



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PARCERIAS INTERSETORIAIS EM UM PROJETO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL: DESAFIOS E
OPORTUNIDADES

Beatriz Flecha

Belo Horizonte
Julho de 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Beatriz Flecha

**PARCERIAS INTERSETORIAIS EM UM PROJETO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL: DESAFIOS E
OPORTUNIDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito para a obtenção do título de Mestre, no núcleo Estratégia, Tecnologia e Inovação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena.

Belo Horizonte

Julho de 2006

Beatriz Flecha

**Parcerias intersetoriais em um projeto de Responsabilidade Social:
desafios e oportunidades.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito para a obtenção do título de Mestre, no núcleo Estratégia, Tecnologia e Inovação das Organizações, na linha Empreendedorismo/Responsabilidade Social.

Belo Horizonte, 31 de julho de 2006.

Profº Roberto Patrus Mundim Pena -----
PUCMINAS

Profº Sandro Márcio da Silva -----
PUCMINAS

Profº Luiz Carlos Merege -----
FGV-SP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao reitor da PUC Minas,
Prof. Eustáquio Afonso Araújo.

AGRADECIMENTOS

Esta foi uma jornada intelectual e emocional que envolveu compartilhamento e confiança, estruturação de idéias, posicionamento, acabamento de personalidade, clareamento de missão. Sou muito grata a todos que deram contribuição com seus depoimentos e aos que participaram comigo desta aventura, especialmente:

Dr. Hildebrando Pontes Neto e Prof^a. Georgina Alves Vieira, pelo reforço de referências éticas e pela amizade;

Prof. José Márcio Castro, pelo calor humano;

Prof. Roberto Patrus, pela confiança;

Prof. Álvaro Cyrino, pelo encontro no oceano azul;

Terezinha Elizabeth Castilho Pessoa e José Carlos Rodrigues, meus grandes parceiros, por todas as “entregas”; e, por fim,

Minha filha, Diana Flecha Isoni, por sua competência, solidariedade e capacidade de trabalhar em conjunto, arregimentando a colaboração de Eduardo Arantes Rezende Ferreira e Isabel Martins Cangiani, jovens amigos a quem também sou muito grata.

“A vida dedicada a ganhar dinheiro é vivida sob compulsão, e obviamente ela não é o bem que estamos procurando; (...)”.

Aristóteles

RESUMO

Como principal contribuição desse trabalho, destaca-se o reconhecimento da formação de parcerias entre organizações dos três setores da economia como estratégia necessária para o desenvolvimento sustentável e o sucesso de empreendimentos sociais. A Responsabilidade Social foi utilizada como eixo, organizando as perspectivas de cada setor para com a sociedade como um todo e, no caso aqui pesquisado, com uma população de baixa renda que necessita desenvolvimento sócio-econômico-político-ambiental. Estuda-se aqui o caso da ONG1 e as parcerias por ela estabelecidas, com a finalidade de implementar uma unidade produtiva de papel reciclado em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Destacam-se, neste caso, as contribuições, as expectativas, as oportunidades, os desafios e a identificação de diferentes percepções acerca desses aspectos pelos parceiros, o que se chamou de “hiato”, conforme teoria estudada. Os resultados encontrados nos permitem concluir a importância de se cuidar do processo de planejamento, implementação e acompanhamento das relações de parcerias e alianças trissetoriais, como a aqui descrita.

Palavras-chave: Responsabilidade social; Alianças; Parcerias; Desenvolvimento sustentável; Empreendimento social; Geração de renda.

ABSTRACT

The main contribution of this work is to recognize the formation of partnerships among organizations in the three sectors of economy as a necessary strategy for sustainable development and success of social enterprises. Social Responsibility was taken as the axial idea, organizing the perspectives of each sector towards society as a whole, and, in this specific case, towards a low income population that requires social, economical, political, and environmental improvement. It is studied the case of an ONG1 (NGO1 -Non Governmental Organization) and its partnership, established with the objective of a recycled paper production unity implementation in Belo Horizonte, Minas Gerais State, Brazil. On points out the contributions, expectations, opportunities, challenges, and the identification of different perceptions by partners on those aspects, here named "hiatus", as it goes for the theory. The obtained results lets us conclude the importance of paying close attention to the process of planning, implementation and following-up of the partnership relations and the three-sector alliances, like the ones here described.

Key words: social responsibility; alliances; partnership; sustainable development; social enterprise; income generation.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Hiatos que podem ocorrer em alianças.....	65
QUADRO 2	Setores e entrevistados.....	76
QUADRO 3	Perguntas X Objetivos de pesquisa.....	81
QUADRO 4	Caracterização dos sujeitos.....	85

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Modelo de alianças estratégicas.....	58
FIGURA 2	Estrutura em rede na Terceira Itália.....	72
FIGURA 3	Desenho organizacional das parcerias.....	75
FIGURA 4	Plano estratégico para a Unidade Produtiva de Papel.....	82
FIGURA 5	Mapa da dinâmica das parcerias.....	103

LISTA DE SIGLAS

AED – Agência para a Educação e Desenvolvimento

BE – Business Ethics

DER – Desenvolvimento de Equipes de Resultado

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IVA – Imposto de Valor Agregado

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não-Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OSC – Organização da Sociedade Civil

OSCIP – Organização de Sociedade Civil de Interesse Público

PIB – Produto Interno Bruto

PNB – Produto Nacional Bruto

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

TS – Terceiro Setor

UPP – Unidade Produtiva de Papel

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	17
2.2	O PRIMEIRO SETOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	24
2.3	A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SEGUNDO SETOR.....	32
2.3.1	Evolução do conceito de RSE.....	34
2.4	O TERCEIRO SETOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	41
2.4.1	Diversidade e tipologias de instituições do TS.....	46
2.5	PARCERIAS E ALIANÇAS.....	53
2.5.1	Hiatos.....	62
2.5.2	Alianças intersetoriais.....	65
3	METODOLOGIA.....	74
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	84
4.1	REFERENCIAIS.....	85
4.2	CONTRIBUIÇÕES.....	88
4.3	EXPECTATIVAS.....	91
4.4	DESAFIOS.....	93
4.5	OPORTUNIDADES.....	97
4.6	RESULTADOS PERCEBIDOS.....	100
5	CONCLUSÃO.....	105
	REFERÊNCIAS.....	108

1 INTRODUÇÃO

A humanidade parece, finalmente, voltar-se de modo significativo para questões antigas, como a pobreza e suas conseqüências, e outras mais recentes, como a preocupação com temas ambientais. No Brasil, no contexto das relações econômicas a partir da década de 1980, a percepção clara da existência de um **outro** passa a ser valor na sociedade. E exerce o seu poder, seja ele o cliente, o menos favorecido, seja a comunidade, seja o meio ambiente. Este último existe nas relações e interfere nas decisões econômicas, sendo aqui incluído na categoria de **outro** por fazer parte do sistema: age e reage, como nas ocasiões de *tsunamis*, terremotos, aquecimento global e problemas na camada de ozônio. Na entrada do terceiro milênio, surge também o poder de mais uma força: as futuras gerações; eis a raiz do cuidado com a sustentabilidade.

Esta pesquisa assenta-se na abertura de uma perspectiva à compreensão do desenvolvimento integrado, com base no humano, em um contexto de cuidado com a sustentabilidade da vida humana no planeta. Obter dados a respeito das instituições empenhadas em ambas as questões, pobreza e meio ambiente, e analisá-los de forma sistemática é papel fundamental da pesquisa da comunidade científica e acadêmica, o que nos propusemos a fazer.

Na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano – ECO/92 –, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), foi elaborada a Agenda 21, documento assinado por 170 países. A Agenda 21 constitui-se

em um planejamento estratégico para o século XXI, com ações de curto, médio e longo prazos, e reintroduz a idéia de que se pode e se deve estabelecer um elo de solidariedade entre nós e nossos descendentes, as futuras gerações. Levar a efeito o que propõe a Agenda 21 exige um plano a ser obtido por consenso, isto é, com todos os atores e grupos sociais opinando e se comprometendo com ele (AED, 2005).

Alguns dos objetivos explicitados na Agenda 21 para o desenvolvimento sustentável, apresentados em seguida, podem ser reconhecidos no processo em curso na Unidade Produtiva de Papel (UPP), experiência que sustenta esta dissertação: a) incrementar uma tecnologia social inovadora além de investir no capital humano e potencializar o *empowerment* social; b) promover o envolvimento, o empreendedorismo, a motivação e a participação dos diversos atores no processo de geração do desenvolvimento da cidade; c) conceber progresso, crescimento e desenvolvimento, sob a ótica da inclusão.

Após esta Introdução, procurando situar o leitor e contextualizar a pesquisa, apresentamos o Referencial Teórico, que aborda as referências de cada um dos setores, perpassados pelo eixo da responsabilidade social. Em relação ao Primeiro Setor (Estado), no item 2.1., fazemos uma exposição resumida dos direitos do cidadão, garantidos pela Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), focalizando também a mudança entre o Estado que assume a responsabilidade pela gestão, numa postura assistencialista, e o moderno Estado-Mínimo, concorrencial.

Sobre o Segundo Setor (Mercado), no item 2.2., o propósito é esclarecer que, sob a ótica da atual Responsabilidade Social Empresarial (RSE), o papel das empresas seria o de cuidar para ser o menos predatória possível em relação à humanidade e ao

meio ambiente, apoiando, com recursos materiais, humanos e ou financeiros, iniciativas de preservação e desenvolvimento humano e ambiental.

Quanto ao Terceiro Setor (TS), iniciativa e espaço no qual acontece a razão das parcerias estudadas, pretende-se expor o seu surgimento, calcado na necessidade de se garantir direitos universais, e as razões de sua evolução (item 2.3).

Sendo o TS pano de fundo em que ocorre a ação desenvolvida pela ONG pesquisada, apontaremos as demandas deste setor por um estilo gerencial próprio, baseado, por exemplo, em dar atenção aos menos favorecidos e em valores essenciais na maneira de lidar com as pessoas, com o meio ambiente, com o trabalho (aspecto tecnológico, de processo e de gestão), com o dinheiro (aspecto econômico) e com o poder (aspecto político).

No item 2.4. introduzimos os conceitos de “parcerias e alianças”, entendendo esse tipo de ligação entre organizações como um estágio estratégico preliminar na formação de redes (DOZ; HAMEL, 2000).

No terceiro capítulo, apresentamos a metodologia aplicada, para que as possibilidades e a limitação das parcerias intersetoriais sejam melhor conhecidas. Um caminho foi realmente trilhado para o alcance dos objetivos propostos. Utilizamos o estudo de caso da ONG1 e suas parcerias para a implementação de uma unidade produtiva de papel reciclado, no qual investigamos a integração entre os três setores, em prol da sociedade. A investigação foi feita com os objetivos de: 1) verificar as contribuições e o papel das partes; 2) conhecer as expectativas em relação ao projeto de uma unidade produtiva de papel; 3) identificar os hiatos de contexto e de processo existentes nas relações de parceria; 4) comparar as respostas dos parceiros entrevistados com a percepção do público-alvo (comunidade e recuperandos); 5)

analisar os desafios e as oportunidades existentes nas parcerias e, 6) conhecer e mapear as relações existentes entre os parceiros.

Pressentíamos que o estabelecimento claro do papel dos parceiros e as formas de contribuição de cada um seriam fatores determinantes para o sucesso desse tipo de empreendimento, o que nos impulsionou a fazer uma análise rigorosa do caso em estudo.

O capítulo 4 apresenta a análise dos dados, sendo o trabalho concluído no quinto capítulo, onde são apresentadas as recomendações, considerações e reflexões finais.

O presente estudo teve como principal motivação o desejo de contribuir para o desenvolvimento sócio-político-econômico-ambiental de comunidades carentes, focado prioritariamente na geração de renda. Compreender a estratégia vital – **a parceria** – no processo de desenvolvimento de um empreendimento social possibilita ampliar o leque de soluções para o problema em comunidades menos favorecidas e estabelecer diretrizes para que estratégias semelhantes tenham consistência e coerência, o que foi o motor desta pesquisa.

Parece vital o fortalecimento das bases do desenvolvimento local por meio de nódulos focados no desenvolvimento humano. A posição nodal¹ possibilita atuar como embrião para a formação de redes sociais em momento posterior, redes estas percebidas como agente gerador de valor econômico estratégico para o desenvolvimento.

¹ Termo utilizado por Doz e Hamel (2000, p. 222) para significar a posição mais estratégica em uma rede, no exercício de poder e influência.

Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para uma estratégia não só socialmente responsável, mas também que possa despertar o interesse de investidores que busquem uma abordagem artesanal e estética do trabalho, que permita o desenvolvimento humano. Só desta forma é possível compreender a assertiva de Aristóteles, que considera o dinheiro um bem menor, necessário apenas para manter uma vida “proveitosa”. Para ele, a vida é para se desenvolver as virtudes do espírito. (KURY, 2001).

O que aqui se apresenta envolve um assunto de alta relevância para comunidades, empresas, governos, ou seja, para a sociedade de forma ampla. Por essa abrangência, este trabalho se mostra atual e oportuno. Está também inserido nos debates mundiais sobre o desenvolvimento sócio-político-econômico-ambiental, conforme a Agenda 21, que é uma proposta consistente de como alcançar o desenvolvimento de países e comunidades, sem destruir o meio ambiente e com maior justiça social. (AED, 2005).

Há que se considerar também a importância acadêmica da pesquisa, cujos resultados são aqui apresentados, tanto em termos de geração de conhecimento quanto na formação de profissionais, principalmente no campo da Administração. Afinal, bem argumentam Schommer, Rocha e Fischer (1999), quando defendem que, mais do que um profissional preparado para atuar no Terceiro Setor ou na prática da cidadania empresarial, precisa-se de profissionais capazes de atuar nos três setores e, principalmente, no espaço de interseção entre eles.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao revisar a literatura acerca do foco deste trabalho, consideramos o que se tinha publicado a respeito como meio para se atingir nossa finalidade, e não como a finalidade em si. Temos a sensação de ter chegado ao término com muito mais sustentação, sem dúvida, e com muito mais perguntas a ser respondidas. Respalda-nos Yin (2001): “Ao invés de servir para determinar as *respostas* sobre o que se sabe sobre determinado tópico, [a pesquisa] é mais bem utilizada quando auxilia o desenvolvimento de *questões* mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico”.

Antes de aprofundar no assunto proposto, *parcerias intersetoriais em um projeto de Responsabilidade Social*, a revisão do conceito de desenvolvimento em seus múltiplos aspectos, psicológico, econômico, social, ecológico, faz-se necessária. Afinal, o pano de fundo de toda iniciativa que pretende erradicar a pobreza em harmonia com as condições de sustentabilidade do planeta é o desenvolvimento, em todas as suas dimensões.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Sob o impacto de um Estado que vem diminuindo sua ação social e de uma sociedade com necessidades cada vez maiores, cresce a consciência nas pessoas – tanto físicas quanto jurídicas – de que é necessário posicionar-se proativamente no espaço público, se o que se deseja é um desenvolvimento social sustentado (IOSCHPE, 1997, p.37)

Um breve panorama do desenvolvimento no Brasil situa com clareza o contexto em que se inserem a realidade e as reais necessidades do desenvolvimento sustentado. Segundo Costa (2004), entre os anos 1950/60, o foco essencial era o desenvolvimento **econômico** e os investimentos, basicamente direcionados para o setor produtivo. A partir dos anos 1970/80, talvez como fruto da fase anterior, deu-se início à valorização, fomentada pelo Estado, da **cultura** e da arte, mediante as leis de incentivo à cultura, como estímulo ao investimento privado nesse setor. Em meados da década de 1980, já era fato conhecido que, entre os três setores, o TS era o que mais crescia em geração de emprego nas economias modernas (12% a 15% em alguns países). Nesse contexto, a preocupação global com o **social** se refletiu claramente na criação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que inclui, em sua composição, alfabetização, taxa de matrícula, longevidade, renda, entre outros.

A partir de 1990, no Brasil, com a retomada do processo democrático, ocorreu maior valorização e desenvolvimento da **ética**, busca de sentido nos princípios e valores. Como fruto dessa consciência, cresceu a noção de responsabilidade com o social, que justifica o envolvimento dos três setores da economia com esse tema (COSTA, 2004). Assiste-se, contraditoriamente, a maior sensibilidade ética, acompanhada de maior divulgação de escândalos nas esferas pública e corporativa.

É importante frisar que crescente consciência da noção de responsabilidade social “se aplica a sociedades, e não porque atua setorialmente naquilo que se convencionou chamar de **área social** (AED, 2005), como pontifica a Agência para Educação e Desenvolvimento (AED), dirigida por Augusto de Franco, em Brasília.

O conceito de Responsabilidade Social envolve, assim, “todas as dimensões do desenvolvimento: sociais, econômicas, culturais, físico-territoriais e ambientais, político-institucionais e científico-tecnológicas. E é um investimento em todos os fatores do desenvolvimento: sociais, humanos, econômicos e naturais” (AED, 2005).

Hoje, uma das prioridades dos socialmente responsáveis é o combate à pobreza. No contexto do desenvolvimento, a questão é delicada. Existe má utilização de recursos disponibilizados para esse fim, e, não raro, a própria população necessitada parece se apropriar com pouco zelo dos bens obtidos por doação. Guiddens (1998), ao se expressar em relação a subsídios destinados a minimizar ou solucionar carências, já propunha:

Programas convencionais de socorro à pobreza devem ser substituídos por abordagens centradas na comunidade, que permitam uma participação mais democrática além de serem mais eficazes. A formação de comunidades enfatiza as **redes de apoio, o espírito de iniciativa e o cultivo do capital social** como meio de gerar renovação econômica em localidades de baixa renda. O combate à pobreza requer uma injeção de recursos econômicos, mas aplicados para apoiar a iniciativa local (GUIDENS, 1998, grifo nosso).

O termo desenvolvimento pode ser trabalhado sob diferentes ângulos. Para a Psicologia, desenvolvimento é a constante busca de melhorias em todos os aspectos pessoais: vida intelectual, física (do corpo), familiar, social, espiritual, financeira e profissional. Essa busca de melhorias envolve estudo (busca exterior), meditação (busca interior), atitude (motivação) e atuação (ação).

Ainda no campo de estudos da Psicologia, desenvolvimento pode ser compreendido como o “processo de construção da identidade humana, iniciando-se no momento da concepção e não se detendo até a morte do indivíduo” (RESEGUE, 2005).

Como a identidade se constrói apenas na interação com outros seres humanos, o parâmetro de percepção “sadia” apresenta o ser humano com ligação direta com a natureza. Logo, o desenvolvimento é compreendido como o processo onde se configura a ação que ocorre no “aqui-e-agora” (presente), mas com sustentação na história (passado) e na cultura, de forma a permitir uma autocompreensão que fortaleça sua iniciativa e ousadia nas projeções do tempo (futuro). Tal percepção apóia-se também nos conhecimentos existentes sobre a capacidade de aprendizagem, plasticidade e mutabilidade do organismo humano, o que torna a **transformação** possível, e na prática profissional de relações de trabalho colaterais, nas quais o poder é distribuído de forma mais eqüitativa, implicando maior comprometimento e satisfação dos indivíduos e melhores resultados para o grupo.

Sob o prisma da Economia, desenvolvimento é definido como aumento significativo na renda *per capita*: “desenvolvimento significa a transformação das estruturas econômicas da sociedade a fim de se atingir um novo nível de capacidade produtiva. Isso por seu turno requer níveis sem precedentes de poupança e de investimento” (HEWLETT, 1981). Para Baldwin (1979), “a economia do desenvolvimento é o estudo do relacionamento econômico-chave, que determina os níveis e taxas de crescimento da renda *per capita* nas nações menos desenvolvidas”.

Atualmente, no Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD, 2004), retoma-se a idéia do ser humano como centro das atenções:

O propósito básico do desenvolvimento é alargar o leque de escolhas das pessoas. Em princípio, essas escolhas são infinitas e variam com o tempo. Dá-se valor a melhoramentos que não são visíveis, pelo menos diretamente, nos indicadores de rendimento e de crescimento, tais como: maior acesso ao conhecimento, melhor alimentação, melhores serviços de saúde, modos de vida mais seguros, mais proteção contra crimes e violência física, melhor tempo de

lazer, liberdade política e cultural e sentido de participação nas atividades comunitárias. **O objetivo do desenvolvimento é criar um ambiente capaz de permitir que as pessoas vivam uma vida longa, saudável e criativa (RDH, 2004; grifo nosso).**

O entendimento do que seja, em verdade, desenvolvimento econômico de um país consiste não somente no crescimento de sua produção (crescimento econômico), mas também no avanço da economia como um todo, em termos de bem-estar social. Para o nosso trabalho, compartilhamos a definição de Amartya Sen, prêmio de Ciências Econômicas em memória de Alfred Nobel, concedido pelo Banco Central da Suécia, em 1998:

[...] o desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. O enfoque nas liberdades humanas contrasta com visões mais restritas de desenvolvimento, como as que identificam desenvolvimento com crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB), aumento de rendas pessoais, industrialização, avanço tecnológico ou modernização social. Às vezes a ausência de liberdades substantivas relaciona-se diretamente com a pobreza econômica, que rouba das pessoas a liberdade de saciar a fome, de obter uma nutrição satisfatória ou remédios para doenças tratáveis, a oportunidade de vestir-se ou morar de modo apropriado, de ter acesso à água tratada ou saneamento básico.(SEN, 2000).

Na concepção da Agência para Educação e Desenvolvimento (2005), de base sociológica, todo desenvolvimento é desenvolvimento social e pode ser interpretado como alteração positiva, em termos de quantidade e de qualidade da cooperação ampliada socialmente. Ambientes comunitários favoráveis ao desenvolvimento humano e social sustentável são caracterizados pela presença de uma dinâmica de cooperação sistêmica (AED, 2005).

O conceito de desenvolvimento social, de acordo com a Rede Social Sernancelhe (CONSELHO LOCAL DE ACÇÃO SOCIAL, 2004), é parte integrante do chamado “novo modelo de crescimento econômico”, o qual se baseia na solidariedade, na igualdade de oportunidades e na valorização da empregabilidade, assegurando a coesão econômica e social. Trata-se igualmente de um modelo que respeita os princípios do desenvolvimento sustentável, designadamente no que se refere ao ambiente como um dos seus pilares fundamentais.

O desenvolvimento sustentável ou eco-desenvolvimento, de acordo com a Comissão Brundtland da ONU, é definido como desenvolvimento social, econômico e cultural, que atende às demandas do presente sem comprometer as necessidades do futuro; é o que atende, da melhor forma possível, as necessidades atuais e futuras do homem, **sem afetar o ambiente e a diversidade biológica**. Esse tipo de desenvolvimento tem em conta o longo prazo, bem como, na mesma intensidade, os valores do ambiente, a gestão qualificada dos recursos e da valorização do território. Na base desse novo modelo de crescimento econômico, está a melhoria da qualidade de vida das populações, cuja responsabilidade assenta na ação conjunta de várias organizações e instituições.

Em poucas palavras, é o desenvolvimento "limpo", sem altos custos ambientais. É a conscientização de que o crescimento econômico não poderia mais se desenvolver a qualquer custo e de que o Planeta sofria de uma crise ambiental crônica – motivada por modelos de desenvolvimento que desconsideravam totalmente o meio ambiente.

No Brasil, esse conceito foi apurado por Franco (2000), a fim de articular: 1) a dinamização do crescimento econômico; 2) com o crescimento do capital humano, 3) com o crescimento do capital social, 4) e com o uso sustentável do capital natural. Para

isso, é necessário o crescimento das habilidades e competências da população local (capital humano); o crescimento dos níveis de organização e de *empowerment* da população local (capital social); o uso sustentável dos recursos naturais renováveis e não-renováveis (capital natural). Inclui agir localmente, desencadeando o processo numa determinada unidade socioterritorial, cujo recorte pode ser definido com base em qualquer critério de identidade: pode ser uma rua, uma vila, um bairro, um distrito, um povoado, um município, uma microrregião, uma microbacia, um estado, um país, um bloco de países, entre outros. Implica também a articulação de diversas dimensões do desenvolvimento seja econômica, social, cultural, ambiental, seja ainda físico-territorial, político-institucional e científico-tecnológica, integrando os vários atores de diferentes universos das relações humanas: Estado – Mercado – Sociedade.

Desenvolvimento envolve capacidade de inovação, de fazer parcerias e de criar ambientes favoráveis à sinergia. Esses são os novos conceitos-chave da mudança da velha idéia de crescimento para uma nova concepção de desenvolvimento (FRANCO, 2000). Logo, visualizando estrategicamente e a longo prazo,

quando se fala aqui em desenvolvimento, fala-se, portanto, em melhorar a vida das pessoas (desenvolvimento humano), de todas as pessoas (desenvolvimento social), das que estão vivas hoje e das que viverão amanhã (desenvolvimento sustentável) (FRANCO, 2000).

Essa visão mais ampla de desenvolvimento dá abertura para que se compreenda a postura de responsabilidade social que cada pessoa e cada organização, governamental, empresarial e da sociedade civil organizada ou não, deveria possuir em relação ao adequado desenvolvimento do País e do mundo.

2.2 O PRIMEIRO SETOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Entendemos que a Responsabilidade Social inclui tanto o público externo quanto o público interno, conceito trazido por Pena et al (2004, p.50) e que foi estudado em organizações do Segundo Setor. Estamos aqui importando este conceito para aplicação no Primeiro Setor e TS por observarmos que o foco “para fora” e “para dentro” é inerente a qualquer organização, órgão, instituição de qualquer dos três setores apresentados neste estudo. Entendemos que o contexto estratégico, como será visto no capítulo sobre Parcerias e Alianças, provê referenciais para que as ações no mundo, tanto individual quanto coletivamente façam sentido e que, para isso, é necessário que elas estejam integradas. Percebemos também que a prática da Responsabilidade Social proativa e coerente precisa estar atrelada à consciência mais ampla do social. Essa é, pois, uma responsabilidade indiscutível e inalienável do Estado, que é alimentado por recursos da sociedade para administrar as questões e necessidades coletivas. Em decorrência desse entendimento, consideramos aqui que as relações profissionais estabelecidas no interior das instituições, órgãos e organizações públicas nos dão indicações de seu grau de coerência e consistência em suas relações com a sociedade. Interessa-nos apontar a que dimensão social o Estado serviu e tem servido. Em outras palavras, vamos tratar da passagem do *Welfare State* para o Estado Mínimo.

As razões para o surgimento e a decadência do *Welfare State* e o desenvolvimento do fenômeno da globalização estão historicamente bem abordadas em Cardoso (2003). Apoiando-se em Carvalho Neto (1997, 2001), a autora aponta que

os anos 1970 se iniciam com o mercado internacional afetado pela crise da economia americana, agravada pelo primeiro choque do petróleo. Na década de 1980 (a chamada *década perdida*), emerge a noção de que o Estado intervencionista, impingindo o aumento dos encargos fiscais e garantindo direitos sociais, foi responsável pela crise da economia.

Esse quadro de crise gerou o modelo concorrencial de Estado, na década de 1990, com ênfase na reforma administrativa. Costa (2004) pesquisou e identificou os “impactos da reforma sobre as relações de trabalho no serviço público federal, com a eliminação de número significativo de direitos trabalhistas consagrados na carta constitucional de 1988”. Segundo essa autora, o formato da Reforma do Estado empreendida teria aprofundado a cisão entre Estado e sociedade.

A percepção de que a responsabilidade pela crise se deveu à postura intervencionista do Estado dispara uma série de medidas traumáticas, a saber: por parte das empresas – reestruturação, enxugamento – e por parte dos governos – abertura de mercado e privatizações.

Uma das conseqüências mais importantes desse processo histórico é a “queda na lucratividade, no investimento, na competitividade e capacidade do setor privado em gerar empregos”, de acordo com Carvalho Neto (2001, p. 53). Nesse contexto, instaura-se a lógica do *Estado-Mínimo*, ou Estado concorrencial, fazendo surgir não apenas mais empresas privadas (Segundo Setor) como também o empreendedorismo social, o aumento de ONGs, associações e fundações. Este é o fenômeno que, paulatinamente, vem se configurando como o **Terceiro Setor**, que será abordado no capítulo 2.4.

Sem a coordenação do governo federal, começa a ocorrer a competitividade acirrada na disputa entre os governos estaduais. Um exemplo considerado por esse

autor foi a guerra fiscal entre as unidades da Federação para atrair montadoras de automóveis.

Conforme Carvalho Neto (2001), enquanto os países poderosos seguem a lógica concorrencial para o auto-interesse, defendendo-se e às suas empresas em outros países, no Brasil, o governo estadual que não aceitasse a postura de competitividade interna ficava numa situação delicada ante o quadro de desemprego (CARVALHO NETO, 2001).

Para Carvalho Neto (2001), a reestruturação produtiva, sem complementaridade com um outro país, parceiro comercial relevante, e separada de um projeto nacional de política industrial, estaria levando o governo brasileiro a perder oportunidades de “negociar uma inserção não submissa na economia internacional, optando pela abertura de mercado sem contrapartida à altura do que está sendo oferecido ao capital estrangeiro”. Restaria ao Brasil “uma reestruturação produtiva voltada em boa parte para sua própria economia, o que é demorado e um grande desafio”.(CARVALHO NETO, 2001, p. 47).

Dedeca (2006), também analisando a evolução do mercado de trabalho no Brasil, no século XX, aponta como sendo de responsabilidade do governo a postura passiva dos sindicatos e a baixa qualificação do trabalhador brasileiro. Explica que na década de 1930, o Estado autoritário assumiu a organização de um sistema nacional de relações de trabalho, mantendo forte controle sobre a autonomia dos sindicatos e sobre a arbitragem de conflitos. A reforma da legislação trabalhista rompendo a estabilidade do contrato de trabalho, gerou um elevado *turn-over* que definiu um padrão de baixos salários e qualificação no mercado trabalho brasileiro.(DEDECA, 2006).

No Brasil, nos anos 1990, ocorreu a fragmentação do mercado de trabalho, observada por várias evidências, entre as quais “o aumento do setor informal”, que, no fim do milênio, envolvia cerca de 50% da força de trabalho com tendência a aumentar (MELO, 1998). Em relação à evolução do trabalho formal, no ano de 2004, o mercado de trabalho apontava para o início de uma desaceleração que poderia reduzir o seu dinamismo em 2005 (CAGED, 2004). Nesse quadro, a educação e a qualificação profissional e suas relações com o desenvolvimento do País tornaram-se temas importantes no contexto do trabalho.

Milton Friedman, economista americano de linha liberal, prêmio de Ciências Econômicas em memória de Alfred Nobel, concedido pelo Banco Central da Suécia, em 1976, fortemente favorável à iniciativa privada, defendia que o governo deveria garantir aos pobres uma renda anual, em vez de propiciar financiamento de dispendiosos programas sociais, posição de conotação claramente filantrópica a nosso ver (FRIEDMAN, 1985). Contrário a essa posição, na visão de Rifkin (1995), o papel do governo seria o de enfatizar o bem-estar social, diminuindo sua entrada direta na economia formal e apoiando o TS até que ele se tornasse uma alternativa viável para uma era pós-mercado, que é para onde apontava o futuro. Ele sugeriu, por exemplo, a tributação do consumo em vez da renda, com forte direcionamento para atividades como entretenimento, recreação e propaganda. A receita obtida com essa arrecadação seria usada para a construção do TS, proporcionando articulações entre os três setores da economia, atualmente denominadas alianças tri-setoriais ou intersetoriais (RIFKIN, 1995).

Não obstante divergências teóricas no que se refere à economia, ao desenvolvimento e às políticas públicas, há convergência quanto à diminuição do papel

do Estado-Nação e quanto à necessidade do protagonismo municipal e de sistemas locais mais cooperativos, tendência reforçada no final do século XX.

Nesse quadro de convergência, o papel dos governos locais seria o de agir como “aglutinadores/articuladores de forças e interesses empreendedores, e até indutores de ações econômicas” (MOURA e LIMA, 2000 *apud* CARDOSO, 2003). Essa tendência facilitaria, segundo alguns autores, a interação com a sociedade, já que desencadearia um processo de desconcentração de poderes do âmbito federal para os níveis estadual e municipal.

O processo de desconcentração de poderes foi reforçado com o advento da Nova República, recebendo um novo e decisivo impulso com a aprovação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), que é clara quanto aos direitos dos cidadãos, principalmente em seus artigos:

Art. 3º – erradicação da pobreza e promoção do bem sem preconceitos;
 Art. 5º – igualdade perante a lei;
 Art. 6º – direito à educação, saúde, trabalho, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância, assistência aos desamparados;
 Art. 225 – direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, preservado para as presentes e futuras gerações;
 Art. 227 – direitos da criança e do adolescente.

O que sempre está em debate é a prioridade que deve ser dada a cada um dos direitos acima, como devem ser tratados e de qual dos três setores é a responsabilidade por assumir o protagonismo e **agir**, para que tais direitos sejam garantidos. Uma das formas alternativas encontradas pelo Estado brasileiro para atuar com um pouco mais de desembaraço foi através da Lei n.º 9.790/99 (BRASIL, 1999), que, entre outros assuntos, regulamenta a abertura de organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), sem fins lucrativos. Se por um lado tal regulamentação

tem servido como um “braço” do governo nas ações de interesse social, por outro exige constante vigilância da sociedade civil para que os recursos sejam bem empregados.

Afetando as relações profissionais, Carvalho Neto (1997) constatou que, com o Estado-Mínimo, a prática da subcontratação (entendida como terceirização dos serviços públicos para empresas privadas) avançou em praticamente todas as áreas das grandes empresas estatais, em tarefas que exigem tanto baixa quanto alta qualificação. Sua pesquisa mostrou que o setor público já experimenta o que se poderia chamar de *quarteirização*,² prática que possibilitou menor ingerência política nas atividades terceirizadas e redução de custos para a empresa pública. Segundo Vickers e Yarrow (1988, *apud* CARVALHO NETO, 1997, p. 32), “os servidores públicos, [...] foram colocados frente a frente com a competição do setor privado, e a evidência dos números e dados mostra importantes ganhos em diminuição de custos”. Por outro lado, como tendência mundial, o aumento da subcontratação gerou menores salários, além de condições de trabalho e segurança mais precários.

Quando se examina mais de perto as relações profissionais no setor público, é importante observar que, no parâmetro de Marx, no relacionamento coletivo dentro do Estado não há uma produção direta de valor para a acumulação do capital, nas atividades de administração, controle e de prestação de serviços públicos. (NOGUEIRA, 2005)

Quais então são as questões que mais mobilizam a energia dos trabalhadores neste Primeiro Setor? Segundo Nogueira (2005), o funcionalismo público tem

² *Quarteirização*, significando uma “empresa subcontratada por sua vez subcontrata várias empresas especializadas em diferentes partes de um único grande projeto que gerencia esse consórcio, ficando

reivindicações para seu próprio interesse, o que não têm correspondência do próprio Estado com atender aos interesses da população. Nas duas últimas décadas, os conflitos no setor público visavam à manutenção do *Welfare State*, com as motivações das greves sendo, em geral: 1) prioritariamente econômicas em torno dos reajustes salariais; 2) para manutenção ou ampliação de benefícios; 3) para melhorias das condições de trabalho; 4) a favor dos planos de carreiras públicas, e 5) contra as políticas de reformas do Estado, desde as privatizações, reforma da previdência e administrativa (NOGUEIRA, 2005).

No Estado-Concorrencial, a administração participativa vai sendo aos poucos incorporada no discurso e nas práticas como estratégia de mudança do padrão antigo e burocrático para um padrão gerencial moderno. Entretanto, a relação entre o servidor público e a unidade administrativa é de natureza diversa da existente na iniciativa privada, e a velocidade das mudanças é muito menor.

No setor público, as relações profissionais dependem de estatuto jurídico que regule as circunstâncias e os interesses em jogo. O administrador público está sujeito ao “princípio da legalidade”, o que dificulta a alteração nas condições de trabalho, conforme explicitado por Nogueira (2005):

A mudança de governo pode fazer voltar à estaca zero qualquer conquista anterior. A ausência de convenções coletivas ou acordos coletivos de trabalho, a ausência mesmo de uma Justiça do Trabalho para dirimir o conflito e de outros mecanismos de mediação e arbitragem explicam também a recorrência do conflito (NOGUEIRA, 2005).

responsável por todos os aspectos diante do setor público contratante que, assim, terceiriza boa parte da própria administração do contrato”. (CARVALHO NETO, 2001, p. 39).

No Primeiro Setor, a relação profissional não pode ser rompida como em uma relação celetista e tem condições especiais como aposentadoria integral e outros benefícios que são garantidos pela sociedade. Por outro lado, as representações nesse setor são impulsionadas a atuar como qualquer organização da sociedade civil, todavia dentro de uma sociedade política (NOGUEIRA, 2005). Vivem também a contradição na prática do “princípio da política”, que permite certa discricionariedade e omissão na aplicação das leis na gestão do próprio público interno. Essa dimensão política interfere nas relações internas e, entre a população em geral e os dirigentes políticos, que estão interessados em sua permanência e em sua imagem positiva na vida pública. Todas essas contradições geram instabilidade e conflito constantes no âmbito do Primeiro Setor, complicando ações mais efetivas no âmbito da sociedade.

A compreensão das mudanças na natureza do trabalho no setor público, nos provê de elementos que, mais à frente, nos permitirão entender também os hiatos que surgirem na relação de parceria estudada na pesquisa que realizamos. Como desempenhar um papel de acordo com as expectativas da sociedade se internamente há tanta incoerência e desgaste? Nesse setor, faz-se necessário encarar o desafio da maturidade, do cuidado e da vigilância constante das próprias estruturas, aperfeiçoando-se internamente ao mesmo tempo em que age, para que as relações entre organizações dos três setores possam ocorrer com efetividade.

2.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SEGUNDO SETOR

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está relacionada à maneira como as empresas articulam seus negócios. Diz respeito aos critérios utilizados para a tomada de decisões, aos valores que sustentam as prioridades e à forma de se relacionar e interagir com os diferentes públicos. É um tema que tem deixado de ser uma opção para tornar-se um fator estratégico na política das empresas, em razão das mudanças no contexto sócio-político-econômico mundial.

Medidas de desempenho das empresas têm se ampliado para acrescentar às medidas financeiras a auditoria e o balanço social. Para Boechat (2004), a mensuração e o tratamento da questão ambiental ainda está muito à frente do aspecto social. Ele argumenta que é freqüente se medir o número de pássaros, por exemplo, de uma determinada região antes e depois de uma ação da empresa na área ambiental, e a comunidade, todavia, continuar analfabeta. Segundo esse autor, no Segundo Setor, ou seja, nas empresas, a competitividade tem sido repensada para uma proposta de maior responsabilidade, que considera os objetivos ambientais (integridade dos ecossistemas, integridade do clima, biodiversidade e saúde) e os sociais (poder e eqüidade, identidade cultural, mobilidade social, coesão social, impacto do processo) (BOECHAT, 2004).

Toldo (2002 *apud* PENA et al., 2004, p. 57) já argumenta contrariamente ao envolvimento das empresas na questão socioambiental, tendo em vista que se assiste ao crescimento da “desigualdade de renda, do trabalho informal e do desemprego. Denúncias de corrupção aumentam a cada dia. E a busca por maximizar o lucro causa

problemas ecológicos em virtude da exportação desenfreada dos recursos naturais”.

Por que então pensar em parceria com o Segundo Setor?

Borger (2001, p. 17), de forma integrativa, contribui acrescentando que:

Não existe mais uma linha divisória entre problemas que estão fora e dentro das empresas: as soluções devem ser compartilhadas com a sociedade de forma geral e as empresas devem contribuir ativamente com as soluções, sob o risco de serem questionadas, processadas e cobradas por seus atos (BORGER, 2001, p. 17).

Ora, se as empresas já pagam tantos impostos, criam empregos, disponibilizam produtos e serviços e dinamizam a economia gerando crescimento e contribuindo para a prosperidade econômica de uma sociedade, por que deveriam fazer mais?

Uma boa justificativa para que as empresas estejam inseridas nas questões sociais vem de Parker (1999) ao argumentar que, em se tratando de organizações, principalmente as globalizadas, os custos da não-responsabilidade são maiores, justamente decorrente da repercussão negativa num território maior, já que se encontram disseminadas pelo mundo todo. Esse argumento é reforçado por dados informativos de que, no universo das 100 maiores entidades econômicas do mundo, 51% são empresas, e os outros 49% são países (PENA, 2005, p. 97). Logo, aí está instalado o maior poder, tanto para construir, preservar, desenvolver, quanto para o contrário.

A sociedade se encontra num período de reflexão sobre as responsabilidades deste e dos outros setores, sendo conveniente suscitar questões como as expressas por Borger (2001, p. 10): “As empresas devem ser responsáveis por o quê? Quanto é suficiente? E quem decide?”.

Para fundamentar a nossa pesquisa faz sentido deter-se melhor na conceituação da Responsabilidade Social neste setor. O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não diz respeito apenas à influência ou à ação de corporações na chamada “área social”. Não se trata somente de implementar ou financiar programas ou ações de assistência social, de educação, de saúde, de saneamento, de alimentação e nutrição, ou mesmo de criação de postos de trabalho ou de geração de renda. Para compreender o estágio de maturação desse conceito, estudaremos, a seguir, sua evolução.

2.3.1 Evolução do conceito de RSE

Introduz-se hoje um novo conceito de Responsabilidade Social no meio organizacional, mais sintonizado com o desenho da sociedade contemporânea e com as exigências de sustentabilidade que começam a emergir neste início do século XXI. Neste ponto, vamos nos concentrar na responsabilidade corporativa, na chamada Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

As empresas não estão dissociadas do ambiente e das pessoas. Assim como podem interferir negativamente, poluindo ou introduzindo costumes deletérios, por exemplo, também dependem do ambiente e das pessoas para cumprir bem sua missão, como quando se fazem merecedoras da preferência. Em contrapartida, as empresas devem responder ao ambiente e à sociedade, de modo a garantir longevidade e eficiência desses.

Até a década de 1920, as idéias de Responsabilidade Social não eram uma preocupação muito grande (BOWEN, 1957). Esse conceito tem suas raízes na doutrina econômica baseada no princípio da propriedade e da iniciativa privada, ou seja, regime que permite o exercício de qualquer atividade e a disposição dos meios de produção da forma mais eficiente para atingir o lucro.

Nesse contexto, as primeiras ações de Responsabilidade Social por parte das empresas tinham o cunho paternalista e assistencialista da filantropia e, em geral, motivação religiosa, derivada do conceito de caridade cristã. Isso é comumente visto na América Latina, embora em outros países se encontre também a tradição protestante de doar.

Essa prática era mais comum em empresas familiares, nas quais a responsabilidade da administração era e, ainda é, limitada aos proprietários dos meios de produção, que não têm de responder a acionistas anônimos. Mesmo hoje, muito desse tipo de assistência é feito por fundações com nomes das famílias ou das empresas de sociedade anônima, para desvincular as despesas do balanço contábil direto das empresas.

A década de 1930 marcou a transição de uma economia liberal para uma economia mista, em que se observa intervenção maior do governo. A Responsabilidade Social passa a incluir, além do bem-estar dos funcionários, de sua segurança e aposentadoria, a proteção ao meio ambiente e à sociedade.

A década de 1950 marca a introdução da ética aplicada aos negócios, articulação bem estudada por Lozano (1999). Essa introdução se deu aos poucos, marcando etapas no aprofundamento da RSE (ASHLEY, 2002). Inicialmente se trata de um maior cuidado com o meio ambiente, havendo, até mesmo, o abandono de linhas

de produtos lucrativos para algumas empresas, porém nocivos ao ambiente natural e social.

O conceito teórico de RSE surge na década de 1950, embora ações de Responsabilidade Social já fossem realizadas antes disso. As primeiras definições têm caráter ambíguo e vago. A preocupação dos pesquisadores se voltava para o excesso de autonomia e poder dos negócios e a pouca ou nenhuma responsabilidade pelas conseqüências negativas de suas atividades.

Bowen (1957), considerado o precursor do conceito, afirma que a RSE "refere-se a obrigações dos homens de negócios para seguir políticas, decisões ou ainda as linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e de valores da nossa sociedade". Com isso, reafirma a idéia do impacto social causado pelas empresas e a necessidade da avaliação do desempenho social e ético incorporado à gestão dos negócios (WOOD, 1996; ZADECK, 1997).

A década de 1960 marca a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da referente à maximização dos lucros, evidenciando o reconhecimento de que os recursos econômicos e humanos da sociedade devem ser utilizados para fins mais amplos, e não simplesmente para os interesses individuais. Reconhece-se que ações e decisões nos negócios afetam as necessidades e os interesses de outros.

Essa preocupação de Responsabilidade Social coincide com o advento da teoria de *stakeholder*, que vai se confundir com a fase seguinte do desenvolvimento da RSE no final da década de 1960 e início da década de 1970 (JOHNSON, 1971). O termo "stakeholder", que significa "o que sustenta o risco", denomina um grupo de interesse que afeta ou é afetado pelas atividades da empresa (FREEMAN, 1984).

Os *stakeholders* são os acionistas, os sócios, os funcionários, os fornecedores, os clientes, a comunidade, o governo, além da mídia e grupos de pressão não essenciais a sua sobrevivência, mas que afetam a sua reputação.

Essa noção de RSE não surgiu espontaneamente, mas forçada pela conscientização social da década de 1970, ilustrada principalmente pela preocupação com o **consumerismo** – a preocupação com o consumo desenfreado e o dano que ele poderia causar no ambiente em longo prazo – e pelo **ecologismo**, ambos objetos dos movimentos contestatórios de 1968 (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002 *apud* PENA et al., 2004, p. 39). A maior conscientização levou à criação de organizações que passaram a pressionar as empresas, no sentido de incluir a Responsabilidade Social entre os seus objetivos empresariais.

O ponto de vista da propriedade e da iniciativa privada é defendido por autores como Friedman (1985), para quem os negócios devem limitar sua Responsabilidade Social à maximização dos lucros e obedecer às leis. Conforme artigo que se tornou famoso, publicado em 1979, Friedman defendia a idéia de que o bem coletivo emergiria da busca do bem privado por intermédio da melhoria da riqueza da sociedade. Agir diferente seria violar obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. A função de gerir a Responsabilidade Social corporativa seria delegada a outras instituições, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos (FRIEDMAN, 1985).

Ainda que o ponto de vista de Friedman conte com muitos adeptos, a atual dimensão da RSE considera que o compromisso social das empresas tem de incluir componentes estratégicos de longo prazo, que, até que se realizem, parecem fazer descumprir a missão primeira da empresa que é gerar lucros máximos. Traduzindo

essa noção de RSE na prática, a empresa deve, portanto, fabricar produtos ambientalmente amigáveis, além de inovar seu leque de opções, de modo a contribuir com a sociedade. Deve também vender produtos que ajudem grupos específicos, como deficientes, crianças, minorias, e que contribuam para solucionar problemas sociais em áreas da especialidade da empresa.

O conceito de RSE tem também convergido para a visão de que a empresa deve praticar atos e assumir atitudes que afetam uma comunidade, proativamente e coerentemente, no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas, assumindo obrigações estabelecidas por lei e de caráter moral, mesmo que não vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos (GIFE, 2001; CARRION; GARAI, 2000).

Pena et al. (2004, p. 50), após extensa pesquisa, procuram esclarecer que Responsabilidade Social Empresarial é “o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para “fora” da empresa, com a sociedade em geral, mas também para “dentro” da empresa, com seu público interno, com seus trabalhadores”, relação profissional mais claramente definida que no Primeiro Setor, e baseada em resultados. O conceito apresentado difere de “conjunto de ações pontuais relativas à assistência, pautadas pela caridade”, considerado filantropia e, não, RSE (PENA et al., 2004, p. 50). Difere também do conceito de Investimento Social Privado, que, de acordo com definição do GIFE (2006), envolve:

O uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados – provenientes de pessoas físicas ou jurídicas – em projetos de interesse público. Inclui-se no universo do investimento social privado as ações sociais protagonizadas por

indivíduos, famílias, empresas e braços sociais de empresas, como institutos e fundações empresariais. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e a cumplicidade da comunidade para o desenvolvimento da ação. A preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos e ações é intrínseca ao conceito de investimento social privado [...].(GIFE, 2006).

Assim colocado, é possível compreender que o Investimento Social Privado é tipicamente uma ação geradora de resultados, diferenciando-se da RSE, que seria uma consciência ampliada perante o social.

Mas, retomando a pergunta de Borger (2001, p. 10): as empresas devem ser responsáveis por o quê?. Segundo a própria autora, inspirada em pesquisa realizada por Donna J. Wood (*apud* BORGER, 2001), a responsabilidade da empresa envolve os aspectos econômico, legal, ético e da prudência. Cada um desses aspectos inclui ações desejáveis de responsabilidade social, como apresentadas a seguir:

- 1) ASPECTO ECONÔMICO: produzir bens e serviços, criar empregos, gerar riqueza para os acionistas; os preços dos bens e serviços devem refletir os custos de produção verdadeiros e incorporando todas as externalidades; produzir produtos ecologicamente amigáveis, utilizar tecnologias pouco poluidoras, cortar custos com a reciclagem.
- 2) ASPECTO LEGAL: obedecer leis e regulamentos, não esperar posições privilegiadas em políticas públicas; trabalhar por políticas públicas, expondo informações do próprio interesse; transformar as exigências legais e normativas em oportunidades para inovação tecnológica e de mercado.
- 3) ASPECTO ÉTICO: seguir princípios éticos fundamentais (p. ex., honestidade na rotulação dos produtos); fornecer informação completa e acurada, além

dos requisitos legais, do uso do produto para aumentar a segurança do usuário; dar informações de uso de produtos dirigidos a mercados específicos (p. ex., crianças, minorias em desvantagem) e promover como uma vantagem do produto.

- 4) ASPECTO DA PRUDÊNCIA: agir como um bom cidadão em todos os assuntos e devolver uma parte das receitas para a comunidade; investir os recursos para fins filantrópicos em problemas sociais relacionados ao envolvimento primário e secundário da empresa na sociedade; e, direcionar os recursos para investimentos que realmente trazem retorno para a solução de problemas sociais.

Aliando-se às questões de definição de papel, responsabilidades e o tipo de contribuição possível, é inegável o envolvimento das empresas brasileiras com a RSE: dados do Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (FGV/CETS, 2004) revelam que, no Brasil, 56% das empresas em operação têm investido em programas e atividades de cunho social ou comunitário e na promoção de trabalhos voluntários entre seus funcionários.

Com todo o efeito construtivo que a RSE tem causado, existe grande preocupação com a sustentabilidade no TS. Quem pode garantir que o Segundo Setor manterá tais investimentos em época de crise econômica? Outra discussão freqüente nos dias atuais é sobre como pode ser calculado o impacto da entrada de uma empresa em uma comunidade. Além disso, questiona-se como é que fica a comunidade, num eventual encerramento de suas atividades.

Principalmente esta última questão nos remete à necessidade de fortalecimento da ética dentro das organizações. Na entrada do terceiro milênio, segundo Lozano (1999, *apud* PENA, 2005), a incorporação mais explícita da dimensão ética à RSE deve ser feita à luz de um modelo que abarque a ética da responsabilidade, a ética de humanidade e a ética geradora de moral convencional, denominado *Business Ethics* (BE). Não seria com base em uma nova construção do conceito de Responsabilidade Social porque:

A BE inclui a RSE quando utiliza o vetor da Ética da Responsabilidade;
A RSE tem uma clara dimensão ética, mas perde a sua originalidade quando reivindica a dimensão ética como seu elemento estrutural. A RSE pode ser simplesmente um investimento social privado ou uma estratégia mercadológica;
A associação entre RSE e ética tem servido a fins ideológicos e de marketing institucional;
A dimensão ética da Responsabilidade Social encontra consistência teórica se compreendida à luz do modelo teórico referencial da BE (PENA, 2005).

Pelo exposto, pode-se concluir que, no mundo dos negócios, não se trata mais de escolher entre atuar ou não de forma socialmente responsável. Agir dentro de pressupostos da RSE tornou-se um fator de sobrevivência e competitividade para as empresas, graças às mudanças no contexto sócio-político-econômico mundial. Sobre a ética, muito ainda poderia ser dito por ser vetor que necessariamente deve permear as relações intersetoriais, não fazendo parte desde estudo por merecer, a nosso ver, um tratamento à parte. Adentraremos, agora, na Responsabilidade Social do ponto de vista do TS, a fim de integrar mais uma perspectiva neste estudo.

2.4 O TERCEIRO SETOR (TS) E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Muito se tem procurado conhecer sobre o TS, que, de acordo com a pesquisa de Sampaio (2004), é um termo que identifica organizações da sociedade civil, que se distinguem das organizações de Mercado (Segundo Setor) e do Estado (Primeiro Setor). Aí estão incluídos os conceitos de Organização Não-Governamental (ONG), economia social, setor voluntário, setor independente, filantropia ou setor filantrópico e setor de caridade.

Ainda não há consenso acerca da conceituação e do papel do TS. Tantas são as visões quantas são as características das inúmeras instituições que a ele se reportam. Todavia, uma estruturação conceitual é essencial para a construção da sua própria identidade e para que se possa fortalecer e melhor lidar com os problemas e os desafios da sociedade civil, na qual se insere (FILINTO DA SILVA; THAMM, 2006).

O setor é assim chamado porque engloba instituições com fins públicos, porém de caráter privado, que não se enquadram, portanto, no Primeiro Setor (Estado). Tais instituições são regidas pelo direito privado, mas não possuem objetivos mercantis, não podendo ser também incluídas como instituições do Segundo Setor (Mercado). Fazem parte do denominado espaço público não estatal. Visam à produção de “bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p. 21).

O Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), uma vez que, apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício de toda a sociedade em última instância, e não o de algumas pessoas ou grupos reduzidos (CKAGNAZAROFF, 2001).

O TS tem caráter estratégico relevante no âmbito de qualquer sociedade que se preocupe com o desenvolvimento social e com a eficiência, a eficácia e a efetividade de valores democráticos, comprometidos com a solidariedade humana no contexto de diferentes comunidades (EXECUTIVE INTELLIGENCE REVIEW – EIR, 2001, p. 79). Várias são as razões apontadas para se considerar esse setor tão importante: maior proximidade do cidadão; maior agilidade e desburocratização; melhor utilização das verbas; desenvolvimento mais profundo da cidadania; valorização de soluções da própria comunidade; rompimento do assistencialismo; geração de emprego e renda.

Segundo Meregé (2004), parte das mudanças e inovações sociais mais significativas dos últimos tempos teria sido obtida graças à criação e à militância das organizações do TS, o qual emerge como uma alternativa para a solução dos problemas sociais e estaria ocupando alguns espaços exclusivos do Estado. E, para que o Estado moderno desempenhe o papel de conduzir processos estratégicos de mudança em direção a melhores condições coletivas de vida, ele necessita se unir ao setor privado e ao TS na elaboração e na implementação de políticas públicas (MEREGÉ, 2004).

O cenário apresentado é favorecido por fatores tais como a transferência crescente das políticas sociais para o poder local, a articulação da sociedade civil em torno de organizações que representam os seus anseios e interesses, a institucionalização de alguns movimentos sociais e, o investimento dos organismos internacionais em projetos e iniciativas promovidas pela sociedade civil (IIZUKA; SANO, 2005).

No caso brasileiro, o TS vem aumentando sua presença, principalmente a partir de 1980, com a redemocratização do País. Ganhou novo impulso em 1990, com a crise

do modelo de Estado Desenvolvimentista e a proposição do Estado Mínimo, o que vem fortalecendo seu espaço de intervenção na realidade brasileira (RODRIGUES, 1997). A atuação das organizações do TS, em geral, dá-se em pontos em que o Estado não tem conseguido lidar, a contento, com os problemas enfrentados pelos cidadãos.

Segundo a pesquisa *Global Civil Society*, um estudo comparativo do *nonprofit sector*, feita pela Universidade Johns Hopkins (1998), trata-se de um setor constituído por organizações sem fins lucrativos, que geram bens, serviços públicos e privados e têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam.

Apresentando números expressivos no Brasil, empregados do setor aumentaram, de 1,5 milhão, em 1995, para 3 milhões, em 2002 – sendo metade deles com carteira assinada, 750 mil remunerados sem vínculo empregatício e 350 mil voluntários. Entre 1995 e 2002, a quantidade de Organizações Não-Governamentais, sindicatos, partidos e outras entidades de cunho filantrópico aumentou de 190 mil para 326 mil (PNUD, 2006). Segundo Meregé (2006), dados da ONU revelaram que a participação do setor no PIB brasileiro passou de 1,5% (1995) a 5% (2003), superando a média registrada para países desenvolvidos.

Mesmo com esses números expressivos, conforme Relatório do Desenvolvimento Humano do PNUD (2005), o IDH brasileiro se encontra no 63º lugar, ainda e, no início de 2003, 50 milhões de pessoas (29% da população mundial) tinham renda mensal inferior a R\$ 80,00, ou seja, abaixo da linha de pobreza. Além desses dados, há a chamada “exclusão elétrica”, isto é, 2 milhões de domicílios não possuem energia elétrica no Brasil (BOECHAT, 2004).

As ações voltadas para a melhoria social dependem da capacidade de as pessoas estarem no contexto de trabalho coletivo (FRANCO, 2000), quando se fala em empreendimentos comunitários. Daí a importância de se formar pessoas para o trabalho em equipe, visando ao cumprimento de metas, como uma das estratégias indispensáveis no processo, de maneira diferente da habitualmente praticada no Primeiro e Segundo Setores. A diferença deve ser marcada tanto em termos do exercício do poder e da tomada de decisão quanto do ângulo pelo qual os resultados do trabalho são observados.

Faz parte das concepções do TS a prática de valores, que motivam os indivíduos a buscar melhoria na própria vida e na do próximo, bem como o esmero das qualidades ou virtudes sociais, o aprimoramento das aptidões e habilidades profissionais, o amadurecimento da cidadania. Voluntariado, iniciativas beneficentes, cooperativismo, independência, humanismo, partilha, entre outros, são diversos nomes com os quais muitas vezes são denominadas as práticas do TS (FERNANDES, 1994).

Falconer (2003) traça um panorama do TS e analisa que as suas muitas causas vão da filantropia ao financiamento de projetos sociais. Na década de 1990, o setor surge como portador de uma nova e grande promessa, a saber: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza.

Para Salamon (2000), engrossando as vertentes de Drucker (1997) e Rifkin (1995), o TS é a maior inovação social do século XXI e tende a crescer, a fim de tentar resolver os problemas sociais gerados pelo mercado e os quais o Estado não consegue solucionar, especialmente aqueles relacionados ao emprego, uma vez que, no TS, o trabalho humano é imprescindível e indispensável, não podendo ser substituído.

Ao contrário do setor público e privado, o TS está absorvendo contingente crescente de trabalhadores, e pode-se afirmar com segurança que sua construção deu-se de fora para dentro: de fora do país e de fora do setor para dentro dele, por meio da influência de entidades internacionais e multilaterais. Essas entidades teriam sido as grandes introdutoras do conceito de *Terceiro Setor* e as responsáveis pela sua valorização em todo o mundo subdesenvolvido (JORDAN, 1999; COSTA JÚNIOR, 1997). Além disso, como já abordado, o TS nasce da redução do papel do Estado, que se desincumbe das prerrogativas sociais estabelecidas no âmbito do *Welfare State*.

Em suma, o TS é espaço para uma nova participação, em direção ao benefício e desenvolvimento da sociedade e com o exercício da criatividade e da liberdade.

2.4.1 Diversidade e tipologias de instituições do TS

O termo TS abrange um vasto leque de organizações que também recebem nomes como ONG (Organização Não-Governamental), OSC (Organização da Sociedade Civil) e um sem-número de termos e siglas. Algumas delas trazem sentido juridicamente definido tal como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), instituições filantrópicas, instituições de caridade, fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, etc. O que todas elas têm em comum é o caráter sem fins lucrativos e uma natureza de atuação no que pode ser genericamente chamado de “interesse público, coletivo ou social”.

Para Falconer (2003) convivem nesse setor desde organizações tradicionais até organizações recentemente formadas; organizações bem estabelecidas, com equipes profissionalizadas, e pequenas entidades sem orçamento e dirigidas apenas por voluntários; fundações e institutos com respaldo e vinculação empresarial, assim como aquelas que não recebem recursos de empresas e, pelo contrário, destinam-se a fiscalizar a atuação das demais. A maioria das instituições é criada com a finalidade de promover uma comunidade e organiza-la ou de oferecer algum tipo de serviço direto (como é o caso da ONG CASAZUL, participante da nossa pesquisa), mas muitas atuam indiretamente, ofertando recursos para projetos (por exemplo, Fundação Bill Gates), capacitando profissionais, encaminhando voluntários (como a Central de Voluntariado de Minas Gerais) e, também organizando campanhas (FALCONER, 2003).

Entre os principais papéis das organizações do TS, destacam-se: controle da execução de políticas públicas e difusão de valores; execução de políticas públicas; execução autônoma de projetos sociais; influência nos processos decisórios do Legislativo e do Executivo. Não são papéis excludentes, podendo uma mesma organização realizar mais de um ao mesmo tempo (TEODÓSIO, 2002).

A denominação TS busca traduzir um novo quadro de relações nas quais diferentes atores realizam ações de interesse público, visando encontrar soluções efetivas para os problemas sociais. Conforme Nascimento (2000), o setor tenta aproximar os diversos atores sociais, identificados com as políticas públicas, em torno de uma visão comum: produzir alternativas para o Desenvolvimento Social Sustentável. A crença subjacente é a de que é possível conciliar crescimento econômico com justiça social e respeito ao meio ambiente.

Os indivíduos que no setor atuam buscam ser reconhecidos como profissionais, superando o voluntarismo da filantropia tradicional ou a militância revolucionária. Desta forma, a designação “TS” reflete certo amadurecimento da sociedade civil organizada, ao buscar consolidar a sustentabilidade dessas organizações com base em uma relação de parceria sem gerar dependência. Deslocam-se, portanto, tais organizações da tutela do Estado, ou da hegemonia religiosa, para tornarem-se organizações autônomas profissionalizadas e não-governamentais.

Alguns autores criticam duramente o surgimento e a atuação do TS, julgando-o como uma forma velada de privatização do Estado que se exime de ações sociais da sua responsabilidade (MESTRINER, 2001; MONTAÑO, 2002). Para Montaña (2002), o TS tem substituído o Estado, quando, na realidade, deveria apenas complementar suas ações. Assim, pequenas soluções locais são apontadas como exemplos significativos, enquanto apenas substituem os planos nacionais e regionais que o Estado deveria implementar, facilitando que se concentre o capital e fragmente o social com o encurtamento da ação efetiva do Estado diante de seu papel social.

Também Mestriner (2001, p. 295) manifesta seu repúdio à forma evasiva com que o Estado trata as questões sociais, ressaltando que o apoio deste ao TS, em nome do combate à corrupção e à incompetência próprias dos meios públicos, acaba por diluir cada vez mais a responsabilidade estatal. Os dois autores demonstram preocupação com relação à forma pela qual o Terceiro Setor vem crescendo, especialmente no Brasil, e destacam a necessidade de uma séria reflexão a fim de não se deixar seduzir por soluções fictícias e passageiras que encubram os problemas administrativos e políticos do Estado.

Salamon (2000) estabelece quatro desafios críticos para que o TS possa se transformar numa força permanente e sustentável que, efetivamente, contribua com a melhoria das condições humanas. São eles:

- a) desafio da **legitimidade**: disseminar informações básicas sobre o que é e o que faz o TS; conscientizar a população do seu papel; estabelecer de forma clara e inequívoca a legislação pertinente; exigir transparência contábil das organizações;
- b) desafio da **eficiência**: demonstrar a capacidade e a competência do setor, mediante constante aperfeiçoamento de seus sistemas e processos de administração, do seu desempenho, do desenvolvimento da competência gerencial e técnica e do estabelecimento de infra-estruturas eficientes;
- c) desafio da **sustentabilidade**: manter a sustentação financeira e de recursos humanos das organizações do setor, através da consolidação da base filantrópica privada e da busca de outras abordagens de captação de recursos e do fortalecimento do setor conquanto carreira profissional;
- d) desafio da **colaboração**: fortalecer a colaboração mútua entre o TS e os setores estatal e empresarial, além da cooperação entre as próprias organizações do setor.

O debate em torno das questões do TS é polêmico, dada a diversidade política e ideológica que o envolve. Há uma zona difusa, na qual os conceitos mesclam-se e causam certa confusão, suscitando uma série de dúvidas. A complexidade de tal fenômeno impede uma conceituação uniforme e oferece espaço para o surgimento de diferentes termos e definições, como economia social, economia solidária, economia

informal, economia paralela, serviços de proximidade, entre outras, que não se aplicam ao escopo deste trabalho (SERVA, 1996; MENEGASSO, 1999).

Fernandes (1997) aponta quatro razões para agrupar componentes tão variados sob o mesmo nome, TS: 1) faz contraponto às ações do governo; 2) faz contraponto às ações do mercado; 3) empresta um sentido maior aos elementos que o compõem; 4) projeta uma visão integradora da vida pública. Para Toro (1997), um dos grandes desafios do TS é encontrar um ponto orientador ao conjunto das múltiplas ações institucionais que executa.

Teodósio (2002) propõe uma reflexão sobre os mitos, os dilemas e as perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais, ao repensar o TS pelo avesso. Destacam-se, entre suas considerações:

- A imprecisão e a contradição existente nos conceitos e no próprio termo justificados pela extrema heterogeneidade do setor;
- A ausência do lucro como finalidade central na orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos como um ponto de convergência;
- A disparidade das práticas de gestão, subsistindo desde práticas modernas de gestão pública e fomentadoras da cidadania até “modernizações conservadoras”, capazes de alterar mais o discurso do que as práticas assistencialistas, clientelistas e arcaicas de várias organizações e projetos sociais.

Sabe-se que o conceito de TS está muito ligado a uma dupla negação: não-lucrativo e não-governamental. Isso, contudo, não significa que essas organizações não

necessitem de receita para se manter; já que é, precisamente, a receita que lhes garante a sobrevivência. Mesmo assim, palavras como gratidão, solidariedade, lealdade, caridade, amor, compaixão, responsabilidade, verdade, beleza, etc., são moedas correntes que alimentam o patrimônio do setor (DRUCKER, 1997; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 2000; SANTOS, 2006, FERNANDES, 1994).

Considerando esse quadro de diversidade, é possível visualizar o TS a partir de três faces propostas por Salamon (IOSCHPE, 2000) – **idéia**, realidade e ideologia.

O TS visto como **idéia** é um conjunto de valores baseados na iniciativa individual, na auto-expressão, na solidariedade e na ajuda mútua. As fontes de inspiração podem ser espirituais, religiosas, morais ou políticas. O TS como **realidade** tem permanecido estranhamente invisível, ainda que chame cada vez mais a atenção como **idéia**. Representa o conjunto das organizações que atuam nesta perspectiva, consideradas uma força econômica tanto em países desenvolvidos quanto naqueles ainda em desenvolvimento. Por fim, o TS como **ideologia** passou a ser utilizado como cortina de fumaça para uma série de preocupações políticas e ideológicas conflitantes, que têm pouco a ver com a **idéia** e a **realidade** na mente de muitas pessoas. Essas três perspectivas são necessárias para que se possa compreender a real essência do setor.

Outra abordagem interessante diz respeito à profissionalização do TS. Torna-se oportuno citar Marcovitch (IOSCHPE, 2000), referindo-se à visão de que a profissionalização decorre de três condições: 1) o reconhecimento social, que concede aos responsáveis a legitimidade; 2) o mercado de trabalho, que permite a sobrevivência através da profissão e, 3) a formação, que permitiria a visualização de oportunidades no TS. Deste ponto de vista, os profissionais na área serão agentes de mudanças

provenientes de diversas áreas do conhecimento humano, dispostos a dedicarem-se a entidades privadas de interesse público (IOCHPE, 2000).

Assim, o TS busca ser reconhecido como mais um setor dinâmico na sociedade, que a ela presta serviços, com vistas a encontrar soluções efetivas aos problemas sociais. Procura também construir sua identidade como um conjunto de organizações que atuam no desenvolvimento social, no resgate da cidadania e no estabelecimento de relações éticas com todas as atividades humanas.

Um problema do TS é a falta de consciência de sua própria condição: as entidades que o integram ainda não se percebem como um conjunto concreto e coeso. A obtenção dessa consciência e a construção de uma identidade são fundamentais para que suas ações políticas tenham força e notoriedade e para que o setor possa se consolidar, além de permitir “compreender as transformações a que estão sujeitas as sociedades globais” (OLIVEIRA, 2002).

De forma conclusiva, dois aspectos são evidentes, do ponto de vista de Salamon (2000): o papel vital da ação das organizações do TS na melhoria social; e a imensa variedade de caminhos possíveis para essa ação, refletida na diversidade de tipos de organização que atuam no setor. O desafio, portanto, é a identificação de características comuns para as organizações brasileiras sem fins lucrativos, que se alinhem a uma conceituação para o TS.

A Lei n. 9.790/99 – a *nova lei do Terceiro Setor* – (BRASIL, 1999) representa um primeiro e pequeno passo, na direção da reforma do marco legal que regula as relações entre Estado e sociedade civil no Brasil. Para entender os objetivos e a filosofia da Lei n. 9.790/99, é pertinente atentar para Franco (2000), quando ele afirma que: “O sentido estratégico maior dessa reforma é o *empowerment* das populações, para aumentar a

sua possibilidade e a sua capacidade de influir nas decisões públicas e de aduzir e alavancar novos recursos ao processo de desenvolvimento do país”.

Como visto até aqui, os três setores da economia têm muito a oferecer a um objetivo maior, não obstante os pontos desfavoráveis de cada um. Para isso, buscamos compreender mais sobre o que são e como ocorrem as parcerias e as alianças, sua luz e sua sombra.

2.5 PARCERIAS E ALIANÇAS

Propomos o entendimento de “parceria” e “aliança”, no caso em estudo, como um estágio inicial, uma relação biunívoca, ou seja, onde são estabelecidos pares de relações. Por “alianças trissetoriais”, podemos compreender o desenvolvimento de relações que envolvam, no mínimo, três atores setoriais, com objetivos comuns, ampliando o sentido das relações em direção ao coletivo.

Deste ponto em diante, passamos, portanto, a estudar esses conceitos e situações, a fim de verificar suas especificidades e buscar maior embasamento quanto à utilização dos termos.

Como o foco, da pesquisa que realizamos, foi a relação entre os três setores da economia - governo, empresa e TS - ainda em estágio de parceria para a efetivação de um projeto de responsabilidade social, procuramos mapeá-las, apresentando os resultados após o embasamento teórico.

Larson (1992) utiliza o termo “díades empreendedoras” para denominar as relações de troca entre duas firmas, uma já estabelecida e outra de pequeno porte, em ambiente empreendedor. Estas díades formam uma rede de interações entre as duas organizações, entre os vários níveis da estrutura. Sua pesquisa em sete díades altamente cooperativas teve o objetivo de examinar as estruturas de díades empreendedoras de alto crescimento e verificar como o controle é exercido nessas parcerias. A duração dos laços nas díades estudadas era de 5 a 11 anos, e o adensamento dos laços entre os níveis da estrutura se concretizou pelos contatos diários, que duraram em torno de 6 meses a 1 ano e meio.

No processo, em todas as díades, foram observadas características similares: 1) entrada cautelosa dos parceiros; 2) um ator como iniciador; 3) reciprocidade como regra implícita. A dimensão social das transações, tais como a importância da reputação anterior, a interdependência mútua e a confiança foram centrais para explicar o controle do tipo mais contingencial e a coordenação nas relações de troca, sendo impossível isolar as transações econômicas deste contexto.

Isso significa que, no caso de díades em ambiente de mercado altamente competitivo, os laços foram estabelecidos baseados em um meio-termo entre o econômico e o social; todavia, o aspecto da construção da confiança foi vital e gerou um tipo de relacionamento bastante incomum no ambiente considerado no estudo de Larson (1992).

No que diz respeito ao Primeiro e Terceiro Setores, a palavra **parceria** ganha espaço no vocabulário político para definir um novo tipo de interação e colaboração entre órgãos públicos e organizações da sociedade civil. Com a aprovação da Lei n.º 9.790/99, o Brasil acenou com mudanças significativas, que dispõem sobre a

qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Essa lei, embora apresente aspectos a serem debatidos, institui e disciplina o termo **parceria** e dá outras providências, possibilitando às organizações de TS habilitarem-se a receber recursos do governo federal. (FERRAREZI; REZENDE, 2000).

A colaboração no tipo de relação acima citado é de natureza **operacional e pontual**, para o fomento e a execução das atividades de interesse público, tendo como tônica os princípios da transparência, da competição, da cooperação e da parceria propriamente dita. Naturalmente, o critério social existente nas transações das díades empreendedoras, como a importância da reputação anterior, a interdependência mútua e a confiança, é difícil de se prever, por ser resultado do processo de interação. Doz e Hamel (2000), no estudo de 20 alianças entre empresas privadas de grande porte, também consideram a questão da confiança versus auto-interesse esclarecido e interesse mútuo, de grande relevância. Sugerem a substituição da palavra “confiança” por “auto e mútuo interesse esclarecido”, como um conceito mais adequado para embasar alianças estratégicas (DOZ; HAMEL, 2000, p. 27). Isso exige capacidade de lidar com a dualidade, a ambigüidade, e de tomar uma atitude de cooperação auto-interessada.

Nas situações de parceria entre o governo e o TS, as organizações do TS são contratadas para prestar determinados serviços em áreas em que acumularam conhecimentos e competências, teoricamente sem que isso implique que renunciem a seu direito de continuar a reivindicar direitos e a criticar o Estado.

O estabelecimento da parceria ocorre mediante a assinatura, pelas partes, do **termo de parceria**, que, entre outras cláusulas, inclui a previsão de receitas e

despesas, a estipulação das metas e resultados a ser atingidos, com critérios objetivos de avaliação de desempenho e a necessidade de relatório final de prestação de contas. Os procedimentos para a assinatura e a execução do termo de parceria são mais simples do que os utilizados para a celebração de convênios.

As organizações do TS, em especial as ONGs, ao dar visibilidade a novas demandas sociais, oferecem uma contribuição original. Experimentam abordagens inovadoras e alternativas, mobilizam recursos humanos e materiais para ações de solidariedade, bem como interagem, por pressão e interlocução, com o governo e influem no redesenho das políticas públicas sobre a questão. Por outro lado, é claro que somente o governo dispõe de recursos e competências necessários à execução de políticas públicas de massa, como campanhas preventivas de informação e garantia do acesso dos pacientes a medicamentos, essenciais ao enfrentamento em larga escala do problema. A adoção desse tipo de modelo de parceria flexível, interativa e colaborativa parece melhor do que a fórmula rígida dos conselhos paritários.

As parcerias são estabelecidas com agências governamentais, nos níveis federal, estadual e municipal, em áreas diversas como educação básica, saúde preventiva, defesa do meio ambiente, reforma agrária, cultura, crédito popular, formação profissional e as de combate à AIDS.

A generalização dessas parcerias no presente representa uma mudança significativa no estilo de trabalho das ONGs e nos padrões de seu relacionamento com outros atores sociais. O exercício de uma capacidade de proposição e implementação de alternativas exige das ONGs crescimento na qualidade, na eficiência, na escala e na transparência de suas ações.

O desafio desse salto qualitativo está sendo enfrentado num momento de retração das fontes históricas de financiamento internacional, bancos e fundações estrangeiros, o que impulsiona as organizações do TS em direção a um esforço maior de entendimento com parceiros públicos e privados da economia nacional.

A retração da cooperação internacional se observa por meio de fatores que se combinam para reduzir o fluxo de recursos destinados as ONGs brasileiras, quais sejam: o agravamento das disparidades sociais no interior dos países desenvolvidos; a redução dos gastos públicos destinados à ajuda internacional; a reorientação das pautas da cooperação para atender a necessidades emergentes dos países do Leste Europeu e à situação crítica dos países africanos; e a percepção de que a maioria latino-americana de países conta com recursos internos expressivos.

Em razão dessa conjuntura externa desfavorável e das exigências de um protagonismo interno de novo tipo, as ONGs estão se deparando com um duplo desafio: de aperfeiçoamento de seus instrumentos de trabalho e construção de mecanismos mais sólidos de auto-sustentação financeira.

Como elemento favorável nesta conjuntura, nos últimos anos, no Brasil, um número crescente de empresas tem investido uma parcela de recursos em programas de desenvolvimento social e comunitário. Essa maior percepção social por parte do empresariado apresenta oportunidades inéditas para parcerias entre ONGs e empresas, abrindo caminho para que, gradativamente, a “cooperação nacional” venha a compensar com vantagem as perdas causadas pela retração da cooperação internacional.

Para Serva (1997), trazer alguns dos conceitos administrativos para as organizações do TS é um grande desafio. Ao analisar a variável *tempo*, por exemplo,

nota-se que projetos comunitários se dão no tempo social, uma vez que eles implicam muito mais o desabrochar de modalidades de socialização do que a produção pura e simples de resultados quantificáveis (SERVA, 1997). A maturação de um projeto social não respeita os períodos formais contábeis ou administrativos, mas terá seu tempo próprio para atingir os resultados esperados. Portanto, as organizações do TS que pretendem captar recursos com empresas privadas com fins lucrativos terão mais este desafio: estipular o tempo de maturação do programa social.

Como afirmam Tavares e Soares (2003), numa aliança os parceiros são, em geral, empresas de grande porte do setor privado, com **objetivos comuns**. É uma relação na qual as empresas/instituições cooperam para o lucro, ou seja, para o benefício mútuo. Entre outras características, a relação envolve: a) *core business* dos parceiros; b) transferência de *know-how* e c) melhoria do desempenho e da vantagem competitiva. Assentam-se, sobretudo, em critérios jurídicos e econômicos. São mais frequentes no Brasil os modelos abaixo (Figura 1):

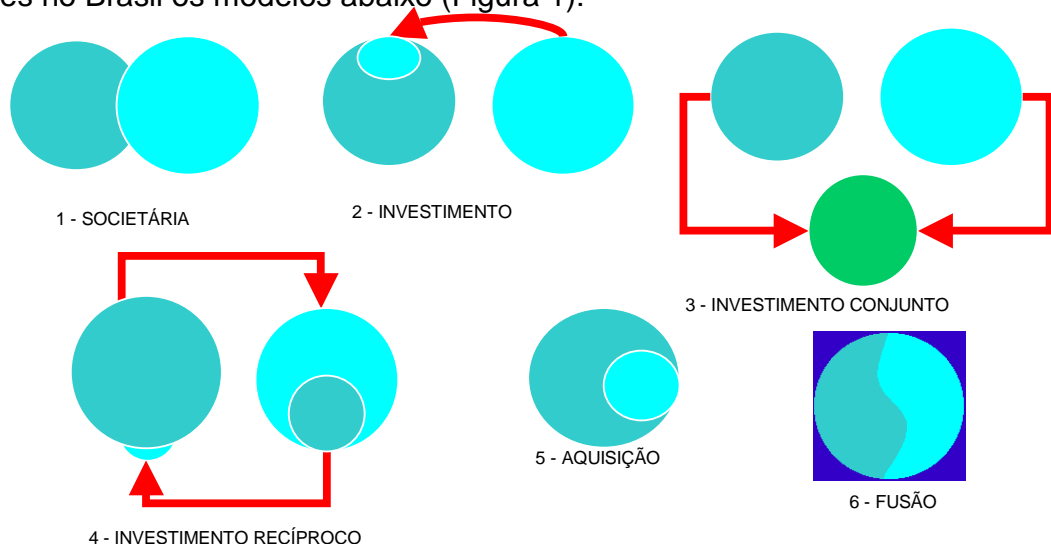


FIGURA 1: MODELOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
Fonte: Elaborado a partir de Tavares e Soares (2003).

No *modelo societário* (1), as empresas mantêm as identidades e criam um espaço de interseção e de compartilhamento em negócios; há o risco de perda de integridade. O *investimento* (2) é o aporte de recursos de uma organização independente, mais poderosa, num projeto ou produto de uma parceria; há o risco de dependência por parte da que recebe. O *investimento conjunto* (3) implica as duas partes em um terceiro negócio, que se torna outro elemento na relação; há risco de prejuízo, sem perda da integridade. O *investimento recíproco* (4), como o próprio nome diz, pressupõe troca e confiança. A *aquisição* (5) é a absorção de uma empresa pela outra, com o risco de choque cultural, e a *fusão* (1), por sua vez, é a situação na qual as empresas unem totalmente seu capital.

O termo “alianças intersetoriais” (TEODÓSIO, 2006) ou “alianças trissetoriais” (MEREGE, 2006) está sendo aplicado nos mais recentes debates sobre desenvolvimento sustentável, trazendo a influência de Prahalad (1985), com sua estratégia da “base da pirâmide”. Segundo Teodósio (2006), apoiando-se em Prahalad (2005) e Hart (2005), para estes dois autores “[...] o **protagonismo** na luta contra problemas como a fome, miséria, exclusão social e degradação ambiental são responsabilidade das empresas privadas, sobretudo das corporações multinacionais” (TEODÓSIO, 2006; grifo nosso). Ainda para esses autores, segundo Teodósio (2006) tanto os países em desenvolvimento quanto as empresas ganham: para estas últimas, “a incorporação das dimensões socioambientais aos negócios representariam uma verdadeira “destruição criativa” schumpeteriana, capaz de revigorar as estratégias competitivas globais de grandes corporações” (CABRAL; COELHO, 2006, p. 164, 167)

Visando contribuir para a formação e o desenvolvimento de parcerias e alianças trissetoriais, nossa análise, neste estudo, inspirou-se fortemente nas contribuições de Doz e Hamel (2000), pesquisadores ligados à INSEAD, que, num trabalho consistente e temporal, pesquisaram 20 alianças atuais, entre empresas privadas mundialmente reconhecidas. Para esses autores, que não têm a intenção de enxergar diferenças ou semelhanças entre parcerias e alianças, utilizando um só entendimento para se referir às duas, os principais objetivos de uma aliança são:

- a) Cooptação – neutralizar o inimigo;
- b) Co-especialização – sinergia obtida pela combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isolados; e
- c) Aprendizagem e Internalização – construção de relacionamento.

Pode-se perguntar se tais objetivos podem ser generalizados para o contexto de alianças trissetoriais. Parece que o objetivo de Cooptação não faz sentido em alianças intersetoriais. Entretanto, os objetivos de Co-especialização e Aprendizagem e Internalização poderiam ser generalizados para alianças no âmbito dos três setores. A nossa pesquisa procurou verificar a vantagem para as partes por meio da Aprendizagem e Internalização. O que particularmente nos interessa são os aspectos relativos à iniciação de parcerias, mesmo que essas se refiram a organizações de natureza e porte muito diferentes dos estudados por Doz e Hamel (2000) e que sejam parcerias interorganizacionais que envolvem os três setores da economia.

Para tais autores, “alianças testam limites dos parceiros e sua capacidade de gerenciar relacionamentos complexos. [...] não podem ser [...] tratadas como simples ‘projetos’”. Nessas, tanto o planejamento quanto o processo de gerenciamento ao longo

do tempo precisam de atenção. Na visão de Doz e Hamel (2000), a análise custo x benefício baseada simplesmente no valor econômico falha; uma avaliação mais estratégica é necessária.

A avaliação estratégica deve inserir a criação, bem como a captura de valor. A **criação** de valor (avaliação baseada em produtividade, por exemplo) se baseia tanto naquilo que os parceiros fazem conjuntamente quanto separadamente. A **captura** de valor (aplicar o que aprendeu) é ainda mais difícil de se calcular, como, por exemplo o impacto da aliança na posição competitiva de cada parceiro e as opções estratégicas antevistas. A competitividade não pode ser ignorada no ambiente de alianças trissetoriais, que envolve não apenas solidariedade (mútuo-interesse esclarecido) como também sobrevivência (auto-interesse esclarecido).

Doz e Hamel (2000) alertam que a arquitetura inicial da aliança (contratos e/ou entidades legais e organizacionais, mecanismos de governança, formatos de interface, etc.) pode se tornar uma camisa de força à medida que a aliança evolui. "O projeto inicial do relacionamento precisa abranger tanto a realização de vitórias rápidas quanto o início de um processo de aprendizagem conjunta que incentivará a colaboração adicional ao longo do tempo (DOZ; HAMEL, 2000).

No projeto da aliança, os autores propõem a consideração dos seguintes pontos: a) valoração das contribuições; b) fixação do escopo da aliança; c) compreensão das necessidades de tarefas conjuntas e projeção das interfaces; d) definição e mensuração do progresso; e) antevisão da longevidade.

Alianças que visam neutralizar o inimigo e ganhar espaço naturalmente se separam, assim que os objetivos são atingidos. A sobrevivência das relações em alianças depende mais da capacidade de aprender e ser flexível perante as mudanças.

É uma forma organizacional que enfrenta uma barganha entre a rigidez (quando o projeto vira uma camisa de força) e a flexibilidade excessiva, que pode causar perda da direção e do equilíbrio.

2.5.1 Hiatos

Doz e Hamel (2000) observam que, nas alianças atuais, a separação entre onde os parceiros competem e onde colaboram é difícil de se conseguir. Em muitas alianças modernas, nem os aspectos econômicos nem os interesses dos parceiros são claros. A rivalidade pode acontecer no mercado, dentro da própria aliança, ou nos dois simultaneamente. Mesmo sendo a rivalidade um fator complicador, é necessário reconhecer que colaboração e concorrência podem coexistir.

Rivalidade, competição, dependência e problemas de confiança - ou auto e mútuo interesse esclarecido, como propõem Doz e Hamel (2000, p. 27) - geram hiatos que são encontrados “no **contexto estratégico e organizacional** da aliança, no **conteúdo** que a cooperação deve focalizar e nos **processos** através dos quais a cooperação pode ser alcançada” (DOZ; HAMEL, 2000, p. 135). O interesse deste estudo está principalmente nos processos que ocorrem nas relações entre parceiros e, também, de forma mais geral, nos contextos estratégico e organizacional.

Apresentamos, a seguir, três vetores de percepção dos hiatos que fazem sentido para este estudo (entre os quatro identificados por Doz e Hamel, 2000), o significado

desses hiatos e suas prováveis origens. Eles são: 1) o contexto estratégico; 2) o contexto organizacional; 3) o processo. Conhecê-los pode auxiliar na articulação de interesses que visem à formação e ao desenvolvimento de parcerias e alianças, unindo as partes em função dos objetivos e das metas. Para tal, passaremos à explicação de cada um:

1) O contexto estratégico define as expectativas de ganho de cada um e o tom do relacionamento. Neste contexto estão dois tipos de hiatos.

O primeiro, o hiato de **referenciais**, cuja perspectiva e definição são importantes para a compreensão dos relacionamentos, motivando a interação do dia-a-dia.

Decorrem de:

- o referenciais equivocados ou diferentes e irreconciliáveis entre parceiros;
- o mesma denominação, mas estruturas referenciais reais diferentes;
- o referenciais diferentes dentro da mesma organização e,
- o referenciais obsoletos à medida que o contexto mais amplo muda.

O segundo, o hiato de **expectativas**, é importante para comparar o desempenho efetivo (ou a intensidade de sinais iniciais alertando para dificuldades de desempenho). Surgem como resultado do processo de negociação, em virtude do entusiasmo dos parceiros e podem levar a expectativas excessivas.

2) O contexto organizacional define papéis, responsabilidades e comportamento esperado na relação, nos quais são identificados, também, dois tipos de hiatos.

O primeiro, hiato de **contexto organizacional**, apontando maior ou menor compatibilidade na estrutura e no processo para tomada de decisões, trabalho e aprendizagem organizacional entre os parceiros.

Pode ter sua origem na:

- discrepância em porte e estilo organizacionais;
- na diferença entre estilos - intuitivo e analítico - dificultando o compartilhamento de referenciais e expectativas;
- diferença no manuseio do conhecimento,
- diferença entre os ritmos - tácito e explícito - da tomada de decisões impedindo a tomada conjunta de decisões entre parceiros e;
- a projeção das rotinas organizacionais próprias dificulta o trabalho conjunto.

O segundo, o hiato de **confiança**, aponta a importância de se confiar para poder assumir fortes compromissos e riscos pessoais na cooperação; a falta de confiança torna difícil a cooperação plena.

Este hiato tem suas raízes no:

- medo de perder prestígio, graças à criação da aliança;
- medo de perder prestígio dentro da aliança;
- receio de perder influência e cargo;
- necessidade de se “entregar” ao parceiro, o que é difícil;
- relutância em aceitar dependência mútua.

3) O processo determina como devem ocorrer as interações entre parceiros e as normas adotadas para tal. Isso implica, em outras palavras, a necessidade de reuniões periódicas entre as partes para monitorar o progresso e reavaliar prioridades.

Neste vetor também são identificados dois hiatos sendo, o primeiro, o de **informações**, que decorre de:

- assimetria de informações e conhecimento resultante da negociação;
- rivalidade na aliança, que poderá fomentar a assimetria de informações.

O segundo é o hiato de **tempo**, evidenciando a necessidade de manter o equilíbrio de custos e benefícios em perspectiva ao longo do tempo, para cada parceiro e entre parceiros.

Sua provável origem está em:

- *timing* diferente de quando os custos são incorridos e,
- *timing* diferente quanto aos benefícios obtidos entre parceiros ao longo do tempo.

Os hiatos em cada um dos vetores estão sintetizados no quadro 1 abaixo:

Vetor	Hiatos
1. Contexto estratégico	hiato de referenciais hiato de expectativas
2. Contexto organizacional	hiato de contexto organizacional hiato de confiança
3. Processo	hiato de informações hiato de tempo

Quadro 1: Hiatos que podem ocorrer entre alianças

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Doz e Hamel (2000).

2.5.2 Alianças intersetoriais

Líderes das organizações dos três setores reconhecem a necessidade cada vez maior de atuar além das próprias paredes, desenvolvendo parcerias que prosperem com as forças compartilhadas de seus participantes. Nossas cidades enfrentam problemas de difícil solução e a única certeza é que, nenhum dos setores, isoladamente, seja o público, seja o privado seja o TS, tem capacidade para resolver problemas tão complexos. A sociedade, cada vez mais consciente, sabe do que precisa e reivindica. Cabe às lideranças encontrar, com a comunidade local, respostas inovadoras para os problemas comunitários. Conforme Austin (2006), alianças e parcerias serão o paradigma de colaboração do século XXI.

Esse autor aponta quatro razões específicas, para que os líderes de negócio se envolvam em parcerias com a comunidade: 1) comunidades saudáveis constituem uma vantagem para o competidor; 2) o serviço à comunidade torna o líder melhor; 3) o serviço é parte da cultura local do negócio; 4) as crises podem provocar a colaboração entre as partes. Isso significa que comunidades enfraquecidas dificilmente produzem um ambiente favorável aos negócios. A interação entre as lideranças de comunidade e de negócios constrói uma base de valores, aprendizagem e de experiência compartilhados, que favorecem a ambos. Por exemplo, na eminência de crises, a comunidade pode ser catalisada para ações coletivas, aproximando e criando solidariedade no enfrentamento de dificuldades.

Apenas firmar parcerias não é suficiente; é necessário assegurar a participação, construir os relacionamentos, criar valor e conseguir *accountability*. Visões positivas e realizadoras merecem ser fomentadas para que se estabeleçam parcerias construtivas, capazes de gerar resultados de continuidade, reais e motivadores.

James Austin (2006) propõe a superação de sete desafios fundamentais (os 7 C's), em direção à colaboração estratégica. São pontos que precisam de monitoramento para aumentar a chance de sucesso desse tipo de aliança, e que apresentamos, a seguir:

1 - Conexão com Propósitos e Pessoas – verificar o quanto os indivíduos estão pessoal e emocionalmente conectados com o propósito social da parceria; se as pessoas estão sendo capazes de tocar, sentir e ver o valor social da parceria; qual o nível e a qualidade das interações existentes entre os líderes-seniors; qual a extensão das conexões e das interações pessoais entre os outros níveis das organizações parceiras.

2 - Clareza de Propósitos – qual é o propósito da colaboração; se os relacionamentos são filantrópicos, transacionais ou integrativos e em qual desses pontos cada parceiro deseja estar; se os parceiros escapam da síndrome de gratidão e caridade; se o estatuto da parceria foi redigido por ambos parceiros; se cada parceiro determinou as diferentes funções e a importância relativa das parcerias já existentes.

3 - Congruência de Missão – se cada parceiro entendeu bem os negócios do outro; se as missões, estratégias e valores de cada parceiro estão compreendidas; quais são as áreas potencialmente comuns; como cada parceiro ajuda o outro a cumprir a missão; até onde a colaboração é uma ferramenta estratégica para cada parceiro; se os parceiros estão engajados numa visão compartilhada do futuro.

4 - Criação de Valor – quais os recursos de cada parceiro que são valiosos para o outro; que benefícios específicos cada parceiro obterá na colaboração; se os benefícios superam os custos e os riscos; que valor social pode ser gerado pela

aliança; que novos recursos, capacidades e benefícios podem ser criados pela colaboração; se a transferência de recursos e capacidades é de duas vias; se os benefícios estão eqüitativamente equilibrados entre os parceiros; se houve mudança na criação e na troca de valor e, nesse caso, em que extensão; se é possível renovar e intensificar os Construtos de Valor Colaborativo; se já é hora de encerrar a parceria.

5 - Comunicação entre Parceiros -- qual o nível de respeito e confiança entre os parceiros; se a comunicação é aberta e franca e se a comunicação crítica é construtiva; como é administrada a comunicação entre os parceiros; se cada parceiro tem um gerente de relações de parceria entre eles; que canais e veículos são usados para se comunicar internamente; se existem dissidências potenciais e se elas podem ser revertidas; como a aliança se comunica externamente; se os parceiros têm uma estratégia e um programa coordenado de comunicação externa ou, se a divulgação está aquém do necessário.

6 - Contínuo Aprendizado – na colaboração, o que cada parceiro aprendeu sobre como trabalhar com outra organização de modo efetivo, como criar valor significativo e como gerar maior valor social; como esse aprendizado foi incorporado na parceria; se existe um processo rotineiro de avaliação do aprendizado na parceria; se a complacência sufoca a inovação.

7 - Compromisso com a Parceria – qual o nível de comprometimento com a parceria e como esse compromisso é demonstrado; qual é a tendência dos investimentos (pessoal, financeiro, institucional) na parceria; se as expectativas de um parceiro em relação ao outro são altas; qual é a composição dos portfólios de cada

parceiro e onde a aliança se encaixa nesses portfólios; se os portfólios são consistentes com a capacidade de colaboração dos parceiros.

No Brasil, segundo Merege (2006), “não existem exemplos em que o setor público tenha considerado, como parte integrante de um plano de desenvolvimento, a inclusão das alianças intersetoriais como estratégia fundamental”. De acordo com suas informações, em nosso país, “são raríssimos os projetos em que os três setores atuem conjuntamente para minorar os problemas sociais” (MEREGE, 2006). Cita ainda o Estado de Minas Gerais, a partir de iniciativa do Ministério Público, como um exemplo para o crescimento e o fortalecimento do TS, o que estimula a pesquisa aqui apresentada.

A articulação que vise parcerias e alianças pode basear-se em formas de colaboração que não exatamente o financiamento, como, por exemplo: apoio, informação, cooperação e complementaridade, formas que valem a pena ser examinadas mais cuidadosamente em outra oportunidade, na intenção de convergir percepções e compreensões.

Como em qualquer tipo de interação, riscos e oportunidades estão presentes. Conquanto risco, a parceria entre o mercado e o TS pode resultar numa prática mercantil, assentada em teorias organizacionais que buscam resultados, o que se opõe ao fundamento de solidariedade e democratização das relações. É importante também considerar a possibilidade de interferência política visando fins eleitorais. A confiabilidade, por sua vez, vê-se ameaçada, quando, por exemplo, os interesses das partes não são claramente expressos. O mais grave risco, no entanto, reside no fato de

que, a fim de negociar financiamentos, as entidades venham a esquecer os valores que justificaram sua existência.

Para o governo, a parceria pode ser encarada como auxílio para “aprofundar a democratização, acelerar o processo de descentralização e desconcentração e, sobretudo, ampliar e modificar suas formas de relacionamento com a sociedade, definindo novos canais de participação e criando novas formas de articulação entre o Estado e a sociedade” (CARDOSO, 1994, p.15).

Do ponto de vista da empresa, são inúmeras as vantagens numa parceria com o TS: 1) potencializa sua marca; 2) reforça sua imagem; 3) assegura a lealdade de seus empregados; 4) fideliza clientes; 5) reforça laços com parceiros; 6) conquista novos clientes; 7) aumenta sua participação no mercado; 8) conquista novos mercados e 9) incrementa suas vendas (2º ENCONTRO DO TS, 2004).

As oportunidades que as parcerias oferecem para o TS que podem ser de imediato apontadas consistem na capacitação e qualificação profissional de um grande contingente não-participante do mercado formal que normalmente não teria acesso a isso; na melhoria do desempenho gerencial das organizações desse setor na administração dos recursos por elas movimentados; na convergência de políticas públicas e no fortalecimento interno do setor.

Doz e Hamel (2000) abrem novas possibilidades ao alertar que “alianças contemporâneas precisam ser compreendidas dentro de um conjunto interdependente, uma ‘teia’ de relacionamentos” (DOZ; HAMEL, 2000). De acordo com esses autores, com a proliferação de alianças em seus negócios, algumas empresas desistiram de manter a ordem nas unidades operacionais que participam; o controle, porém, não deixou de ocorrer nas díades estudadas por Larson (1992).

A teia cria dificuldades em três níveis: 1) entre parceiros de uma única aliança; 2) entre alianças múltiplas que envolvem os mesmos parceiros; 3) entre diferentes alianças de uma rede de coalizões. É fundamental ser sensível tanto à integridade das alianças individuais quanto ao grau de inserção de cada aliança em uma rede mais ampla.

Importante é se reportar a um exemplo de bastante sucesso de uma rede empreendedora, ou seja, alianças estratégicas com três ou mais parceiros. O modelo mais conhecido de redes empreendedoras e estudado por Michael Best (1990) é o da Terceira Itália (parte central Norte da Itália). São firmas empreendedoras com estratégia de inovação permanente (as firmas de *design*), com métodos flexíveis de produção (as empresas que montam e comercializam os produtos) e a integração entre o planejamento e a execução do trabalho (articulação entre fornecedores independentes). A rede é complementada pelas firmas tradicionais – de apoio à subsistência – como açougues, padarias, farmácias, como mostra a Figura 2.

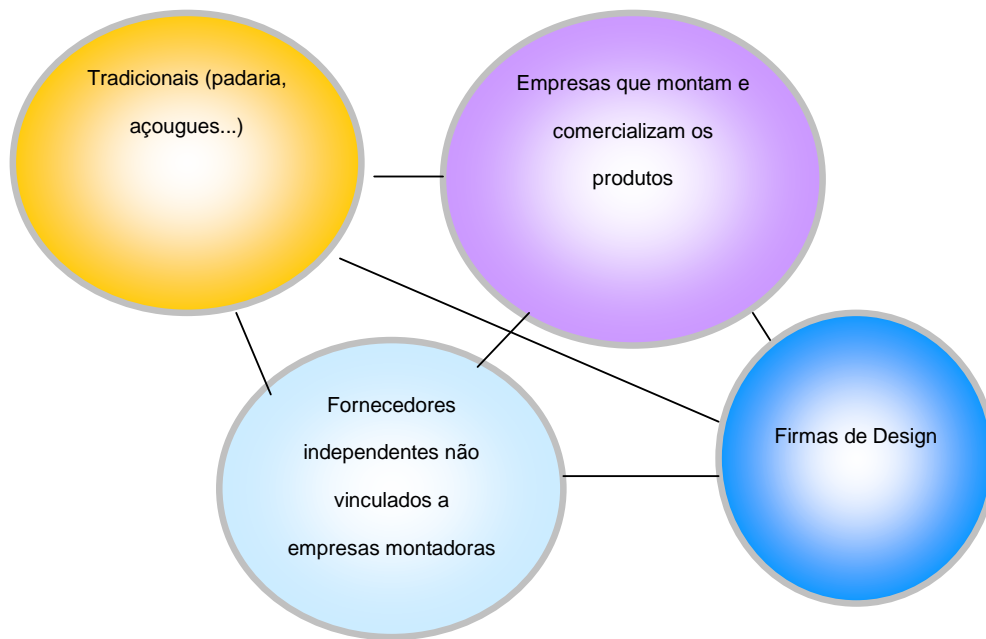


FIGURA 2: ESTRUTURA EM REDE NA TERCEIRA ITÁLIA

Fonte: Dados de pesquisa.

As empresas são criadas com “ajuda” do governo municipal por meio principalmente de empréstimos e contratos de longo prazo, além da não-obrigatoriedade de publicação de balanço, combinando descentralização produtiva com integração social. Prova da saúde do distrito é a taxa de criação de empresas (*spin-offs*): em 1980 existiam 325.000 empresas registradas com uma média de cinco empregados por empresa. Além disso, muitos dados de emprego/desemprego, crescimento de exportações, mostram a pujança da região de Modena (BEST, 1990).

Desde a Segunda Guerra Mundial, o governo municipal de Modena é do partido comunista, pautando-se tanto pela preocupação com a comunidade quanto em não difundir princípios doutrinários, dando apoio às pequenas empresas dentro de um contexto político democrático, numa cultura de cooperação. Segundo Best (1990), o desafio desse ambiente de redes empreendedoras, na Itália, é se reestruturar sem

hierarquia. Este exemplo é estimulante para aqueles que desejam aprender sobre como conseguir melhores resultados sociais por meio de alianças trissetoriais.

Segundo Meregé (2006), o TS está provocando a mais importante mudança estrutural nas sociedades modernas, e esta década foi iniciada com o reconhecimento, pelo Departamento de Estatísticas da ONU, da necessidade urgente dos institutos de pesquisas econômicas dos países fazerem o levantamento estatístico deste setor. O autor conclui que, o TS configura-se como setor estratégico neste milênio para a economia brasileira em direção a um país mais justo e igualitário. A nova estrutura trissetorial da sociedade exige repensar a natureza da nossa economia, do setor privado e do Estado, tomando-se como referência os valores da solidariedade, da igualdade e da justiça, que fundamentam o TS.

3 METODOLOGIA

O objetivo geral da pesquisa foi a análise das possibilidades e limitações das parcerias entre organizações do TS com o Primeiro e o Segundo Setores. As parcerias foram estabelecidas pela ONG1, visando à implementação de uma Unidade Produtiva de Papel Reciclado (UPP), em Belo Horizonte, Minas Gerais, BRASIL.

A investigação foi feita buscando, especificamente: 1) verificar as contribuições e o papel das partes; 2) verificar as expectativas em relação ao projeto UPP; 3) identificar os hiatos de contexto e de processo existentes nas relações de parceria; 4) comparar as respostas dos parceiros entrevistados com a percepção do público-alvo; 5) analisar os desafios e as oportunidades existentes nas parcerias e, 6) conhecer e mapear as relações entre os parceiros.

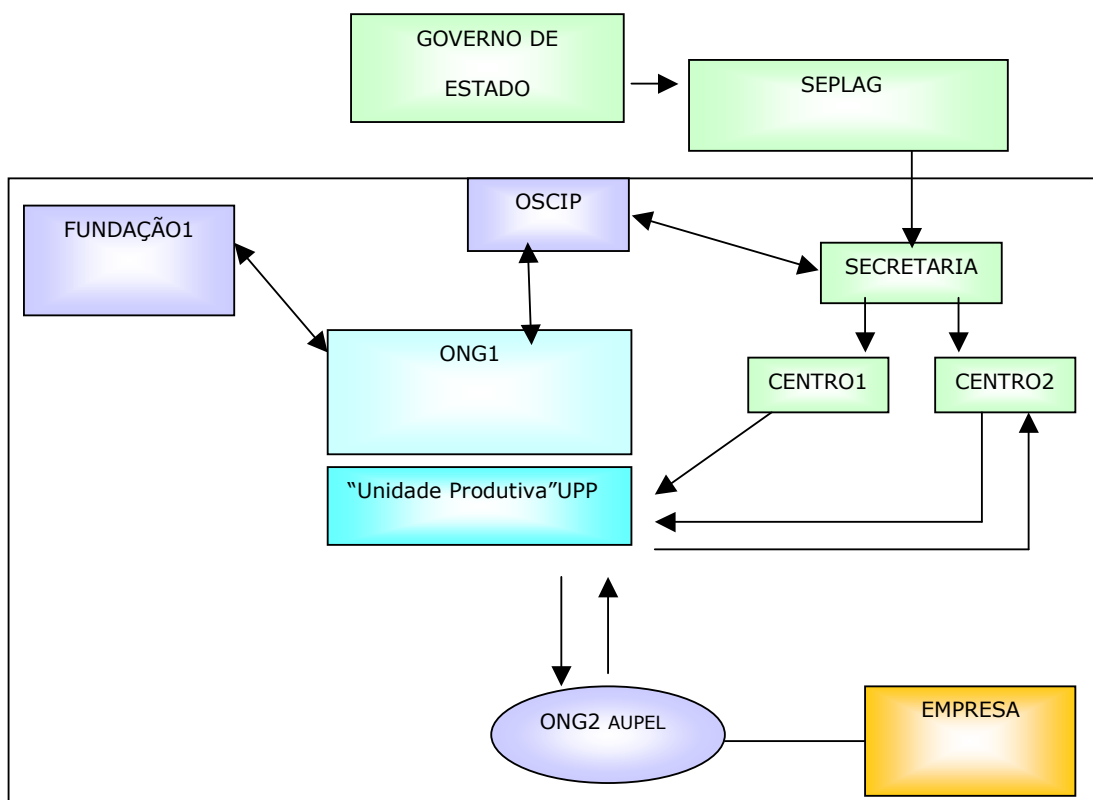
A abordagem adotada para alcançar esses objetivos foi a do estudo de caso, de natureza exploratória e qualitativa. Pela análise de conteúdo das respostas dos 16 entrevistados, foi possível o alcance dos objetivos estabelecidos na pesquisa. Denominamos os entrevistados como S1, S2, S3.....S16, numerando-os de 1 (um) a 16 (dezesesseis).

Para nos referirmos às organizações, utilizamos nomes genéricos, em caixa alta, visando a não-identificação das organizações envolvidas:

- Primeiro Setor – a SECRETARIA do Governo de Minas Gerais, em cuja estrutura organizacional estão inseridos um CENTRO DE TRABALHO (CENTRO1) e um CENTRO DE REMANEJAMENTO (CENTRO2);

- Segundo Setor – a EMPRESA, que foi convidada a participar da parceria em função dos valores socioambientais por ela já praticados em projetos similares, e foi entrevistada principalmente em função das suas expectativas quanto ao futuro papel e às possíveis formas de contribuição na parceria.
- Terceiro Setor – a FUNDAÇÃO1, a OSCIP e a ONG2, com o projeto EMBAUPEL. Apesar de a OSCIP ser considerada apenas como recurso legal para viabilização econômica do projeto, no decorrer das entrevistas, verificou-se a importância de pesquisá-la entre os parceiros da ONG1, em virtude do papel exercido na parceria, que será caracterizado na apresentação de cada organização, mais adiante.

O desenho organizacional das parcerias UPP está apresentado na Figura 3:



Legenda da Figura 3

A	B	Não se conhece a relação	A ← B	Relação em sentido único, de B para A	
A	—	B	Não se conhece o sentido da relação	A ↔ B	Inter-relação entre as partes (biunívoca)
A	→	B	Relação em sentido único, de A para B	A ----- B	Relação existente, porém não pode ser comprovada

Figura 3: Desenho organizacional das parcerias

Fonte: Dados de pesquisa.

Em decorrência das parcerias com a SECRETARIA, a FUNDAÇÃO1, a OSCIP e a ONG2/EMBAUPEL e a intenção de parceria com a EMPRESA, foi possível a implantação de uma Unidade Produtiva de Papel (UPP), geradora de trabalho e renda. Esta unidade, inserida no CENTRO1 atende, desde setembro/2005, o público-alvo formado pela comunidade e pelos recuperandos do CENTRO2.

O Quadro 2 mostra o papel dos parceiros na relação com a UPP. Apresenta, ainda, na última coluna, os cargos das pessoas que foram contatadas para participar da entrevista.

SETOR	ORGANIZAÇÃO	RELAÇÃO COM A ONG1	PAPEL	ENTREVISTADOS
1°	SECRETARIA o CENTRO1 o CENTRO2	Controle	Provedor de Recursos Financeiros Infra-estrutura Provedor do público-alvo	Superintendente Diretor do CENTRO1 Diretor do CENTRO2
2°	EMPRESA	Cliente Apoio	Cliente Fornecedor de insumos Treinamento em Produtos Treinamento em Marketing	Gerente Corporativo* Gerente de Unidade
3°	FUNDAÇÃO1	Fomento Direção Qualificação	Provedor de recursos financeiros, informação, qualificação de líderes.	Diretor Regional* Representante regional*
	ONG1	Execução	Idealizadora e proponente Gestão do projeto Treinamento operacional Administração de Recursos Humanos Administração Financeira	Diretor Coordenador de Unidade Coordenador Técnico.
	OSCIP	Controle	Controle legal e financeiro do Termo de Parceria.	Diretora Consultor
	ONG2 (EMBAUPEL)	Apoio	Interação com a comunidade Provedor do público-alvo	Diretor ONG2 Líder EMBAUPEL*
PÚBLICO-ALVO		Aprendizagem	2 ex-membros iniciadores da EMBAUPEL (fev/2003) 3 ex-membros da 1ª turma (set./2005) 1 membro de outra comunidade (2ª turma – fev/2006)	

Quadro 2: Setores e entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

*Não foram entrevistados.

Descreveremos brevemente, a seguir, cada uma das organizações participantes da pesquisa, através de informações colhidas em entrevistas, sites corporativos e institucionais, procurando omitir informações que permitam sua identificação:

A ONG1 – PROPONENTE - foi criada em 1998, por uma *design* com grande experiência em material reciclável, com a finalidade de pesquisa, criação e capacitação para o *design* ambiental. É a empreendedora, iniciadora e proponente do projeto UPP junto à SECRETARIA ESTADUAL. A missão da ONG1 é “buscar soluções que contribuam para a redução do desperdício e o fomento do consumo sustentável”.

A ONG1, pioneira na capacitação de comunidades menos-privilegiadas em Belo Horizonte/MG, atua também na Europa qualificando profissionais em programas socioambientais do governo, ligados à Agenda 21. Conta com uma estrutura de cinco colaboradores administrativos, com vínculo empregatício e quatro contratados por projeto, além da diretora.

OS PARCEIROS NO PRIMEIRO SETOR: A SECRETARIA – este órgão segue a *Orientação Estratégica para o Governo do Estado de Minas Gerais*, de maio/2003, que expressa: "Torna-se urgente assumir um paradigma empreendedor em relação à viabilização de novas iniciativas ou serviços que se colocam para o Estado". Sua finalidade primeira é “planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado [...]”. O engajamento da SECRETARIA na parceria referente à implantação da UPP está amparado no âmbito de suas responsabilidades pelo art. 2º §VI, do seu Manual de Competências. Fazem parte da estrutura

organizacional da SECRETARIA tanto o CENTRO1 quanto o CENTRO2, que são apresentados a seguir:

- O CENTRO1, situado no Bairro, faz a intermediação do trabalhador com o mercado. Inaugurado em outubro de 2005, oferece aos trabalhadores acesso a cursos de qualificação, que são feitos com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Possui horta e cozinha comunitárias, quadra para a prática de esportes, serralheria, carpintaria, gráfica e oficina destinada à reciclagem de papel.

- O CENTRO2, vizinho ao CENTRO1, é uma unidade criada pela SECRETARIA e tem como função receber os presos das carceragens, antes que esses sejam encaminhados às penitenciárias. Esse “estágio” serviria apenas de hospedagem ou passagem. O atual diretor, entretanto, tem visto no CENTRO1 uma oportunidade para a ressocialização dessas pessoas, que, por isso, são denominadas “recuperandos”.

A PARCERIA NO SEGUNDO SETOR – **A EMPRESA**, multinacional, foi instalada em 1977, é líder no mercado brasileiro de sua área e tem investido na qualidade de vida, principalmente na educação e na complementação escolar de seus empregados e na proteção e preservação do meio ambiente. Um dos objetivos da EMPRESA é manter uma atuação integrada com as comunidades onde está presente, apoiando projetos de educação, saúde, lazer, esporte e cultura. O seu interesse maior está ligado à ONG2, que é uma organização da comunidade local e, que buscou seu envolvimento.

OS PARCEIROS NO TERCEIRO SETOR:

A FUNDAÇÃO1, européia, foi criada em 1994 por um empresário suíço, que inspirou os valores e a missão que hoje orientam a organização. A sua missão é

associar-se com “líderes da sociedade civil e do empresariado em suas iniciativas para o desenvolvimento sustentável na América Latina”. No que diz respeito à América Latina, a FUNDAÇÃO¹ contribui para uma sociedade “integrada, solidária e democrática, construída através de uma cidadania que se posiciona globalmente a partir de seu modelo próprio de desenvolvimento inclusivo e sustentável” (dados do site).

A OSCIP – foi criada em 2002, com o objetivo de “promover ações visando ao desenvolvimento sustentável, com foco na questão socioambiental e cultural” (dados do estatuto de sua fundação, repassados pelos criadores).

A ONG2/EMBAUPEL – em 2001 foi iniciado um empreendimento comunitário, com a finalidade de montar uma fábrica de papel artesanal, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Começou pela montagem de um pequeno núcleo produtivo, empreendimento social que se chamou EMBAUPEL, um dos projetos da atual ONG2. O empreendimento foi iniciado com a qualificação de um grupo para a experimentação no processo de fabricação (aprendizagem da técnica de fazer o papel artesanal e do processo de produção e a produção propriamente dita). Por razões que aqui não cabem, o processo ficou interrompido até 2003, quando foi retomado. A estratégia foi a preparação, a organização e o desenvolvimento do grupo antes da montagem e execução do projeto de trabalho (FLECHA, 2005).

Realizou-se uma entrevista exploratória com a diretora da ONG1, com a finalidade de obter seu consentimento e apoio para a abertura de canal de comunicação com os parceiros e levantar informações gerais sobre a parceria. Além disso, essa primeira entrevista permitiu testar a pertinência e a suficiência das perguntas a ser feitas aos entrevistados.

Os entrevistados para a pesquisa foram os gestores e profissionais de nível estratégico representantes de cada parceiro, conforme apresentado no Quadro 2, assim como representantes do público-alvo. O Termo de Parceria foi examinado, a fim de esclarecer o objeto e as atribuições das partes.

Procedeu-se à coleta de dados mediante consulta a sites institucionais, entrevistas semi-estruturadas e pela observação direta, feita desde a inauguração da UPP, em setembro de 2005. Foram programadas 20 (vinte) entrevistas, envolvendo dirigentes e público-alvo, este último formado pela comunidade e por detentos-recuperandos de uma unidade prisional instalada próximo à UPP. Quatro das entrevistas previstas não foram efetuadas. Duas por impossibilidade de agendamento e contato, como no caso do Diretor Regional e do Representante Regional da FUNDAÇÃO1. Parece que a equipe é muito pequena, ocasionando pouca disponibilidade de tempo por parte de seus representantes. Não foi possível entrevistar um Gerente Corporativo de Meio-Ambiente da EMPRESA, por não ter ficado clara a contribuição que seu depoimento poderia dar à pesquisa e, infelizmente, a líder da EMBAUPEL, em virtude de seu falecimento, em 25 de abril de 2006.

Para atender aos objetivos de pesquisa, elaborou-se um “Roteiro de Entrevistas”, visando ampliar o conhecimento acerca do contexto estratégico e organizacional da parceria e do processo de trabalho envolvido nessa relação, com foco na UPP.

Com o objetivo de aperfeiçoar o roteiro quanto à sua forma, realizamos uma entrevista-piloto, mantendo o mesmo conteúdo nas demais entrevistas. Além de uma sondagem inicial procurando o perfil e a formação do entrevistado, cinco perguntas iniciais foram feitas como um *rapport*, trazendo dados e informações acerca do contexto estratégico da parceria, da visão de mundo dos parceiros e do público-alvo, além de

colher informações sobre o tempo de investimento no relacionamento até sua formalização, dado que oferece indícios sobre a construção da confiança. Deste ponto em diante, as perguntas foram construídas para atender diretamente aos objetivos da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 3:

PERGUNTAS FEITAS NA ENTREVISTA	OBJETIVO DE PESQUISA VERIFICADO
1 - Qual a contribuição da sua organização? (dinheiro, tempo, apoio, informação, cooperação, etc). (HIATO DE EXPECTATIVAS) 2 - Na sua opinião, qual deve ser o papel de cada setor/parceiro, neste projeto da UPP? (HIATO DE REFERENCIAL, HIATO DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL)	CONTRIBUIÇÕES
3 - O que você espera desta parceria? (HIATO DE EXPECTATIVA)	EXPECTATIVAS
4 - Qual a frequência e finalidade das comunicações (contatos telefônicos, reuniões, <i>e-mails</i> , etc.) nesta relação de parceria? (HIATO DE INFORMAÇÃO) 7 - Quais desafios têm sido mais freqüentes? (HIATOS/LIMITAÇÕES/OBSTÁCULOS)	DESAFIOS
6 - Quais oportunidades você/sua empresa têm percebido nesta parceria? (HIATO DE REFERENCIAL E DE EXPECTATIVA)	OPORTUNIDADES
5 - Quantas pessoas já foram qualificadas? Alguém, dos qualificados, está dando seqüência à atividade como fonte de renda? (RESULTADOS)	RESULTADOS

Quadro 3: PERGUNTAS X OBJETIVOS DE PESQUISA

Fonte: Dados da pesquisa.

Na pesquisa, como se vê, foram abordados aspectos que interferem no processo de interação na parceria, tais como confiabilidade, comunicação e transparência, assim como os que a dificultam, gerados, por exemplo, pela pouca clareza na definição de papéis e responsabilidades e questões de poder mal resolvidas.

O processo de geração de trabalho e renda na EMBAUPEL teve início efetivo em 2003 e, em setembro de 2005, e sua trajetória pode ser visualizado na Figura 4, a seguir:

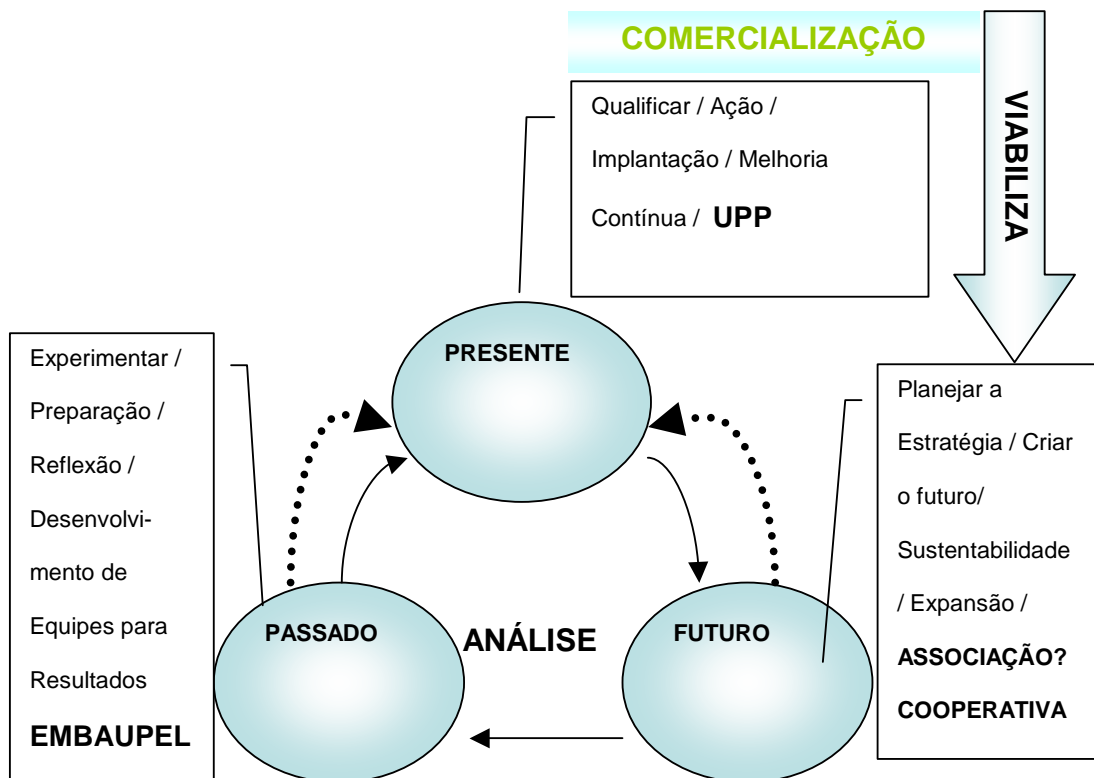


FIGURA 4: PLANO ESTRATÉGICO PARA A UNIDADE PRODUTIVA DE PAPEL
Fonte: Fonte: Dados de pesquisa.

É importante notar que o trabalho executado na EMBAUPEL, antes da parceria, foi o que ensejou e deu origem a esta pesquisa sobre parcerias. O trabalho na EMBAUPEL era desvinculado de quaisquer entidades que o pudessem controlar. Era um trabalho de reflexão e preparação, visando ao desenvolvimento de uma equipe comprometida com o empreendedorismo. Assim, usava uma estratégia diferente da tradicional de "dar e ensinar a usar", da maioria dos projetos de geração de renda. Ali se tratava de despertar a iniciativa das escolhas dos caminhos a seguir, desde a

especificação operacional dos objetivos à especificação dos equipamentos e ao planejamento e aquisição da infra-estrutura.

Uma vez montada a fábrica de papel artesanal, emergiu o problema da comercialização e do gerenciamento da produção. Esse momento coincidiu com a criação da UPP, em setembro 2005, e aí se vislumbrou a possibilidade de parceria com a ONG1. A UPP tem como objetivo primeiro a qualificação das pessoas para gerar renda com a produção de papel, mas também tem a preocupação de planejar a sustentabilidade dos seus treinandos, seja com a organização de uma Cooperativa, seja com a criação de uma Associação de Artesãos. Essa união de produtores vai demandar parcerias que contribuam com orientação sobre vendas e gerência de pessoas e coisas, o que remeterá em parte aos objetivos originais do trabalho com a EMBAUPEL, no que concerne ao desenvolvimento de equipes de resultado (FLECHA, 2003).

Todas as respostas coletadas nas entrevistas foram digitadas e aglutinadas por questões e, em seguida, por setores, a fim de viabilizar uma análise comparativa. Posteriormente, foram condensadas em itens que facilitassem uma visualização objetiva e a observação imediata, o que favoreceu a melhor categorização, compreensão e interpretação.

Procedeu-se à organização em quadros, um para cada questão, juntando-se para cada setor as respostas dadas pelos seus entrevistados. Desta maneira, foi possível a análise do conteúdo das respostas e a comparação dessas por setor, bem como confrontar e estabelecer relações entre determinadas respostas e a teoria estudada.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Entrevistamos 16 (dezesesseis) sujeitos, gestores/parceiros e público-alvo e sintetizamos suas características no quadro 4. Entre os entrevistados, 8 (oito) são do sexo masculino, e os outros 8 (oito) são do sexo feminino. No grupo de mulheres, a metade (quatro) faz parte do público-alvo, possui escolaridade máxima de segundo grau completo, e apenas uma delas tem a 7ª série, ou seja, primeiro grau incompleto; essas 4 (quatro) pertencem à comunidade em geral. A outra metade inclui-se no Primeiro e no Terceiro Setores, tem nível superior de escolaridade e faz parte do grupo decisório nas parcerias. No grupo de homens, 4 (quatro) têm superior completo e 1 (um) tem 2º grau completo; esses 5 (cinco) estão nos três setores e fazem parte do grupo gestor nas organizações as quais estão ligados.

Entre os outros 3 (três) restantes do grupo de homens, apenas 1 (um) tem 2º grau completo, e os outros 2 (dois) tem 1º grau incompleto; dois entre estes 3 (três) são líderes: um é líder dos recuperandos, provenientes do CENTRO2, e o outro, é líder da comunidade. Considerando os 16 entrevistados, observa-se que apenas três não estão em posição de influência, ou seja, não são do nível estratégico, nem gestores ou coordenadores.

Iniciaremos por apresentar o Quadro 4, que permite a visualização imediata das características dos entrevistados, para, em seguida, descreve-lo.

	Sexo		Escolaridade		
	Masc.	Fem.	1º gr	2º. gr	Sup
Primeiro setor	2	1	-	1	2
Segundo Setor	1	-	-	-	1
Terceiro Setor	3	3	1	-	5
Público-alvo	2	4	2	4	-
Total	8	8	3	5	8

QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados, com base na estrutura proposta nos objetivos, foram classificados em seis grandes categorias de análise: 1) referenciais; 2) contribuições; 3) expectativas; 4) desafios; 5) oportunidades e, 6) resultados percebidos. A análise dessas categorias, vistas por setores, aponta-nos as possibilidades e limitações na proposta de alianças e parcerias entre os três setores da economia. Passaremos, portanto, à análise de cada uma das categorias acima enumeradas:

4.1 REFERENCIAIS

Nesta categoria se incluem as respostas a questões relativas ao CONCEITO DE RS e VALORES (perguntas do *rapport*), usadas como abordagem inicial). Perguntar sobre esses dois pilares nos permitiu ter acesso aos referenciais de cada setor, que nos informam qual é o contexto no qual pessoas estão se colocando, se o estratégico ou o organizacional.

O aquecimento, ou *rapport*, nos forneceu informações valiosas sobre Responsabilidade Social e Valores por meio de falas que são representativas de predisposições e ações encontradas em cada setor estudado. Através do estudo das respostas dadas à questão envolvendo “CONCEITO DE RS”, ficam evidenciadas distintas visões da Responsabilidade Social, mantendo-se coerência com o que foi estudado para cada setor e que é demonstrado por intermédio de suas instituições, da missão que essas declaram, da natureza do trabalho, dos seus objetivos, etc.

No Primeiro Setor, é possível perceber uma conotação mais estratégica, como na fala “*Compromisso contínuo e permanente com o comportamento ético e com o desenvolvimento sustentável do País*” (S10). O Segundo Setor foca seu discurso na ação de transformação, refletida em “*Compromisso com a sociedade em que você consegue traduzir em ações que modifiquem de forma positiva, o ambiente em que se está, através da influência, da contribuição financeira, trabalho, idéias*” (S8). Por fim, o TS reforça a visão baseada em valores, através das falas: “*Incentivar o trabalho, e não a doação. Quando a pessoa ganha através do que produz, dá valor, pensa em construir*” (S16), assim como “*Contribuição de todos para melhoria da sociedade*” (S11), ao passo que o público-alvo é pragmático, chegando a atitudes e comportamentos do dia-a-dia “*Tem a ver com a vida, ajudar as pessoas*” (S13); “*Ser reconhecido, fazer valer o seu trabalho, agir dentro das leis*” (S5). Esses dados apontam para a necessidade de alinhamento da estratégia com a ação e o estabelecimento de referenciais compartilhados.

No que tange aos “VALORES”, eles dão sustentação à missão de cada parceiro, permeando as diferentes ações que garantam a permanência e a evolução de suas iniciativas no tempo.

O Primeiro Setor, neste caso um órgão estadual, declara como valores, “*Fomento e o desenvolvimento social, direitos humanos*” (S10) e “*Ajuda na qualificação e desenvolvimento*” (S10). Coloca-se como fomentador, agindo como “*aglutinadores/articuladores de forças e interesses empreendedores e até indutores de ações econômicas*”, papel que coincide com o apontado por alguns autores como sendo dos governos locais (MOURA e LIMA, 2000 *apud* CARDOSO, 2003).

A iniciativa privada realça o retorno para os acionistas, claramente, exemplificado em “*Retorno para acionistas; contribuição para a sociedade e ambiente organizacional de boa convivência*” (S8). Mantém pois, coerência, e começa a ponderar uma contribuição voltada para a harmonia com o ambiente, exatamente como apontado por Parker (1999) e Boechat (2004).

No TS, os valores são bem enfáticos, mantendo coerência com outros estudos que afirmam ser a prática dos valores uma das concepções claras do TS (FERNANDES, 1994). No TS, **trabalho** apareceu como valor em três respostas a essa questão (S11, S15, S16), e, no público-alvo, apareceu em duas respostas: “*Trabalho conjunto*” (S3 e S14).

Para o público-alvo, também são valores a “*Comunidade harmônica, independente e que seja cheia de paz e auto-estima*” (S7). A comunidade demonstra praticidade nos seus valores, de um ponto de vista auto-interessado, acentuando competências que se mostram necessárias aos empreendimentos, expressas por termos como: trabalho em equipe, comprometimento, vontade, respeito, aprendizado, etc, ilustrado pelas falas “*Ter reconhecimento, ajudar as pessoas; o sonho de ter alguma coisa*” (S13). “*Oportunidade de melhoria pessoal*” (S4; S6; S9; S16;).

Os distintos referenciais dos três setores, expressos nas respostas, alertam para possíveis desafios que necessitam ser superados em conjunto, na construção de uma missão comum (Lei n.º 9.790/99; DOZ; HAMEL, 2000; VALARELLI, 2006).

4.2 CONTRIBUIÇÕES

Estão incluídas na categoria CONTRIBUIÇÕES as respostas relativas à participação de cada parceiro para o empreendimento da UPP. Ateleu-se esta questão a outra, a saber, a percepção do próprio papel desempenhado nesse projeto, a fim de se averiguar a consistência entre contribuição e papel (Perguntas 1 e 2). O estudo desta categoria traz informações para se verificar a “criação de valor” e a “captura de valor” (DOZ e HAMEL, 2000) nas parcerias estabelecidas pela ONG, como proposto em nosso estudo teórico. Pelas respostas, é possível estimar quais são as contribuições ou “entregas”, nas parcerias estudadas, que também refletem o nível de envolvimento e comprometimento das partes com o objetivo.

As questões de criação e captura de valor, se conhecidas num momento de projeto da aliança, antes do seu efetivo início, previnem uma série de dificuldades (DOZ; HAMEL, 2000; AUSTIN, J., 2006). Passaremos pois, a analisar a percepção dos entrevistados quanto à própria contribuição para o andamento da UPP e para a parceria.

A entrada no projeto da UPP contou com boas intenções por parte de todos, mas não houve uma apropriação compartilhada dos objetivos que precisam ser alcançados. Isto aparece refletido também nas falas existentes em cada setor. O Primeiro Setor

contribui com recursos materiais e financeiros, *“Cessão do espaço físico; disponibilizou recurso para a compra de maquinário, pagamento de pessoal e auxílio- lanche e vale-transporte para os educandos, além de funcionários para acompanhar o projeto”*. (S10) e quer mostrar mudança da postura assistencialista quando diz: *“Estado dá recurso e cobra resultado”*. (S4); *“Incentivo do processo de geração de renda e ressocialização”*.(S12)

Já o Segundo Setor ficou instigado ao imaginar as várias formas com as quais poderia contribuir: *“Como fornecedor, de insumos, por exemplo, ou como cliente, na aquisição de produtos. Temos também um grupo de voluntários que pode ensinar melhor gerenciamento da produção (revitalização da qualidade, trabalho em equipe, etc.)”*. (S8).

O TS, numa visão grandiosa, vê-se como *“Formador dos primeiros passos para um grande projeto. A comunidade contribuiu com a mão-de-obra”*(S7); *“O projeto é da ONG1, que está totalmente implicada”* (S1), e enxerga seu potencial de influência na *“Relação com universidades, entidades de classe, órgãos governamentais e políticos”*. (S16)

O público-alvo se posiciona como receptor: *“Eu ajudo a fazer papel”* (S3); *“Eu recebo vale-transporte e lanche”* (S9); *“Contribui com a gente. E também gasta, para manter segurança”* (S14), e tem dificuldade em vislumbrar as oportunidades e possibilidades: *“Houve choque UPP – sistema prisional. Precisava de acompanhamento para que o elemento percebesse as possibilidades de desenvolvimento”* (S6).

O executor responsável pela obra, que é do TS, conseguiu articular com os parceiros o recurso - *“O governo deve prover recursos financeiros, evitar desperdício que é feito a cada mudança de gestão. Ter consciência social e reaproveitar espaço e*

recurso disponível”(S1) - não contando, entretanto, com o nível de controle exercido “A questão da produção está nebulosa. Acho que a SECRETARIA deve achar uma maneira de poder remunerar até a auto-suficiência. As metas da SEPLAG atrapalham”. (S16).

No projeto UPP o TS tem agora um longo trabalho pela frente, se houver vontade de dar um passo rumo à comercialização de produtos para a sustentabilidade sua e do público-alvo.

Observou-se também uma defasagem entre as percepções dos parceiros quanto ao que cada um deveria fazer: *“Como se trata de um Termo de Parceria, as ações devem ser pensadas em conjunto, visando ao alcance das metas pactuadas. Portanto, o papel de cada parceiro é o de garantir esse entendimento mútuo”*(S10), em contraponto à *“Acho que tem que ter um trabalho para esclarecer a diferença entre PARCERIA e CONVÊNIO no nível operacional do Governo”* (S15).

O Primeiro Setor disponibilizou a estrutura e está *“pagando para ver”* (S4). O Segundo Setor mostra boas intenções, que ainda não foram transformadas em ação conjunta: *“Não depender do governo; organizar associação”* (S8). Como, no projeto, a atenção tem ficado muito no operacional (qualificação e produção), toda a responsabilidade fica centrada no TS, que entrou como executor do projeto na figura da ONG1 e aí permanece.

O que chama a atenção é que os participantes parecem querer manter essa estrutura ainda que tenham críticas. A visão de futuro precisa ser trabalhada, para que encontrem os valores norteadores da ação.

A idéia de contribuir precisa ser remodelada. Talvez seja necessário o investimento do Primeiro ou do Segundo Setores em gestores parceiros para que o

processo progrida, até alcançar certo fôlego; esse pode ser identificado como um hiato de contexto organizacional. Há que se ponderar também o potencial empreendedor presente em recuperandos, que podem ter sua energia direcionada de forma mais positiva para a sociedade e para si mesmos, assim expresso por um deles: *“Não lidam com pessoas comuns; lidam com artistas na arte de viver”* (S6). Para a comunidade, segundo os depoimentos, basta oferecer os braços para o trabalho, contribuindo com mão-de-obra: *“Acho que o governo deve entrar com dinheiro ‘pra qualificá’, apoio financeiro pra produção. O TS produz e o Segundo Setor compra”*. (S7)

4.3 EXPECTATIVAS

No Termo de Parceria, cabe à SECRETARIA “acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução [...], de acordo com o Programa de Trabalho aprovado”. Ao TS cabe a execução como contratado, o que vai exigir muita capacidade dos parceiros de gerenciar relacionamentos complexos. Como visto anteriormente, a expectativa quanto ao significado de parcerias parece frustrar as partes, que ainda não descobriram como trabalhar com isso.

Lidar com a complexidade implica desenvolver capacidade para estar em zona nebulosa, pouco definida, e tomar o que Doz e Hamel (2000) chamam de uma “atitude de cooperação auto-interessada, além do interesse mútuo”, o que não ocorre naturalmente em modelos mentais dicotômicos (certo x errado; bom x mau, etc.). Há que se trabalhar, portanto, o que pode ser compreendido como autonomia,

dependência e interdependência, tendo em vista ser essa uma relação de articulação de interesses, e não simplesmente o “quero ajudar”.

Em qualquer tipo de relação, necessariamente ocorrem trocas, as quais visam atender as partes, em suas necessidades e desejos. Quando a troca está desequilibrada, surgem rivalidades.

As expectativas divergem de um grupo para o outro. O Primeiro Setor parece se contentar com a qualificação ainda que a UPP possa se auto-sustentar: “*Promover a formação e a qualificação de mão-de-obra, a racionalização de recursos e a sustentabilidade do CENTRO1*”(S10); “*Oferecer cursos, de maneira que, quem fez um curso de manhã, possa fazer outro à tarde*” (S4); “*Perspectiva de ressocialização*”. (S12)

O Segundo Setor, deseja “*Investir em pessoas mais jovens, nesta atividade, que é ligada ao meio ambiente*” (S8), o que já dá indícios de preocupação com as futuras gerações.

Apenas o TS expressa mais claramente o desejo de estruturar um negócio rentável, chegando a definir prazo: “*Conhecer como funciona uma empresa: qualificação, comercialização, controle do dinheiro, administração. Não consegui isso e saí*”(S7); “*Sustentabilidade da UPP*” (S1); “*Realização na questão sócio-ambiental. Desenvolver uma rede de unidades com deficientes e jovens*” (S16); “*Transformar a UPP num centro de desenvolvimento para a sustentabilidade. Integração de todas as Oficinas dentro deste centro, gerido pelo 3º setor*” (S11). Há uma busca pelo aprendizado sobre o funcionamento de uma empresa, embora isso tenha sido frustrado. O público-alvo, além de desistir no meio do processo, parece não ter claro o que espera

e o que pode fazer. *“Não vou poder dar continuidade e aplicar o que aprendi porque vou ter que arrumar emprego”* (S14); *“Depois que aprendi, parei, desisti”* (S13).

4. 4 DESAFIOS

Estudando os desafios elencados nas entrevistas, encontramos praticamente todas as dificuldades e os hiatos apontados na literatura revisada. Os desafios, nas parcerias estudadas, ainda se centram no aspecto corretivo, como pode ser observado no Quadro 8.

No Primeiro Setor, os desafios apontados foram identificados pelas seguintes falas: *“Precisa conscientização dos alunos. Colocar para a frente, fazer o estado investir na UPP. Queremos fazer aqui uma incubadora social”* (S4). *“Uma das dificuldades foi quanto ao encaminhamento do público-alvo para a realização do curso.”* (S10)

No Segundo Setor, o desafio da sustentabilidade vem a tona nas falas: *“Nos projetos sociais que tenho me envolvido, vejo a necessidade de se organizar uma associação, evitar a dependência do governo e cuidar para não existir exploração de mão-de-obra e geração de poluição.”* (S8).

Pode-se reconhecer aqui, os desafios elencados por Salamon (2000), para o TS enfrentar. Além do desafio da **sustentabilidade**, *“[...] é a autopreservação das organizações do TS”* (S2), reforçado pelos depoimentos de S8, descrito acima, o TS enfrenta o da **colaboração**, observado na expressão *“Falta de compreensão do governo do que seja parceria com o TS. Quer mudar o processo, pois se acham parte*

de todo o processo. A cada hora é um avaliador diferente, que traz uma informação e uma regra diferente, complicando tudo.” (S1)

Enfrenta o desafio da **eficiência**, apresentando hiatos nos contexto estratégico e organizacional, no conteúdo e no processo, como explicitado nas falas abaixo:

“Falta de clareza nas responsabilidades e atribuições de todos; barreiras no CENTRO1 quanto ao uso das demais unidades, para auxílio como ferramental, marcenaria, etc.; o CENTRO2 não cumpriu, mandando a quantidade combinada de detentos; a ONG1 falta com o repasse de design; não temos ferramentas. A segurança é mais ou menos e a unidade ainda não funciona ecologicamente. A OSCIP não quer criar vínculo empregatício e está enrolando o repasse de verba para treinandos.” (S2).

“Há resistência em aceitar o ritmo de produção e tenho dúvidas quanto à sustentabilidade. Outro desafio é conseguir consolidar a relação na parceria e conseguir recursos para um grupo pouco organizado (o público-alvo). Aceitar comando é difícil para o recuperando. A parte legal de relações de trabalho é o mais difícil. Possíveis patrocinadores não percebem a necessidade de uma unidade de treinamento. Governo não compreende a relação de parceria e não de dependência. Por parte do TS falta equipe, maior qualificação e maior capacidade para atender a demanda.” (S16)

E mais: *“Falta entendimento do Poder Público do que seja parceria, há dificuldade de gerenciamento da ONG, problemas de comunicação. Tem muito mais despesa não prevista. Questões que precisam ser resolvidas: Quem é o dono? Como vender? Como distribuir o dinheiro legalmente?” (S15). “Problema de comunicação causando problemas no relacionamento administrativo/ gerencial; no relacionamento entre os três parceiros. Está sem vínculo entre o público e o privado” (S11)*

Depara-se, também, com o desafio da **eficiência** operacional e de gestão: “A maneira como as pessoas são chamadas à atenção aqui dentro, se fosse com mais carinho...” (S14). “Eu ficava chateado quando era chamado à atenção, pela forma como era feito. Pessoas que eram de fora da vila não tinham como pagar transporte pra vir. A pessoa não tinha uma visão de quanto tempo ia ficar lá. Pensava assim: ‘vô ficá aqui sem ganhá nada? E quando eu saí daqui, qué que eu vô fazê?’”(S7). “Entrar em harmonia, compreender a necessidade de ouvir os outros. Tive que ignorar, não utilizar informações que eu tinha na vida. No início não foi oferecido suporte básico (alimentação, transporte, equipamento de segurança). Com o tempo, houve melhoria pequena mas também perda de participantes.”(S6). “Eu pensava que ia trabalhar em uma equipe, mas a equipe não é o que eu pensava”(S9). [para mim, o desafio foi] “Lidar com as pessoas. Na produção do papel uns faziam, outros não, enrolação de uns. Falta de cumprir com a palavra, falta de compromisso. Parei porque não era para mim. Fui perdendo o interesse” (S5, referindo-se à sua saída da EMBAUPEL).

Os problemas são apontados, principalmente os dos parceiros, e há pouca idéia de solução. Isso mostra a necessidade de se considerar a aliança do ponto de vista dos parceiros, em termos de riscos, ambições e posições. É necessário, também, trabalhar com cenários, formar profissionais com visão de futuro, para que possam empreender e se estruturarem eficazmente em parcerias e alianças. Fica realçada a necessidade de um trabalho estratégico com todos os parceiros para focar o empreendimento, investindo mais energia no “fazer acontecer” o negócio e capacitar os profissionais para decidir e resolver os desafios do dia-a-dia. Tais percepções são reforçadas pelos achados de Doz e Hamel (2000), em seus estudos de alianças entre grandes corporações.

O TS enfrenta o desafio da **legitimidade** (Salamon, 2000), ao tentar encontrar o próprio espaço, premido pelos dois outros, e às vezes se perde, submetendo a um ou outro de quem recebe o maior insumo. Aqui, parece que a linha de comando ainda não tem uma boa sustentação. Os parceiros ainda testam os espaços, e não há clareza dos resultados esperados.

Enquanto isso, o público-alvo centra apenas no cumprimento das etapas de produção de papel. Faz por fazer (aprender a técnica), não há a visão de um cliente que receberá e utilizará esse papel, o que dificulta a aproximação do sonho de uma incubadora social. Todos os desafios apontados pelo público-alvo refletem a indefinição da proposta, concorrendo para a desistência e a falta de coesão grupal.

O exercício de uma capacidade de proposição e implementação de alternativas exige das ONGs crescimento na qualidade, na eficiência, na escala e na transparência de suas ações. Estes aspectos só serão desenvolvidos por meio das oportunidades percebidas pelo TS, com o apoio dos outros dois setores.

A comunicação foi atrelada aos desafios, por ser esta uma das principais dificuldades existentes em qualquer tipo de relação e, através da qual se estabelece a confiança, juntamente com o tempo investido no relacionamento. Conforme os depoimentos colhidos, este ponto ainda necessita ser bastante trabalhado, tanto no que diz respeito à comunicação organizacional quanto à comunicação interpessoal.

No quesito acima, parece que as comunicações ocorrem principalmente através de reuniões mensais de avaliação do projeto, com o nível estratégico: *“Avaliação mensal. As metas e os resultados têm que estar de acordo com a SEPLAG e a SECRETARIA”* (S4). *“Muito poucas reuniões porque o número de internos participando tem sido muito reduzido.”*(S12); *“Avaliação mensal de resultados do projeto UPP”* (S1).

No que diz respeito à comunicação interna, os depoimentos expressam: *“Reuniões da ONG1 não estão acontecendo mais. A 2ª turma, que está terminando o curso, já não precisa de reunião. Reuniões mensais de avaliação interna ONG1”* (S2). *“Existe insuficiência de comunicação. De 10 reuniões, fizemos três, até agora”* (S11). *“Desde que comecei, já participei de três reuniões. Mais ou menos de 15 em 15 dias, para discutir, fazer avaliação, divisão de tarefas de limpeza e organização”* (S3); *“A comunicação poderia ser mais presente. Foram feitas reuniões semanais para o desenvolvimento da equipe e do negócio e outra, também semanal, para melhoria do processo e do convívio diário”* (S6, referindo-se à primeira turma que foi qualificada).

O contato formal mediante reuniões programadas de avaliação parece ter se mantido constante até aqui. O público-alvo deixa de reunir-se semanalmente para fazê-lo apenas quando há necessidade. Como visto em Larson (1992), o adensamento de laços se faz através da intensidade e frequência dos contatos.

4. 5 OPORTUNIDADES

Do ponto de vista do aspecto estudado OPORTUNIDADES, é interessante analisar as diferentes percepções dos parceiros. O que parece claro, mais uma vez, é que a visão do negócio ainda não foi apropriada, e cada um tem alta expectativa do parceiro, mas sem se “entregar” (DOZ e HAMEL, 2000) para fazer acontecer, juntos.

O Primeiro Setor vê, na UPP, também a oportunidade de *“geração de renda e trabalho bem feito para o indivíduo sair do cárcere”* (S13). O Segundo Setor vislumbra

possibilidades ao dizer: *“Provoca que se enxergue o quanto pode se colaborar num programa sem ter um retorno direto”* (S8)

Na visão do TS, *“Nós ‘entraria’ com ‘fazê’ em casa e ‘vendê’ através da UPP”* (S7) e também a *“possibilidade de dialogar diretamente com o governo. Conseguir um espaço semi-industrial como a UPP, que tem segurança e infra-estrutura, como o CENTRO1, e trabalhar com recuperandos”* (S1); ainda, *“A UPP ainda é uma incógnita; se puder equacionar como produção, vai ficar ótimo”* (S16). Faz parte a visão da UPP como oportunidade de maior visibilidade, por parte de um dos parceiros, como estratégia para a busca da sustentabilidade: *“Esperava visibilidade, o que não está ocorrendo”* (S11).

Como apresentado na revisão de bibliografia, vários autores afirmam que o conceito de TS está muito ligado a uma dupla negação: não lucrativo e não-governamental (DRUCKER, 1997; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 2000; SANTOS, 2006; FERNANDES, 1994). Provavelmente essas negativas criam modelos mentais que impedem a assunção de trabalho como gerador de renda, por parte do TS. Segundo a diretora da ONG, em seu primeiro contato com a EMBAUPEL (setembro/2005), sua consciência em relação a dinheiro só se tranqüilizou quando encontrou o conceito de “troca”, ou seja, “o que eu tenho para oferecer e o que você tem para dar em troca”.

O governo parece se colocar acima da ONG1 e “paga para ver” o negócio gerar renda e trabalho, com descrença, entretanto. A EMPRESA tem a intenção de entrar na parceria como provocadora de algo novo, diferente do lucro econômico, não parecendo muito disposta a arregaçar as mangas e encontrar rumos e soluções. A ONG1 entra como proponente e executora, aparentemente em um projeto maior e já em andamento, que abarca o seu, com a infra-estrutura governamental já quase pronta, e não

consegue se definir conquanto negócio. A unidade é percebida como uma incógnita e gera frustração aos primeiros anseios.

Para o público-alvo, a unidade produtiva é capaz de gerar satisfação ao produzir aprendizado, facilitar o desenvolvimento pessoal e proporcionar um clima agradável de coleguismo: *“Oportunidade de revigorar caráter e personalidade; oportunidade de desenvolver nova profissão; oportunidade de descobrir a necessidade de estar sempre contribuindo para um mundo melhor”* (S6); *“Aprendizagem”* (S9).

Para esse público, principalmente da comunidade, talvez falte empreendedorismo para utilizar o aprendizado para fazer gerar renda, quer seja coletivamente, quer seja isoladamente. Os passos seguintes, que significam o produto no mercado, ainda estão por vir.

Um fato interessante de se observar e que leva a profundas reflexões sobre mudança social é que os recuperandos mostram desejo, iniciativa, organização e liderança para empreender, não sendo, porém, estimulados ou apoiados, o que se reflete na fala: *“Não me foi dado nem o mínimo de recurso para que eu pudesse permanecer na equipe”* (S6)

Enfim, o projeto oferece a grande oportunidade de alavancar o desenvolvimento da comunidade, através da geração de renda, principalmente no entorno da UPP, que é uma região carente. Se conseguirem aproveitar a capacidade empreendedora dos recuperandos para o negócio, esta pode vir a ser uma parceria de bons resultados para a sociedade. Estes bons resultados atendem, seguramente, às expectativas do Primeiro Setor e abrem novas oportunidades para o TS, que pode fortalecer sua posição. Falta um pequeno passo para a comunidade conseguir enxergar claramente como pode se beneficiar com esta etapa de qualificação para um processo produtivo,

para o qual necessita continuar insistindo em se organizar. Afinal, é sua própria autonomia que precisa ser conquistada.

4. 6 RESULTADOS PERCEBIDOS

Segundo as informações colhidas na pesquisa, a avaliação mensal é feita com base no cumprimento de metas e na apresentação de resultados, que são verificados pelo acompanhamento do número de pessoas treinadas no tempo estipulado. Neste item, RESULTADOS PERCEBIDOS, os referenciais diferentes de cada parceiro ficam mais evidentes quando é feita a análise custo x benefício, baseada simplesmente no valor econômico. Em parcerias e alianças, tanto a criação quanto a captura de valor são difíceis de se avaliar, já que os resultados dependem do que os parceiros fazem e deixam de fazer, juntos ou separadamente (DOZ e HAMEL, 2000).

A iniciativa da ONG1 em relação à implementação da Unidade Produtiva está perfeitamente dentro das propostas mais avançadas de aproximar os diversos atores, buscar alianças com os três setores para produzir alternativas para o Desenvolvimento Sustentável (NASCIMENTO, 1999).

O público-alvo espera ações rentáveis e de curto prazo para ele, que tem a necessidade imediata de sobrevivência, não importa de onde venham os recursos ou como estabelecerão as parcerias. Como o contato é com a ONG1, tudo é esperado dela. Para as organizações do TS envolvidas, os papéis estão pouco mais definidos; entretanto, esse tipo de parceria requer uma visão sistêmica. O governo mantém sua postura costumeira.

Aqui, em RESULTADOS PERCEBIDOS, os dados são interessantes e reveladores. É possível levantar inúmeras hipóteses sobre como se lida com resultados no nosso ambiente cultural e profissional. No Primeiro Setor e TS, que estão diretamente atuantes na UPP, as falas quanto ao número de pessoas que já foram qualificadas foram altamente díspares, cada entrevistado apontando um número diferente de pessoas qualificadas, como apresentado: 23 / 8 / 7 / 84 / 35 / 5 / 27 / 70 / 7 / 76 / 2 . Pode concluir-se que não sabem o número de pessoas qualificadas.

O debate acerca de mensuração de resultados sociais ainda é bastante acirrado. Talvez o aspecto “resultados” seja o que fique mais disperso no Primeiro Setor, quando os ganhos são intangíveis. Este tema tem gerado preocupação aos administradores que possuem poucas alternativas a oferecer. As respostas emitidas parecem um reflexo de tudo isso.

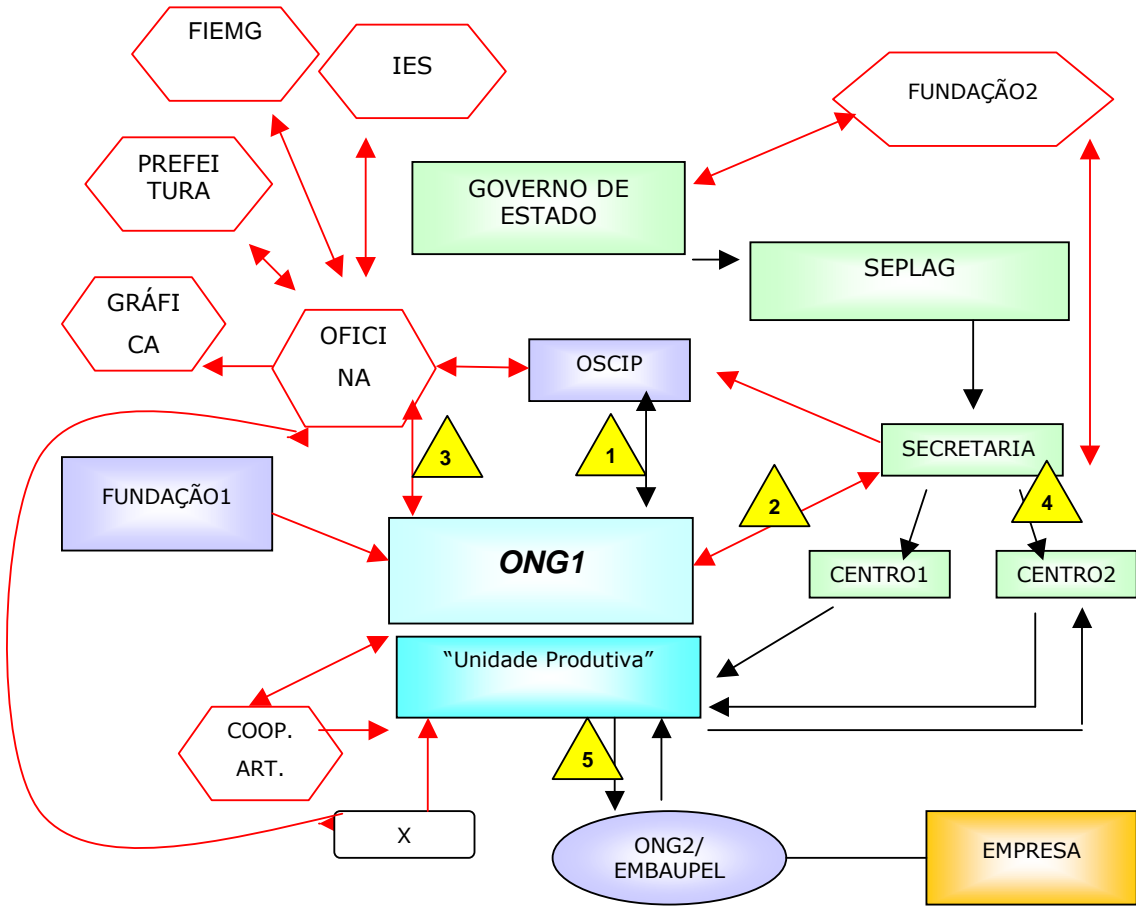
Uma vez que ainda não se tem clareza do negócio, da missão e do contrato de parceria, a visão de resultado torna-se muito difícil, e o que se obtém são dados localizados que parecem inconsistentes pela divergência. O que isso representa é complexo: pode ser interpretação de uma percepção, sob certo ponto de vista e, nesse sentido, ser real; todavia pode se tornar incompreensível, se o contexto no qual o resultado está ocorrendo é desconhecido.

Percebe-se que, para os critérios de definição de resultados na situação estudada, ainda não há uma decisão consensual. Medidas de frequência, e, por outro lado, o domínio da técnica devem ser tratados diferentemente. Ter consciência disso já é um passo importante. Essencial também é lembrar que a UPP faz parte de um projeto experimental.

Sobre se alguém está dando continuidade segundo as informações, dois recuperandos estão se integrando à cooperativa dos artistas e uma pessoa da comunidade está como coordenadora na UPP, o que já é um excelente resultado de indivíduos, em um ano de investimento, sob o nosso ponto de vista. Criar incubadora social para comercialização do produto, como é o desejo do Primeiro Setor, pode vir a facilitar soluções coletivas.

O que foi apontado, até então, costuma levar a “hiatos de referência”, que precisam ser trabalhados, para que o objetivo da parceria e dos parceiros seja alcançado. (DOZ; HAMEL, 2000). Tais hiatos são previsíveis e, em momento algum, a literatura aponta um caminho sem percalços, no estabelecimento e implementação de parcerias.

Os hiatos nas parcerias pesquisadas, segundo a classificação de Doz e Hamel (2000), e que estão apresentados na Figura 5 (p.102) podem ser considerados: HIATO 1 – hiato de expectativas e de informações; HIATO 2 – hiato de referenciais; HIATO 3 – hiato de contexto organizacional; HIATO 4 – hiato de confiança; HIATO 5 – hiato de expectativas.



Legenda da Figura 5

A	B	Não se conhece a relação	A ← B	Relação em sentido único, de B para A
A	B	Não se conhece o sentido da relação	A ↔ B	Inter-relação entre as partes (biunívoca)
A	B	Relação em sentido único, de A para B	A - - - B	Relação existente, porém não pode ser comprovada
□		INFLUÊNCIAS FORA DE CONTRATO	▲	HIATOS

FIGURA 5: MAPA DA DINÂMICA DAS PARCERIAS
 FONTE: DADOS DE PESQUISA

Pela análise da quantidade (6 hiatos) e dos tipos de hiato existentes, observados ao acompanhar esse processo, entrevistando e registrando, foi possível verificar que, na implementação da parceria ocorreram similaridades nos hiatos e questionamentos

feitos em alianças entre grandes corporações, estudadas por Doz e Hamel (2000). Foi importante verificar a similaridade nos processos de alianças de grandes corporações e a parceria que foi estudada, tais como a rivalidade existente, apesar de velada, na definição de quem é o “dono” do projeto UPP e no exercício das atribuições. Outra similaridade é a valorização do aprendizado, tanto em relação à fabricação do papel quanto ao processo das interações.

Remetendo à nossa sustentação teórica, uma última vez, trazemos Austin (2006), que sintetiza, em sete conceitos didaticamente iniciados pela letra C, o padrão de relacionamento desejável num processo de interação: 1) Conexão com Propósitos e Pessoas; 2) Clareza de Propósitos; 3) Congruência de Missão; 4) Criação de Valor; 5) Comunicação entre Parceiros; 6) Contínuo Aprendizado e, 7) Compromisso com a Parceria.

Pode-se observar que todos estes pontos de alerta trazidos por Austin (2006) evidenciam uma questão essencial: a de que é necessário cuidar da interação entre as pessoas para se atingir resultados qualitativa e quantitativamente; apenas firmar parcerias não é suficiente.

Apesar desta análise não ter se proposto a uma ampla generalização, por se tratar de abordagem qualitativa, pode, todavia, servir de referência a outros estudos similares, principalmente visando a busca de resultados sociais.

5 CONCLUSÃO

Mediante este estudo, buscamos compreender melhor como se deu a construção de parcerias para um empreendimento social, particularmente em sua fase inicial, de implementação. As necessidades de cada parceiro são motivações poderosas, que permitem que cada parte enxergue (ou não) as oportunidades que a relação propicia. E, apenas vislumbrando os ganhos e as oportunidades pode fazer com que as partes invistam na relação, apesar das dificuldades enfrentadas. Enquanto houver troca e a consciência dela, a relação se mantém.

O caminho teórico percorrido foi extremamente importante para a integração e a internalização da visão de desenvolvimento sustentável (macro) com a operacionalização de um empreendimento social, por meio da estratégia do estabelecimento de parcerias intersetoriais.

Muitas descobertas foram feitas no processo. O que parecia elementar, por exemplo, a compreensão teórica e a aplicação do termo “parceria”, é diferente em cada setor e tem sido um dos grandes dificultadores do processo e da relação. O Primeiro Setor, por seu perfil mais analítico e burocrático, tem importante papel no fomento das iniciativas empreendedoras e da qualificação das pessoas. Entretanto, é desaconselhável seu envolvimento na gestão. O Terceiro Setor mostra muita capacidade criativa, iniciadora, mas, por outro lado, tem muita dificuldade em concretizar suas aspirações de negócio, que é o grande trunfo do Segundo Setor.

Pelo que pôde ser avaliado, a proposta de desenvolvimento sustentável valendo-se do macro (nações, governos, etc.) necessita ser atrelada ao cuidado para estruturar e fortalecer as relações, até interpessoais, organizando as trocas e nivelando as expectativas no nível micro, onde estão os alicerces, no que tange à geração de renda. Foi necessário fazer o caminho intelectual do geral ao particular para poder dar um próximo salto na compreensão das redes para o desenvolvimento, que é solta no espaço e tempo.

Ante o que foi exposto até aqui, pode-se vislumbrar um longo e árduo caminho na composição, na constituição e no funcionamento das desejadas parcerias entre os três setores, para que realmente ocorram as urgentes transformações sociais. As organizações do TS são movidas a valores, são menos estruturadas e mostram maiores necessidades. Parece que, em geral, tomarão a **iniciativa** para colocar a relação em movimento. Resta saber até que ponto o TS terá a inevitável capacidade de negociação e governança para articular não só interesses e motivações diferentes, como também compatibilizar a **organização** e o **controle** característicos dos serviços do Estado com a **prontidão para a ação** típica do Mercado.

Este trabalho despertou interesse em saber mais. Podemos questionar: alguém, no que concerne ao público-alvo, está dando continuidade individualmente? É de interesse dos parceiros continuar propiciando acompanhamento e recursos até que a UPP se sustente? Isso faz parte da missão do projeto? A idéia de incubadora social para comercialização parece adequada? Como torná-la realidade?

A pesquisa, cuja apresentação aqui finalizamos, dado o seu caráter exploratório, se propôs a levantar hipóteses para estudos futuros. Instiga-nos o desejo de ver as projeções de desenvolvimento se concretizando, após o plantio da primeira semente,

com a experiência da EMBAUPEL, que continua. Merece maior aprofundamento a possibilidade do uso da teoria de alianças estratégicas, comumente utilizado entre empresas, para alianças intersetoriais ou trissetoriais.

Operacionalmente, uma limitação da pesquisa foi a impossibilidade de se entrevistar os representantes da Fundação¹ e as dificuldades de marcação de entrevistas com todos os envolvidos. Outra limitação é realmente, o tempo de maturação dos projetos sociais.

Entretanto, a nosso ver as principais limitações da pesquisa extrapolam aquelas próprias de um estudo de caso, principalmente o estudo que se propõe a conhecer mais sobre o **processo** de como ocorrem os projetos sociais e alianças intersetoriais. A investigação de um projeto cujas parcerias estão em estágio inicial permite compreender as dificuldades e hiatos, reconhecendo-os como inerentes a toda experiência humana e partes de um processo de aprendizagem. Recomenda-se que o estudo deste processo ativo de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e empreendedorismo seja acompanhado longitudinalmente, de modo que seja possível avaliar a evolução das parcerias e o efetivo desenvolvimento que possa daí decorrer.

Encerramos nossa contribuição esperando que este trabalho impulse novos estudos de parcerias e alianças trissetoriais e que sirva de estímulo a um constante trabalho em pequena escala, o que nos remete a um respeitável proponente da transformação social:

“Acreditava, também, que fazer revoluções em pequena escala seria mais vantajoso, quando comparadas com as revoluções globais. Estas miniaturas poderiam ser mais concentradas e eficazes e o fenômeno estudado em suas minúcias”. MORENO, J.L. *Quem Sobreviverá?*

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 2001. Cap. 6 e Cap. 7, p. 147-177.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Tradução de Mário da Gama Kury. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, c1985, 4. ed., 2001. 238 p.
- ASHLEY, Patrícia (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BALDWIN, R. E. **Desenvolvimento e crescimento econômico**. São Paulo: Pioneira, 1979. p. 2.
- BEST, Michael. **The Third Italy**: regional cooperation and international competition. The new competition – Institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- BOECHAT, C. B. Painel: Indicadores sociais e impactos das empresas na sociedade. In: ENCONTRO DO TERCEIRO SETOR – MULTIPLICANDO HORIZONTES – MINAS GERAIS, 2, 2004, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, FEAC, São Paulo.
- BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988.
- BRASIL. Lei n. 9.790, de 23 mar. 1999. Disponível em: <<http://www.mj.org.br>>. Acesso em: 15 jan, 2006.
- CABRERA, Luiz C. A importância da gestão de pessoas no Terceiro Setor. **Revista Integração**, São Paulo, FGV/EAESP, n. 1, set./1998.
- CARDOSO, Maria Beatriz Rocha. **A Asmare e seus parceiros públicos e privados**: uma rede de cooperação para a geração de trabalho e renda. 2003. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CARRION, R.; GARAY, A. O difícil caminho das pedras. **Revista Humana**, Porto Alegre, ISCH/UFRGS, 2000.

CARROL, Archie B. e BUCHOLTZ, Ann K.. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. United States of América: South-Western College Publishing/Thompson Learning, 2000.

CARVALHO NETO, A M. O Estado Concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **RAC**, v. 1, p. 25-43, maio/ago. 1997.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 38-54.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.

CONSELHO LOCAL DE AÇÃO SOCIAL. **Diagnóstico social do Concelho de Sernancelhe**. Rede Social Sernancelhe, Portugal, 2004. p. 7-79.

COSTA JR., L. C. Terceiro Setor e Economia Social – **Cadernos do III Setor**. São Paulo: FGV/EAESP, 1998.

COSTA, A. T. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.

COSTA, S. M. M. Painel: Indicadores Sociais e Impactos das Empresas na Sociedade. In: ENCONTRO DO TERCEIRO SETOR – MULTIPLICANDO HORIZONTES – MINAS GERAIS, 2, 2004, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte.

DEDECA, C. S. **Flexibilização do emprego**. Disponível em: <http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/merctrab/reltrab/apresent_.htm>. Acesso em: 25 jan. 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DOZ, Yves L. e HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000. Cap. 6, 7, 8 e Apêndice. 320p.

DRUCKER, Peter. **A administração de organizações sem fins lucrativos**. Princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EXECUTIVE INTELLIGENCE REVIEW. **A máfia verde**. O ambientalismo a serviço do Governo Mundial. Rio de Janeiro: EIR, 2001. p. 79.

FALCONER, Andrés Pablo. As muitas causas do Terceiro Setor. São Paulo: **Folha Sinapse**, 16 dez. 2003.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão. 1999. Tese (Doutorado) –Universidade de São Paulo, FEAC, São Paulo.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**. O Terceiro Setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Rubem César. C. O que é Terceiro Setor? In: 3º Setor. **Desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FILINTO DA SILVA, E. M.; THAMM de Aguiar, M. **Terceiro Setor** – Buscando uma conceituação. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

FLECHA, Beatriz. **Metodologia para Desenvolvimento de Equipes de Resultado**. Melhores Práticas na Gestão de Pessoas: 2003, 40p. PREMIO SER HUMANO, Associação Brasileira de Recursos Humanos, Regional Minas Gerais, 2003, Belo Horizonte, MG.

FLECHA, Beatriz. **Desenvolvimento de Equipes de Resultado**: uma experiência de ensino na Administração. In: Asamblea Anual CLADEA (Consejo Latino-Americano de Escuelas de Administración). EDUCACIÓN, 39, 2004. Puerto Plata. **Anais...**Puerto Plata, RD.

FLECHA, Beatriz. **Equipes de Resultados: uma abordagem sistêmica**. In Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade, 15, 2005. Ouro Preto. **Anais....**Ouro Preto, MG.

FRANCO Augusto. **Além da renda** – a pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento. Brasília: Millennium / Instituto de Política, 2000. Cap. 3, p. 36.

FRANCO, Augusto de; FERRAREZI, Elisabete Rezende. **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP**: a Lei 9.790 como alternativa para o Terceiro Setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Victor Civita, 1985.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). **Investimento Social Privado no Brasil**: Perfil e Catálogo dos Associados. São Paulo: GIFE, 2001.

GUIDDENS, Anthony (1998). A terceira via. In: FRANCO, Augusto. **Além da renda** – a pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento. Brasília: Millennium/Instituto de Política, 2000. Cap. 3.

HEWLETT, S. A. **Dilemas do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, ZAHAR, 1981. p. 15.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

IIZUKA, Edson Sadao; SANO, Hironobu. O Terceiro Setor e a produção acadêmica: uma visita aos Anais dos ENANPADs de 1990 a 2003. **Revista Integração**, FGV/SP, n.º48, mar. 2005.

IOSCHPE, Evelyn Berg. Prefácio. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

JOHNSON, 1971, *apud* BORGER, F. G. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

JORDAN, D. A. B. A carreira do administrador em organizações do Terceiro Setor. **Cadernos do III Setor**. São Paulo: FGV/EAESP, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDIM, L. **Dimensions of the nonprofit sector**. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Pesquisa Global Civil Society, 1999.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships. University of Virginia: **Administrative Science Quarterly**, n. 37, p. 76-104, 1992.

LOZANO, Josep M. **Ética y empresa**. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319 p.

LUZ, Talita Ribeiro da. **Telemar Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

MÃOS À OBRA, BRASIL. **Proposta de Governo Fernando Henrique**. Brasília, 1994. p. 207, 208.

MARCO LEGAL DO TERCEIRO SETOR. **Cadernos Comunidade Solidária**, n. 5. Brasília: Ipea, 1998.

MARCOVITCH Jacques. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **Terceiro Setor desenvolvimento social e sustentado**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 122.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

AUSTIN, James E. *Meeting the collaboration challenge: Developing strategic alliances between nonprofit organizations and businesses*. Disponível em: <<http://leadertoleader.org/collaboration/challenge/appendixb.html>>. Acesso em: 20 abril, 2006.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. A administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, M. C. O. L.; CARVALHO NETO, A. M. In: DEDECCA, C. S. (Org.). São Paulo: **ABET**, 1998. 112 p.; p. 29, 68-69, 77 (Coleção ABET – Mercado de Trabalho, v. 9).

MENEGASSO, Maria Ester. **O terceiro setor: uma discussão preliminar**. Florianópolis: UFSC-CSE/DSS, 1999. (texto digitado).

MEREGE, Luiz Carlos. Inter-relações entre os três setores da sociedade. In: ENCONTRO DO TERCEIRO SETOR – MULTIPLICANDO HORIZONTES – MINAS GERAIS, 2, 2004, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte.

MEREGE, Luiz Carlos. Prefácio. In: CABRAL, Antônio e COELHO, Leonardo (Orgs.). **Mundo em Transformação: caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Belo Horizonte, Autêntica, 2006.

MESTRINER, Maria L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez, 2001.

MINAS GERAIS, Belo Horizonte. **Segundo Encontro do Terceiro Setor**. Multiplicando Horizontes. 21-24 jun. 2004.

MINAS GERAIS. Lei n. 14.870, de 16 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 15 jan, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 9-29.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MOURA DA COSTA, S. M. Painel: Indicadores sociais e impactos das empresas na sociedade. In: ENCONTRO DO TERCEIRO SETOR – MULTIPLICANDO HORIZONTES – MINAS GERAIS, 2, 2004, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte.

NASCIMENTO, Alceu. **Zona de convergência na ação social no terceiro milênio**. Papel Social, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, n. 57, dez./99-jan./2000.

NATIONAL ANALYSIS. Manchester: Manchester University Press, 1997.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Relações de trabalho e sindicalismo entre o público e o privado no Brasil. Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 29, 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo.

OLIVEIRA, G. B. O. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio/ago. 2002.

PARKER, Bárbara. Evolução e Revolução: da internacionalização à globalização. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1, cap. 15, p. 421-423.

PENA, Roberto Patrus M. et al. (Coord.). Discurso e prática da Responsabilidade Social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do *Global Compact*. **Relatório de Pesquisa FIP 2003/24P**. Belo Horizonte: PUC-MINAS, 2004. 276 p.

PENA, Roberto Patrus M. **Ética nos negócios**: condições, desafios e riscos do desenvolvimento de uma ética empresarial. Belo Horizonte: PUC/FDC, 2005. 114 p.

PENA, Roberto Patrus M. **Responsabilidade Social da empresa e business ethics**: uma relação necessária? Belo Horizonte: Centro Universitário FUMEC, 2005.

PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, L. P. **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

MOREIRA, Diva (ED.). **Relatório Do Desenvolvimento Humano- BRASIL, 2004**. PNUD Brasil, São Paulo: Ed. Prima Página, 2004.

MOREIRA, Diva (ED.). **Racismo, pobreza e violência**. Relatório Do Desenvolvimento Humano- BRASIL, 2005. PNUD Brasil, São Paulo: Ed. Prima Página, 2005.

RESEGUE, Rosa. **Projeto Desenvolver** – Programa de Integração-Assistencial – UNIFESP, 2005.

RIFKIN, J. Investindo no Terceiro Setor. **O fim dos empregos** – o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 17.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector**: A cross-national analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 2. ed. **Terceiro Setor desenvolvimento social e sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 91.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Voluntários**: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do Terceiro Setor. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, FEAC, São Paulo.

SANTOS, Rubens da C. Reflexões sobre as organizações da sociedade civil. **Revista Integração**, FGV/EAESP, n. 10, jan. 2000.

SCHIEL, Dietrich. **Glossário Ecológico**. Programa Educar. Módulo Ecologia. Centro de Divulgação Científica e Cultural. USP/São Carlos, 2005.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Ana Georgina Peixoto; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o Terceiro Setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...Foz do Iguaçu**.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. 1996. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, EASP, São Paulo.

TAVARES, M. G.; SOARES, D. L. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, p. 293-312, jun. 2003.

TENÓRIO, Fernando (Org.). **Gestão de ONGs**. 4. ed. rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. **Lusotopie**, 2002/1. p. 241-262.

TEODÓSIO, A. S. S. **O Terceiro setor como utopia modernizadora da provisão de políticas sociais**: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro. 2002. 119 p. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PPGA, Belo Horizonte.

TEODÓSIO, A. S. S.; REZENDE, G. A. Desvendando o Terceiro Setor: trabalho e gestão em organizações não-governamentais. In: NABUCO, M. R.; NETO, A. C. (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

TORO, J. B. O papel do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão). In: **3º Setor**. Desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 35-39.

VALARELLI, L.. L. **Parcerias**. Noções gerais. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/index.html>>. Acesso em: 18 jan. 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. 4.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1 e 2.

www.aed.org.br – PORTAL Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED) – Investindo no social por 'razões de empresa': responsabilidade corporativa e sustentabilidade empresarial no século 2. Acesso em: 12 nov. 2005.

www.censo3pac.pa.gov.br. A importância sócio-econômica do 3 setor. Pesquisa comparativa Johns Hopkins-Iser, 1999. Acesso em: 15 jan. 2006.

www.conedh.mg.gov.br. Manual de Competências da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Esportes (SEDESE). Acesso em: 22 jan. 2006.

www.gife.org.br. GRUPO DE INSTITUIÇÕES, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Acesso em: 16 jan. 2006.

www.ipea.gov.br. Acesso em: 7 jan. 2006.

www.kanitz.com.br. KANITZ, Stephen. O que é o Terceiro Setor? Acesso em: 15 jan. 2006.

www.planejamento.mg.gov.br. Lei Estadual (MG) n. 14.870, de 16 dez. 2003. Acesso em: 15 jan. 2006.

www.pnud.org.br/cidadania. Acesso em: 20 jul. 2006.

www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade. Acesso em: 20 jul. 2006.

www.unb.br. Portal Universidade de Brasília. O que é Desenvolvimento Sustentável. Acesso em: 10 nov. 2005.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)