

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE PARCERIAS INTERSETORIAIS**  
**EM PROJETOS SOCIAIS**

UM ESTUDO NA REDE MINEIRA DE CENTROS VOCACIONAIS TECNOLÓGICOS

ELIANA MARIA MENDES

**BELO HORIZONTE**

**2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

ELIANA MARIA MENDES

**GESTÃO DE PARCERIAS INTERSETORIAIS  
EM PROJETOS SOCIAIS**

UM ESTUDO NA REDE MINEIRA DE CENTROS VOCACIONAIS TECNOLÓGICOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

BELO HORIZONTE

2008

M488g Mendes, Eliana Maria

Gestão de parcerias intersetoriais em projetos sociais: um estudo na Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos. / Eliana Maria Mendes. Belo Horizonte, 2008.

125 f., il.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon.

1. Parcerias intersetoriais. 2. Projetos sociais. 3. Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos. I. Jeunon, Ester. II. Título.

Dedico este trabalho a minha família: aos meus pais, por todo o sacrifício feito para que eu realizasse meus sonhos; aos meus irmãos, companheiros de sempre; e aos meus sobrinhos pela alegria da vida.

À Mariana, minha filha querida, fonte de amor e inspiração para transpor obstáculos e desafios, por compartilhar dos meus sonhos de viver numa sociedade melhor.

À minha “Madrinha Emília”, que tanto vibrou por todas as minhas conquistas e que agora, na eternidade, é luz no meu caminho.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os colegas do mestrado, pelos conhecimentos compartilhados e pelas grandes amizades conquistadas, especialmente a Leonardo Mattos, Nilcéia, Heliane e Mirian, pelo companheirismo e apoio constantes.

Aos professores, pelos momentos de troca e pelas contribuições tão significativas que deram origem a este trabalho. Em especial, ao Prof. Dr. Fernando Coutinho, pela oportunidade de compartilharmos uma vivência em pesquisa e pela confiança; ao Prof. Dr. Alfredo Melo; e às secretárias do mestrado, Edna e Adélia, pela atenção durante minha licença médica.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Esther Jeunon, por sua maestria e pelas valiosas contribuições científicas. Sua paciência, amizade e compreensão foram imprescindíveis para enfrentar os difíceis obstáculos vivenciados.

Aos coordenadores dos Centros Vocacionais Tecnológicos e ao Sr. Roberto Brito, da SECTES/MG, pelas entrevistas concedidas, que muito contribuíram para o alcance dos objetivos da pesquisa.

À Prof.<sup>a</sup> Ruth Necha Myssior, pelo carinho de sempre e pela oportunidade de realizar o sonho de ingressar na academia. Especialmente, à Çãozinha e ao Cláudio Magalhães, que me convenceram que era possível ser mestra.

Aos meus grandes amigos, que compreenderam a minha ausência e impaciência, e que apostaram neste sonho: Soraia Pinheiro, Adriana Furtado, José Luis, Helda, Rogério, Simone Gonçalves, Sônia Vieira, Catarina, Fátima Queiroz, Clairna, Filomena Jardim, Renata Caldeira e Eveline. Ao Borel, meu amigo de sempre e amor de hoje. Todos vocês são especiais e fazem parte dessa conquista.

Acima de tudo, agradeço a Deus, por mais este momento, pelas alegrias e dificuldades dessa caminhada e pela certeza da Sua proteção.

*“À medida que a massa do povo torna-se mais complicada e a identidade dos responsáveis menos clara, a cooperação emerge como o novo mandato”*

*[...]*

*“A necessidade de cooperação deriva das mudanças rápidas, estruturais e provavelmente irreversíveis que estão sendo geradas por poderosas forças políticas, econômicas e sociais”*

James Austin (2001)

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de mostrar como as parcerias entre os diversos setores da sociedade – Estado, empresas e ONGs – têm-se consolidado enquanto uma nova forma de atuar em projetos sociais. Especificamente, propõe-se a verificar de que forma as parcerias intersetoriais foram estruturadas e estão sendo geridas na implementação do Projeto Social Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos do Estado de Minas Gerais, que tem por meta promover a inclusão digital, qualificar a mão-de-obra e contribuir para a empregabilidade das comunidades atendidas. Para alcançar os objetivos desta dissertação, fez-se necessário apreender o conceito de gestão social, enquanto paradigma da administração contemporânea, e dos projetos sociais, e assim como as metodologias de construção e implantação, enquanto ferramenta operacional destes gestores, e as categorias inerentes a uma parceria, identificadas como os 7C de Austin (2001). A pesquisa foi do tipo exploratória, de natureza qualitativa e, quanto ao método, estudo de caso. A partir da análise do conteúdo das entrevistas realizadas com profissionais da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado de Minas Gerais (SECTES/MG), coordenadores gerais das unidades e representantes das ONGs gestoras dos Centros pesquisados, foi possível observar a percepção dos diferentes parceiros sobre o processo de construção deste projeto. Também constituíram foco de observação a forma como elas estão sendo geridas e a gestão do projeto como um todo. Dentre os resultados obtidos, observa-se que os pressupostos básicos do projeto não estão claros para todos os parceiros, sendo este um dos requisitos necessários para uma parceria ser bem sucedida.

**Palavras-chave:** Parcerias. Gestão social. Gestão de projetos. Inclusão digital.



## ABSTRACT

The object of this study is to show how the partnership between different sectors of society – State, companies and NGOs – has been consolidated as a new configuration to act in social projects. Specifically, this work proposes to verify in which way the partnerships between sectors was structured and are been managed in the implementation of the project Rede Mineira de CVTs, which aims to promote digital inclusion, qualify workforce and contribute to the employability of communities attended. It was necessary to grasp the concept of social management as a paradigm of the contemporary administration, of social projects, the methodologies of construction and deployment as an operational implement of these managers and the categories inherent in a partnership, identified as 7C of Austin (2001). The research was kind of exploratory and qualitative. The method was a case study. From the analyses of interviews with practitioners of the Secretary of State for Science, Technology and Higher Education of the State of Minas Gerais (SECTES / MG), general coordinator of the units and representatives of NGOs of the centers surveyed, was possible observe the perceptions of the various partners on the process of building this partnership. Were also observed how they are being managed and management of the project as a whole. As result, it appears that the basic assumptions of the project are not clear for all partners, which is one of the requirements necessary for a successful partnership.

**Keywords:** Partnership. Social management. Project management. Digital inclusion

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
C&T – Ciência e Tecnologia  
CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor  
CGP – Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas  
CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura  
CVT – Centro Vocacional Tecnológico  
EAD – Ensino a distância  
ECOSOC – Conselho Econômico e Social, da ONU  
FOFO – Formação de Formadores  
GERAES – Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDH – Índice de desenvolvimento humano  
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas  
IN – Instrução Normativa  
M&A – Monitoramento e avaliação  
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia  
MPP – Matriz de planejamento de projetos  
NAE – Núcleo de Apoio ao Empreendedorismo  
ONG – Organização não-governamental  
ONU – Organizações das Nações Unidas  
OS – Organizações sociais  
OSC – Organizações da Sociedade Civil  
OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público  
PID – Pontos de inclusão digital  
PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
PNAD – Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílios  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental  
PPP – Parceria público-privada

PUCMinas – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

SECTES – Secretaria de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UNICEF – Fundação das Nações Unidas para a Infância

USAID – United States Agency for International Development

UTRAMIG – Universidade Estadual do Trabalho de Minas Gerais

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa da exclusão digital em Minas Gerais .....	16
Figura 2 – Ciclo dos projetos sociais enquanto ferramentas de Gestão Social .....	34
Figura 3 – Localização dos CVTs implantados em Minas Gerais .....	66
Figura 4 – Esquema do Programa Mineiro de Inclusão Digital .....	67
Figura 5 – Sala de inclusão digital de Vespasiano .....	70
Figura 6 – CVT Brumadinho .....	73
Figura 7 – Laboratório de Eletroeletrônica do CVT de Brumadinho .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistematização das categorias inerentes à gestão social .....	27
Quadro 2 – Estrutura do Marco Lógico .....	36
Quadro 3 – Caracterização dos respondentes .....	60

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Contexto .....	14
1.2 Justificativa .....	19
1.3 Problema .....	21
1.4 Objetivos .....	24
1.4.1 Objetivo geral .....	24
1.4.2 Objetivos específicos .....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 Gestão Social .....	26
2.2 Projetos sociais .....	32
2.3 Parcerias intersetoriais e compromisso social .....	38
2.3 Identificação de parceiros .....	41
2.3.1 O governo .....	42
2.3.2 As organizações da sociedade civil (OSC) .....	44
2.3.3 O setor empresarial .....	49
2.4 Os desafios do compromisso social nas parcerias .....	53
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	58
3.2 Unidade de análise .....	59
3.3 Unidade de observação .....	60
3.4 Procedimentos para a coleta e análise dos dados .....	61
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>64</b>
4.1 A SECTES/MG e o projeto Rede Mineira de CVTs .....	64
4.1.1 Centro Vocacional Tecnológico .....	68
4.2 Caracterização da unidade de CVTs analisadas .....	76
4.2.1 CVT Nova Lima (CVT 1) .....	76
4.2.2 CVT Sabará (CVT 2) .....	77
4.2.3 CVT Brumadinho (CVT 3) .....	78
4.2.4 CVT Vespasiano (CVT 4) .....	79
4.2.5 CVT Ribeirão das Neves (CVT 5) .....	80
4.3 Apresentação dos resultados das entrevistas .....	81
4.3.1 Entrevista com o representante da SECTES/MG .....	81
4.3.2 Entrevistas com representantes das ONGs gestoras e coordenadores dos CVTs .....	85
4.3.2.1 Centro Vocacional de Nova Lima (CVT 1) .....	86
4.3.2.1.1 Entrevista com o representante da ONG gestora CVT 1 .....	86
4.3.2.1.2 Entrevista com o coordenador CVT 1 .....	88
4.3.2.2 Centro Vocacional de Sabará (CVT 2) .....	89
4.3.2.2.1 Entrevista com o representante da ONG gestora CVT 2 .....	89
4.3.2.2.2 Entrevista com o coordenador geral CVT2 .....	90
4.3.2.3 Centro Vocacional de Brumadinho (CVT 3) .....	92

4.3.2.3.1 Entrevista com o coordenador geral do CVT 3 .....	92
4.3.2.4 Centro Vocacional de Vespasiano (CVT 4) .....	94
4.3.2.4.1 Entrevista com o coordenador do CVT 4 .....	94
4.3.2.5 Centro Vocacional de Ribeirão das Neves (CVT 5) .....	96
4.3.2.5.1 Entrevista com o coordenador CVT 5 .....	96
4.4 Discussão dos resultados .....	99
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>120</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A extensão das questões sociais no Brasil e no mundo dá visibilidade à inoperância do Estado, que dentre as soluções encontradas para enfrentar essa realidade, por meio de um discurso de divisão de responsabilidades, busca o envolvimento das organizações privadas, com ou sem fins lucrativos, para a implementação de projetos sociais. A adesão a este modelo de gestão das questões sociais por parte dos agora chamados “parceiros” acontece por razões variadas, mas todas em função de um sistema capitalista, ao qual está inerente uma lógica do consumo “que não se interessa por uma miséria instituída” (DOWBOR, 1999, p. 8). Para isso, complementa o autor, “há necessidade de um novo paradigma organizacional, a partir da redefinição da relação entre o político, o econômico e o social, pois o crescimento econômico está vinculado ao desenvolvimento da sociedade” (DOWBOR, 1999, p. 8-9). O envolvimento de organizações de diferentes setores em ações conjuntas é a base do conceito de parcerias intersetoriais.

A dimensão dessas parcerias na realidade contemporânea – ou seja, o significativo número de programas e projetos sociais implantados a partir de parcerias estabelecidas entre o Estado, a sociedade civil organizada e as organizações privadas com fins lucrativos – é que mobilizou o interesse para este estudo, com a proposta de contribuir para o debate sobre os limites e possibilidades da gestão de projetos sociais desenvolvidos a partir de parcerias intersetoriais entre organizações públicas e privadas.

O estudo teve como unidade de análise o projeto social Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos (Rede mineira de CVTs), criado a partir de uma parceria entre o Estado, prefeituras e organizações não-governamentais (ONGs), com o objetivo de verificar de que forma as parcerias foram estruturadas e estão sendo geridas. À luz das categorias apresentadas por Austin (2001), serão identificados os principais pressupostos do projeto, o interesse e a forma como cada parceiro se preparou para essa parceria, o papel e as atribuições de cada um dos envolvidos, bem como as dificuldades e facilidades encontradas na gestão do mesmo. Para



tanto foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas e de pesquisa documental.

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, que incorpora uma breve contextualização histórica dos fenômenos sociais que levaram à construção de uma proposta de intervenção em forma de parcerias e na modalidade de gestão social. Foi situado o projeto social Rede Mineira de CVTs no contexto do Programa Nacional de Inclusão Digital, o que explicará sua estrutura operacional. Acrescidas a este capítulo, apresentam-se a questão-problema do estudo e a justificativa de sua escolha.

No capítulo 2, desenvolve-se o conceito de gestão social; explica-se o conceito de projetos sociais; descrevem-se os variados conceitos de parcerias, especificamente de parcerias intersetoriais; e promove-se uma discussão sobre os desafios do compromisso social nas parcerias, onde são apresentadas as sete categorias descritas por Austin (2001).

No capítulo 3, aborda-se a metodologia, compreendendo a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, a unidade de observação e os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, dedica-se à apresentação e análise dos resultados e no capítulo 5, formulam-se as considerações finais.

## **1.1 Contexto**

Ainda é significativa em todos os países a dificuldade de acesso a ferramentas eletrônicas de informação e comunicação, o que se configura como mais uma questão social a ser enfrentada. Segundo Iamamoto (1999, p. 27), “questão social é conjunto das expressões das desigualdades da sociedade capitalista, o que permite expressar que a distância entre o homem e a tecnologia torna-se uma questão social contemporânea”.

Dowbor (1999, p. 21), discorrendo sobre o impacto da exclusão digital no exercício da democracia, afirma que a era da informação exige práticas objetivas, com programas e projetos de uso livre da tecnologia da informação, para que se ampliem a cidadania e a inserção do homem nesta sociedade, bem como o fortalecimento do desenvolvimento local. “Os excluídos digitais estão à margem da sociedade em rede; o chamado analfabetismo digital tem estreita relação com a exclusão social”, considerando que aumenta a distância ao acesso ao trabalho, à renda e a outros direitos sociais constitucionalmente estabelecidos.

A despeito do dinamismo alcançado pela disseminação da Internet e das tecnologias de informação e comunicação, em setembro de 2007, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) referentes ao ano base de 2006, que produziram modificações no perfil de acesso ao computador comparados ao ano de 2001. O número de domicílios com este equipamento passou de 12,6% para 22,4% em cinco anos, o que reflete um crescimento real de 78,0% (BRASIL, 2007). A região Sudeste é considerada a mais informatizada, sendo que 29,2% das residências possuem computador. Seguem a Sul, com 27,9%; a Centro-Oeste, com 20,4%; a Norte, com 12,4%; e a Nordeste, com 9,7%. O Distrito Federal é a Unidade da Federação que apresenta o índice mais alto, com 36,4%, ao passo que o Maranhão é o estado que possui o índice mais baixo, com 4,1% (BRASIL, 2007).

É preciso considerar, todavia, que a tecnologia de informação não se resume exclusivamente ao uso do computador. Considera, também, tudo que se relaciona a comunicação, constituindo-se, portanto, em um grande desafio, devido à velocidade das mudanças. Ou seja, “quando uma tecnologia é popularizada, é rapidamente substituída por outra mais eficiente e novamente acessível para poucos” (SORJ, 2003, p. 64)

Para diminuir a exclusão digital não basta distribuir equipamentos e ofertar salas para conexão. Faz-se necessário aprofundar as ações que possam garantir conteúdo, treinamento, capacitação e atualização para os envolvidos, além de acompanhamento e avaliação da efetividade (LEITE, 2007, citado por COMPUTERWORD, 2007).



Figura 1 – Mapa da exclusão digital em Minas Gerais

Fonte: Extraído de MINAS GERAIS (2008)

Em relação ao estado de Minas Gerais, como mostra a Figura 1, a exclusão digital também tem proporções regionalizadas, equiparando-se ao panorama brasileiro apresentado nas estatísticas do IBGE de acesso a computadores, em que as cidades do norte e nordeste apresentam os índices mais elevados.

Nesse contexto, os programas de inclusão digital ocupam lugar significativo na pauta de reuniões e as parcerias intersetoriais incorporam as ações dos gestores, sejam públicos ou privados, pela significativa emergência e dimensão do problema. Essas parcerias se intensificam quando são oriundas do Estado, por exigirem investimentos e atributos técnicos distantes de sua possibilidade de intervenção nesse patamar de especificidades e de infra-estrutura.

Outro fato relevante e estimulador das ações do governo em programas de inclusão digital por todo o País é o seu compromisso com a Organização das Nações Unidas (ONU) – entidade internacional, criada após o término da Segunda Guerra Mundial, em 1945, com a missão de manter a paz entre as nações e a segurança internacional –, fazendo incluir esta temática na pauta da reunião de cúpula realizada em setembro de 2000. Nessa reunião, os 147 países reunidos, entre eles o

Brasil, sob a coordenação do Conselho Econômico e Social (ECOSOC), pactuaram e assinaram um documento com recomendações a serem cumpridas até 2015.

Segundo Porcaro (2006), a *Declaração do Milênio*, nome dado ao documento produzido nessa Conferência, é fruto de várias conversações ao longo dos anos de 1990, destacando sempre os maiores desafios que a humanidade vem enfrentando. Esta Declaração deu origem a oito metas específicas. Para o acompanhamento de cada meta, foi estabelecido um conjunto de 48 indicadores. A inclusão digital é abordada no objetivo 8: “Velar para que todos possam aproveitar os benefícios das novas tecnologias, em particular das tecnologias da informação e das comunicações, de acordo com as recomendações formuladas na declaração Ministerial do Conselho Econômico e Social de 2000 da ONU” (PORCARO, 2006, p. 4).

Dois são os indicadores apresentados para esta meta: a) linhas telefônicas e assinaturas de celulares por 100 habitantes; e b) computadores pessoais e usuários de internet por 100 habitantes.

Em setembro de 2004, foi divulgado o Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, que aponta a inclusão digital como prioridade para o governo brasileiro, “por sua possibilidade de ajudar na promoção da inclusão social, e por desempenhar papel fundamental no combate à pobreza ao permitir ao cidadão acesso à informação e ao conhecimento” (PORCARO, 2006, p. 34). Reduzir o hiato digital entre países e indivíduos, o que agrava as diferenças sociais, econômicas e culturais existentes, é a missão do Programa Brasileiro de Inclusão Digital (PBID), coordenado pelo Ministério da Ciência e tecnologia (MCT). Foi criado juntamente com o Comitê Técnico do Governo Eletrônico de Inclusão Social, que é um projeto interministerial cujo objetivo principal é integrar os projetos federais, estaduais e municipais, agregando esforços capazes de gerar mudanças sociais mediante a inclusão digital para inúmeros brasileiros (BRASIL, 2006).

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), vários são os projetos e ações desenvolvidos em parceria, envolvendo outros ministérios e órgãos do governo, organizações da sociedade civil e da iniciativa privada para o alcance da meta brasileira.

Conforme pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2007), foram identificadas 108 iniciativas para programas de inclusão digital em mais de três mil municípios e 16.722 projetos que podem futuramente ser pontos de inclusão digital (PID). Destas 108 iniciativas identificadas, 60% são financiadas por órgãos governamentais, destacando-se: projeto Casa Brasil, Computador Para Todos, Governo Eletrônico e Serviço de Atendimento ao Cidadão, Maré – telecentros de pesca, Pontos de cultura – cultura digital e Estação Digital. Tantas outras iniciativas são resultado de parcerias intersetoriais, envolvendo Estado, Município, empresas, ONGs.

É neste contexto que são criados os Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs) enquanto unidades de ensino e profissionalização criados em vários municípios do país, e especificamente em Minas Gerais, no seu conjunto, deram unidade ao Projeto Social Rede Mineira de CVTs. Estes centros têm suas atividades voltadas para o acesso ao conhecimento científico e tecnológico, com o objetivo de oferecer, mediante a promoção de cursos abertos à população, conhecimentos práticos na área de Serviços Técnicos, além da transferência de conhecimentos tecnológicos na área de Processo Produtivo. As primeiras unidades foram construídas no estado do Ceará, em 1996 (BRASIL, 2008).

No primeiro ano de criação, investiu-se um montante de recursos de R\$4.500.000,00 para o apoio à implantação de 9 CVTs; em 2004, R\$23.902.971,55 para 48 CVTs em vários estados; em 2005 R\$50.293.007,05 para 96 CVTs. Os recursos são provenientes do orçamento da Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social (SECIS) e de emendas parlamentares. No total, foram implantados até o momento no País 153 CVTs (BRASIL, 2006).

O estado de Minas Gerais, atendendo a determinações ministeriais, incorporou ao Projeto Estruturador do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) o programa Rede Mineira Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos.

Na primeira fase do programa, foram compostos 21 CVTs e os recursos para a implantação somaram cerca de R\$ 15 milhões, sendo R\$ 10 milhões provenientes

de emendas da bancada mineira no Congresso Nacional e R\$ 5 milhões da contrapartida do Governo de Minas. Prevê-se a criação de 33 CVTs no segundo semestre de 2008, com recursos de R\$ 18 milhões, conseguidos pela bancada e R\$ 9 milhões da contrapartida do governo mineiro.

Além dos investimentos federais e estaduais, este projeto prevê para sua sustentabilidade a criação de parcerias com prefeituras, empresas e organizações do Terceiro Setor (ONGs), sendo estas últimas as responsáveis pela gestão dos centros (BRASIL, 2006).

## **1.2 Justificativa**

As tendências recentes da gestão social obrigam a repensar as formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social nestes territórios, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas e a escutar de forma sistemática os atores estatais e comunitários.

Em estudo patrocinado pela UNICEF para a América Latina e o Caribe (Fundo das Nações Unidas para a Infância), com o objetivo de realizar uma pesquisa exploratória sobre como administrar parcerias e alianças, e as mais diversas formas de organização interinstitucional, Dowbor (2002, p. 6) apresenta as parcerias como um desafio às formas tradicionais de gestão. "Não se trata apenas de criar técnicas de gestão, afirma o autor, "mas da construção de valores como confiança, colaboração, solidariedade, transparência".

Esta temática se torna relevante em razão dessas novas nuances que as permeiam, transitando por categorias ainda não dimensionadas pelos estudos administrativos, exigindo um trabalho multidisciplinar e o aporte teórico de outras ciências.

[...] enquanto as áreas produtivas dispõem de um sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão – taylorismo, fordismo, toyotismo, TQM, Kanban etc. – a área social não dispõe dos paradigmas de gestão correspondentes, e fica oscilando entre burocratismos estatais ultrapassados, e privatizações desastrosas. Os serviços sociais são diferentes, e necessitam de respostas

específicas. A questão da gestão social tornou-se central (DOWBOR, 1999, p. 1)

Matos (2007 *apud* FISCHER, 2003) descreve outros elementos que devem ser avaliados ante a formação de parcerias e alianças que complementam os citados por Dowbor (1999), principalmente quando estas parcerias envolvem organizações do segundo setor, que possuem estruturas organizacionais e cultura diferenciada.

Segundo Dowbor (2002, p. 11), no mundo inteiro os governos vêm identificando os resultados positivos nas parcerias com a sociedade civil organizada por intermédio de associações, fundações, sindicatos e movimentos sociais – a lista é longa, afirma o autor. As empresas têm estendido sua visão para longo prazo, descobrindo nas ações de responsabilidade social e ambiental interesses comuns que, de certa forma, distanciam-se de um “vale tudo generalizado” por que passaram nas últimas décadas.

Enfim, estudar as concepções teóricas sobre o conceito de parcerias e seus impactos na gestão social enquanto um paradigma da administração contemporânea traz relevância para os dados empíricos pesquisados com os gestores do projeto social Rede Mineira de CVTs. Ao apresentar a percepção dos parceiros envolvidos nessas estas parcerias e as dificuldades e facilidades para o alcance dos objetivos propostos, este estudo se propõe a contribuir para os estudos administrativos dessa modalidade de gestão, com foco na sustentabilidade dos projetos compartilhados pelas organizações envolvidas.

Sob esta ordem e considerando a dimensão do projeto que será objeto de observação e pesquisa, também poderá trazer contribuição para os seus gestores e estimular outras pesquisas.

Espera-se, também, que os dados levantados e analisados possam contribuir para a efetividade da proposta das Redes CVTs na busca pela transformação de uma realidade social.

### 1.3 Problema

Até 1998, segundo Fischer (2005), a atuação social realizada por meio de alianças ou parcerias entre as organizações públicas e privadas era um tema praticamente desconhecido no Brasil. As pesquisas realizadas identificam vários problemas, que se constituem em desafios para a construção desse pacto cooperativo. A análise de alguns projetos realizados apresentam como resultado expressões diferenciadas e, até, contraditórias com os propósitos teorizados.

Apurou-se que as parcerias intersetoriais permitem obter resultados expressivos para os parceiros e impactos positivos na sociedade. Identificou-se, também, que não há como estabelecer sinergia entre interesses tão antagônicos, principalmente quando o investimento das empresas está envolvido.

Outra conclusão aproxima-se da análise feita por Matos (2007) ao concluir que ações isoladas de pessoas, empresas e instituições do governo são ineficazes quando se trata de buscar soluções para os problemas sociais mais complexos, que caracterizam a sociedade brasileira contemporânea, sendo necessário o envolvimento de toda a sociedade. Além das parcerias entre as organizações para a implantação de projetos sociais, é imprescindível a participação da população que vivencia a questão social a ser solucionada.

O mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas, realizado, em 2005, pela Aliança Capoava<sup>1</sup>, já revela as dificuldades e os desafios vividos para conseguir efetividade nestas ações, expressando-se, em sua maioria, questões de natureza política, ideológica e de pressupostos.

Em relação à natureza política, apurou-se que, ao participarem de parcerias desta natureza, as ONGs fazem uma “aposta de risco, cujos resultados são ambíguos,

---

<sup>1</sup> Organizações que compõem a Aliança Capoava: Ashoka Empreendedores Sociais, Fundação Avina, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) e Instituto Ethos. Nasceu com o desejo de construir um capital social que represente uma renovação permanente e positiva do ânimo pelas parcerias e/ou alianças, e para a criação de novos modelos de avaliação de suas dinâmicas e resultados, considerando sempre a ética que deve orientar as relações inter e intra-setoriais, tendo como objetivo superior a promoção do desenvolvimento sustentável. (ETHOS, 2007).



sendo acusada de tornarem-se reformistas e de assumir uma responsabilidade que é do Estado” (ALIANÇA COPOAVA, 2005, p. 30).

Quanto ao aspecto ideológico, os estudos identificaram que, mesmo quando a parceria é estabelecida entre distintas entidades sem fins lucrativos para a realização de projetos conjuntos, enfrenta-se um duplo desafio: “a dificuldade de relações democráticas e horizontais entre estas instituições e a definição do que entendem por interesse público” (ALIANÇA COPOAVA, 2005, p. 30).

E, por ultimo, muitas vezes, os problemas sociais, com suas causas e conseqüências, são concebidos a partir de pressupostos diferentes, pois o que pode ser problema social para um não é para o outro. Ou seja, estabelecer relações de parceria não se configura como uma tarefa simples e fácil.

Outros obstáculos a serem enfrentados entre os parceiros identificados neste mapeamento das pesquisas foram: necessidade de superação de preconceitos e rejeições, a presença ou ausência de simetria nas relações de poder, diferenças de cultura organizacionais e definição das expectativas, dos papéis e das responsabilidades (ALIANÇA CAPOAVA, 2005, p. 31).

Ckagnazaroff; Sátiro; Gontijo (2007) elaboraram um estudo sobre as relações entre ONGs e Estado para a realização de projetos sociais. Consideram que a parceria se apresenta como possibilidade de alternativa de ação para os dois parceiros, que, em princípio, têm objetivos comum. Entretanto, essa parceria não ocorre sem problemas. Citando Lewis (2001), também apontam como desafio os diferentes referenciais políticos e ideológicos, principalmente porque as ONGs foram criadas em um contexto de repressão política. Elas, segundo os autores, “podem considerar difícil confiar ou trabalhar com o governo e podem também, considerar que seus papéis se tornaram confusos a partir da instalação de governos democráticos e do modo pelo qual as ONGs podem ser vistas pelo Estado”, o que provoca um distanciamento (CKAGNAZAROFF; SÁTIRO; GONTIJO, 2007, p. 6).

O Estado pode se sentir ameaçado, afirmam os autores, pois, ao distribuir responsabilidades com a sociedade civil organizada, em situações cotidianas

conflituosas ou, mesmo, quando os objetivos não estão sendo alcançados, aumentará a oposição a ele, deixando prevalecer, nestas circunstâncias, seu poder de modo desfavorável a ela (CKAGNAZAROFF; SÁTIRO; GONTIJO, 2007, p. 8).

Austin (2001) descreve que, a partir do momento em que os parceiros se preparam para esta ação e definem todas essas regras de convivência durante a construção do projeto, a parceria poderá trazer resultados favoráveis para todos os envolvidos. Fischer (2003) complementa que, aliado a esta construção inicial, tem que haver uma contínua avaliação, para que não se percam de vista a satisfação dos parceiros e a efetividade do projeto, que, por sua vez, só é alcançada se proporcionar uma mudança na realidade vivida daqueles que dele usufruem.

Dowbor (1999) defende que isso envolve o reconhecimento das forças políticas e econômicas, bem como os interesses comuns que norteiam e estimulam essa livre associação. Nesta perspectiva, observa-se que se estes requisitos não forem atendidos não haverá efetividade nos projetos sociais construídos a partir parcerias intersetoriais. Se não forem criados mecanismos de acompanhamento e controle para avaliar estes processos, não poderá haver conclusões sobre a efetividade, ou não, deste modelo de parcerias.

Afirma o autor que existem tentativas de simplificar estas análises, transformando-as em modelos, mas adverte que estas simplificam artificialmente realidades muito complexas, na medida em que demandam mais elementos dos que os categorizados, sendo um deles a análise antecipada pelo gestor do território local onde este projeto será implantado.

É preciso avaliar se as missões das organizações têm pontos em comum, se a aliança é importante para ambas, se as necessidades e capacidades dos parceiros são passíveis de integração e se eles têm valores organizacionais semelhantes. Quanto mais central a aliança for para a missão e para a estratégia de cada parceiro, mais forte ela será. A compatibilidade de valores institucionais é parte integrante da cooperação sustentável. Os parceiros não precisam ter valores congruentes, porém as diferenças precisam permanecer em limites aceitáveis para ambos (FISCHER, 2003 *apud* MATOS, 2007, p. 14).

Fischer (2002) acrescenta que a criação e o desenvolvimento de alianças e parcerias não são processos lineares e fáceis, e que por isso coloca desafios para quem as opera, assim como para quem busca analisá-las, de modo a gerar conhecimentos que propiciem sua reprodução.

Considerando esses elementos que permeiam as relações de parceria e assumindo-se que o objeto deste estudo é um projeto social que tem como pressuposto a sua criação e sustentabilidade por meio de parcerias intersetoriais, a pergunta que norteará este trabalho é: De que forma as parcerias intersetoriais foram estruturadas e estão sendo geridas na implementação do Projeto Social Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Verificar de que forma as parcerias intersetoriais foram estruturadas e estão sendo geridas na implementação do Projeto Social Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os principais pressupostos do projeto Rede Mineira de CVTs, especialmente quanto aos aspectos relativos a parcerias;
- b) Explicitar como foram estabelecidas as parcerias e o interesse de cada parceiro na sua formação;
- c) Identificar nesse processo as categorias inerentes à formação de

parcerias, apresentadas por Austin (2001);

- d) Identificar, na percepção dos coordenadores e gestores dos CVTs, as dificuldades e facilidades na gestão parcerias intersetoriais em seu território.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Social

O conceito de gestão social foi pesquisado por Maia (2005)<sup>2</sup>, por meio de extenso levantamento bibliográfico, que permitiu concluir que o conceito remete à necessidade de um estudo multidisciplinar. A autora inicia explicando que tal conceito surgiu do Terceiro Setor, que chegou ao Brasil e demais países da América Latina na década de 1990.

Um dos pressupostos que orienta o seu estudo é que a “gestão social é concebida e viabilizada na totalidade do movimento contraditório dos projetos societários” (MAIA, 2005, p. 2). Ou seja, ações que envolvem o fazer do gestor social estão direcionadas para um desenvolvimento social, mas também contribuem para a manutenção de uma sociedade produtiva e de consumo. Estas distintas perspectivas constroem um movimento, por natureza, contraditório.

Na busca de uma definição do que seja gestão social, a autora fez uma pesquisa bibliográfica a partir de cinco autores – Tenório (1988), Singer (1999), Dowbor (1999), Fischer (1999) e Carvalho (1999) – de diferentes áreas de atuação: sociologia, economia, administração e serviço social.

Essa pesquisa resultou num quadro analítico-propositivo (QUADRO 1), tendo a autora utilizado de seis subtemas caracterizadores da gestão social.

[...] compusemos o quadro analítico-propositivo com as seguintes categorias ou subtemas e respectivas referencialidades: a) *Valores* (axiologia): Princípios referenciais que inspiram e dão direção às construções teórico-práticas da gestão social; b) *Propósitos* (teleologia): Finalidades ou intencionalidades para onde se quer chegar com a gestão social; c) *Focos* (epistemologia): Referências teóricas que dão sustentação à perspectiva explicativa e propositiva da gestão social; d) *Agentes* (ontologia): Pessoas e organizações que protagonizam o processo da gestão social; e) *Locos e metodologia* (praxiologia): O loco delimita o território ou o campo de

---

<sup>2</sup> Assistente Social, Doutora em Serviço Social pela PUCRS, professora do Curso de Serviço Social Unisinos, São Leopoldo, RS.

viabilização da gestão social. A metodologia constitui-se do caminho, das idéias e dos instrumentos balizadores para a viabilização da gestão social (MINAYO, 2004 *apud* MAIA, 2005, p. 11).

Categories ou subtemas	TENÓRIO (1998)	SINGER (1999)	CARVALHO (1999)	DOWBOR (1999)	FISCHER (2002)
VALORES	Democracia Cidadania Convívio Respeito a diferenças	Vida Democracia Trabalho	Direitos de cidadania, equidade	Justiça Bem-estar social Desenvolv.. humano Democracia	Ética da Responsabilidade e Democracia
PROPÓSITOS	Implementar processos sociais para ação gerencial em vista da democracia e cidadania	Desenvolver ações para enfrentamento das necessidades da população a partir do trabalho e renda	Realizar ações sociais públicas para responder as demandas e necessidades da população	Transformar o desenvolvimento, atividade econômica como meio e bem-estar social fim do desenvolvimento	Gerir processos sociais e processos de desenvolvimento social, com relações de poder, conflito e aprendizagem.
FOCUS	Administração Administração Pública Política Ciências Sociais	Economia Administração Política Ciências sociais Associativismo/ Cooperativismo/ Autogestão	Ciências sociais Ciência política Economia Serviço Social	Economia Administração Ciência política Teorias da educação Ciências sociais, Ciência jurídica, Ciência tecnológica Paradigma em construção	Ciências sociais e Ciências políticas Teoria Organizacional Pesquisa Social História, psicologia, Administração, Teorias Desenvolv. Propostas pré-paradigmática Epistemológica e praxiológica
LOCUS	Organizações Governamentais e políticas públicas	Políticas econômicas; Governos/ Estado Organizações de trabalhadores	Projetos, programas e Políticas sociais; Sociedade; Estado; Redes	Políticas públicas; Organizações Estatais, empresariais e da sociedade civil	Espaço local Organizações Inter-organizações Redes
AGENTES	Trabalhadores da administração pública; população	Organizações populares; ONG's Universidades Governos	Sociedade Civil / população usuária; Estado, nas diferentes esferas	Empresários, administradores públicos, ONG's, sindicatos, pesquisadores, movimento sociais, universidades representantes comunitários	Indivíduos, grupos e coletividades, Estado, mercado e sociedade civil
METODOLOGIA	Processos sociais; Articulação entre atores; Técnicas de gestão	Economia solidária e outras Estratégias autogestionárias; Políticas públicas	Gestão em rede; Empoderamento Parceria Controle Projetos e Programas sociais Governança Intersetorialidade Transparência	Governança Políticas integradas e coerentes Empoderamento Articulação entre social e econômico, O público e o privado, o Estão, o mercado e a sociedade civil Descentralização Negociação Publicização	Processos sociais, Mediações: poder, conflito e educação. Governança, Planejamentos sociais e transescolares Financiamentos; Redes; Ações individuais e coletivas; Organizações de aprendizagem; Construção de identidade e legitimidade e efetividade social

Quadro 1 – Sistematização das categorias inerentes à gestão social

Fonte: Maia (2005)

Dentre os autores citados pela autora, não para mostrar a relevância do construto,

mas simplesmente para dar início à reflexão sobre a temática sustentada pelo Quadro 1, cita-se Tenório (1998), que atribui a este conceito um conjunto de processos sociais desenvolvidos pela ação gerencial administrativa e política. Não obstante, seu foco é “democracia e cidadania, potencializando o saber, a competência técnica e o poder político da população, protagonizados, especialmente, pelos técnicos das organizações governamentais e da população” (MAIA, 2005, p. 9).

Para Singer (1999, citado por MAIA, 2005, p. 10), a “gestão social diz respeito à gestão das ações públicas, viabilizadas por meio de políticas e práticas sociais articuladas e articuladoras das diversas demandas, com estreita relação com a questão da crise do trabalho”. Coerente com este conceito, Carvalho (1999, citado por MAIA, 2005, p. 10) relaciona a gestão social também à gestão das ações públicas, mas viabilizadas a partir das necessidades e demandas apontadas pela população, dando respostas efetivas à realidade solicitada pela maioria.

Fischer (2002, citado por MAIA, 2005) afirma que a gestão social é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade. Por estas características, a gestão se constitui como um processo social. E por estar à frente desse processo, é necessário contar com uma característica fundamental do gestor. Ele tem que ser um mediador e possibilitar a comunicação e o diálogo entre os atores envolvidos nos programas e projetos, estando atento às suas representações. “Estas representações têm escalas de poder e formas organizacionais, com seus valores éticos e marcos históricos, apresentados em formas e proporções diferentes” (FISCHER, 2002 *apud* MAIA, 2005, p. 13).

Neste sentido, é relevante considerar que o conceito de gestão social vai além da relação estabelecida entre os segmentos da sociedade econômica e as diferentes estruturas organizacionais que as compõem. Segundo Dowbor (1999, p. 2), o conceito de gestão social está vinculado a resultados que levam à transformação da sociedade, “em que a atividade econômica passa a ser o meio, e o bem-estar social o fim do desenvolvimento”. O autor ainda afirma que o desafio está em conciliar a

gestão da mudança, pois esta não se satisfaz com acordos. É preciso uma interação extremamente flexível que ultrapasse a visão tradicional de aliados satisfeitos que busquem o mesmo objetivo. Fazer gestão social é, antes disso, mas não distante desse objetivo, mudar uma determinada realidade social problemática. Portanto, estabelecer parcerias exige um processo permanente de ajuste e de articulação, que deve evoluir para uma interação dinâmica, com fluxos de informação e comportamento ético. Segundo Camarotti e Spink (2000), para haver uma parceria é preciso identificar um objetivo comum, uma adesão voluntária e uma responsabilidade partilhada. E esses são os desafios do gestor social.

Diante desses desafios a que se submete o gestor social está a sua formação e conhecimento, que irão possibilitar o alcance de uma visão integrada das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento. Não se pode perder de vista os princípios identitários do conceito de gestão social, que constituem um processo social que tem o objetivo de mudar determinada realidade, devendo ser construído de forma processual por uma população de um determinado território, garantindo que, efetivamente, ocorra a mudança a partir de uma demanda (FISCHER, 2002)

Dowbor (1999, citado por MAIA, 2005, p. 10) “remete gestão social à transformação da sociedade”, em que, a partir de um novo paradigma organizacional, exige uma redefinição da relação entre os setores político, econômico e social, propondo uma articulação entre empresários, administradores públicos, políticos, organizações não- governamentais, sindicatos, pesquisadores, universidades e demais movimentos sociais e representações comunitárias. “Na perspectiva de gestão social para este autor “estão especialmente identificados como sujeitos, os indivíduos, os grupos e coletividades interessadas, mediados por redes ou por interorganizações”.

Dentre as conclusões sobre este estudo, a partir da apreensão das idéias-chave sobre gestão social comuns aos autores citados e o seu principal pressuposto, Maia (2005) considera que, por incidência, os valores *democracia* e *cidadania* se identificam com a origem do termo enquanto parte de um projeto societário de desenvolvimento, que tem em seu bojo os princípios da participação da comunidade e seu acesso aos direitos sociais.

Enriquecedor para esta fundamentação é o conceito de gestão social formulado por



Ckagnazaroff (2004), para quem a gestão social constitui-se em um campo interdisciplinar de conhecimentos e práticas. Mas já acrescenta na raiz do construto o seu caráter intersetorial, como aspecto relevante na contemporaneidade. Esse conceito se aproxima dos construtos de Dowbor (1999) e Fischer (2002), apresentados por Maia (2005), mas ele pondera que estas duas dimensões oferecem suporte aos processos de decisão estratégica e de implementação de ações públicas destinadas à efetivação do bem-estar social. Para tanto, afirma o autor, é demandado um conjunto de ferramentas que auxiliem no alcance dos objetivos e metas, mas sempre buscando melhorar as condições e a qualidade de vida da população, de forma integral e universal.

As ferramentas de gestão social citadas por Ckagnazaroff (2004) são:

- a) análise do ambiente;
- b) análise de atores e envolvidos (*stakeholders*);
- c) construção de cenários;
- d) planejamento estratégico;
- e) análise de problemas;
- f) instrumentos de preparação de programas e projetos;
- g) monitoramento e avaliação;
- h) técnicas de administração de conflitos;
- i) metodologias de participação; e
- j) desenho e coordenação de redes interorganizacionais e desenho e gestão da descentralização.

Não distanciando dos seus construtos a função e a responsabilidade social do Estado, o autor reforça que um dos principais desafios dos governantes é explicitar a gestão social, pois, diante da inviabilidade econômica de implementar eficazmente as políticas sociais, não há como abrir mão de parceiros e aliados. O desafio está em unir e gerenciar interesses (CKAGNAZAROFF, 2004). Conceitua o autor:

[...] a gestão social é estratégica para a organização pública, porque a sua utilização procura dar condições para a realização de um processo que envolva a participação de atores internos e externos a ela, para entender e estabelecer que mudanças promover, como e quando (CKAGNAZAROFF, 2004, p. 14).

Estas características estão associadas também ao conceito de desenvolvimento social sustentável, que incorpora maior complexidade à função do gestor social de projetos sociais estabelecidos por meio de parcerias intersetoriais, meta inerente ao projeto Rede Mineira de CVTs, a ser alcançada após dois anos de criação dos Centros nos respectivos municípios.

Melo Neto e Froes (2002) ressaltam as condições básicas para que uma proposta tenha possibilidades de ser sustentável: devem ser a base dos projetos sociais a serem implantados; devem funcionar como pré-requisitos a serem identificados no território local; e devem compor as primeiras ações a serem desenvolvidas sob metas a serem alcançadas.

Existem duas precondições para o desenvolvimento da sustentabilidade: capacidade natural de suporte (recursos naturais existentes); e capacidade de sustentação (atividades sociais, políticas e econômicas geradas pela própria sociedade em seu próprio benefício), explicam os autores.

Dowbor (2002) faz uma correlação entre os conceitos de desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e sustentabilidade. O autor afirma que o desenvolvimento econômico é importante e acrescenta:

[...] mas não basta tentar centrar tudo na justiça social sem assegurar os recursos econômicos dos investimentos sociais tem pouco sentido e naturalmente nem as ações sociais e nem as atividades econômicas terão qualquer sentido se continuarmos a destruir o planeta. [...] precisamos de um desenvolvimento economicamente viável, socialmente justo, e sustentável em termos ambientais. Atingir um dos objetivos sem atentar para os outros simplesmente não resolve a questão (DOWBOR, 2002, p. 19).

Segundo o autor, o alcance dos objetivos econômicos, sociais e ambientais não se dará por uma mobilização de apenas um dos atores envolvidos (Estado, sociedade civil ou empresas): “a palavra chave, aqui, é a *articulação* dos diversos instrumentos de mudança, dessa triangulação” (DOWBOR, 2002). Acrescenta ainda que deve-se reconhecer as cidades como unidade básica de desenvolvimento econômico e social. Para isso, os modelos de gestão a serem adotados têm de seguir novos

paradigmas – ou seja, o cruzamento do conceito de parcerias com um reforço dos espaços políticos locais. Por trás das dinâmicas de alianças e parcerias, é o próprio *mapa do processo decisório*, pois são espaços nos quais as pessoas se conhecem e as políticas setoriais podem ser integradas, articulando variados atores, suas visões e ações (DOWBOR, 2002).

Melo Neto e Froes (2002, p. 106) ratificam a posição de Dowbor (2002) ao acrescentarem que “a capacidade de sustentação depende das competências organizativas, produtivas, de articulação, comunicação, mobilização e participação das comunidades e sociedade”. Kisil (1997 citado por MELO NETO e FRÓES, 2002) apresenta os pré-requisitos para que um processo de desenvolvimento sustentável se instale:

1. a participação de cada cidadão é essencial; 2. esta participação exige a conformação de organizações sociais que são responsáveis e receptivas aos seus membros; 3. a variedade de interesses e necessidades de cada sociedade, ou de cada comunidade, exige ma variedade de organizações; 4. uma forma particular de colaboração entre essas organizações é necessária para o processo de desenvolvimento, e isto dependerá da experiência local específica, das tarefas a serem realizadas e do meio ambiente político-administrativo-econômico (KISIL, 1997 *apud* MELO NETO; FROES, 2002, p. 106).

Entretanto, para implantar essas ações, são necessárias ferramentas eficazes, e os projetos sociais é uma delas. Seus processos têm de ser eficientes, na medida em que não podem se desvincular dos objetivos de mudança de uma realidade, com foco no desenvolvimento social sustentável – ou seja, diminuir o índice de pobreza a partir de demanda territorializada.

## **2.2 Projetos sociais**

Podem-se identificar três níveis de formulação de uma ação social, segundo Armani (2000, p. 18):

- a) a política, enquanto nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de

ação;

- b) os programas: nível intermediário em que elas são traduzidas em linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais, permanecendo as atividades que são oferecidas em bases contínuas;
- c) os projetos: nível de ações concretas, delimitadas no tempo, no espaço e pelos recursos existentes, que possam realizar programas e políticas.

Um projeto social, segundo Stephanou *et al.* (2003), “é uma unidade menor do que uma política e a estratégica de desenvolvimento social que esta implementa”. Nasce do desejo de mudar uma realidade, mas orientado por ações estruturadas e intencionais de um grupo ou organização social.

O grau de miserabilidade das populações à margem do processo produtivo exige políticas sociais mais complexas e estabelece nova fronteira entre o público e o privado para a intervir nesta realidade. A democratização das ações de intervenção do Estado na sociedade e as mudanças ocorridas a partir desse contexto são o marco histórico do surgimento dos projetos sociais.

Para o alcance de seus resultados dentro de um limite de recursos e tempo, acrescentam Stephanou *et al.* (2003) que se torna necessário formular um diagnóstico sobre a problemática apresentada. Isso possibilitará uma condição exeqüível das ações planejadas no tempo e com os recursos disponíveis. Enfim, esta ação planejada incorpora fases específicas, o que define um método de trabalho, como definição de seus objetivos geral e específicos, suas metas, formas de atuação e atividades a serem desenvolvidas, os prazos os recursos, as responsabilidades e um processo contínuo de avaliação.

A participação da sociedade civil de forma mais organizada cria meios de comunicação e de controle social, que, por sua vez, definem duas características fundantes de um projeto social: ter visibilidade; e sua atividade fim ser o acesso a direitos sociais (STEPHANOU *et al.*, 2003).



Figura 2 – Ciclo dos projetos sociais enquanto ferramentas de Gestão Social  
 Fonte: STEPHANOU *et al.*, 2003

Na figura 2, os autores apresentam a coerência do conceito de projetos sociais com o surgimento das parcerias intersetoriais, criando um viés metodológico para sua implantação, enquanto ferramenta de gestão social.

Segundo Brose (2001), um dos métodos mais utilizados por especialistas para elaborar projetos sociais, reconhecido no Brasil por várias organizações que incentivam ou realizam projetos sociais, é o método da Estrutura Lógica, ou Método do Marco Lógico. Também é conhecido como *Logical Frameword*, *Log Frame* e no Brasil como Matriz de planejamento de projetos (MPP).

Este método, desenvolvido pela *United States Agency for International Development* (USAID), agência independente do Governo dos Estados Unidos da América, nos anos de 1960, e adotado pelo presidente *John Kenedy* para a elaboração, descrição, acompanhamento e avaliação de programas e projetos em seu governo (BROSE, 2001). É utilizada atualmente por diversas agências internacionais de financiamento, como o Banco Mundial (BID) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD).

Segundo Rua (1996), este método estrutura toda a intervenção a ser realizada numa matriz formada por quatro colunas e quatro linhas. Consiste, portanto, em um conjunto de conceitos inter-relacionados que definem as causas de uma intervenção (projeto), bem como o que deve ser feito (estratégia) para alcançar o resultado desejado. O ponto de partida para a construção desse quadro lógico envolve a análise da situação, que deverá constar de, no mínimo, três fases anteriores à construção do quadro lógico (QUADRO 2) (RUA, 1996):

- a) árvore de problemas – consistindo em um sistema hierarquizado de relações causa-efeito de um problema original;
- b) árvore de objetivos ou árvore de soluções – construída a partir dessa cadeia de causalidade para propor um conjunto de relações meios-fins como alternativa de solução para o problema original;
- c) análise dos parceiros e envolvidos no projeto – consiste no mapeamento de suas alternativas de intervenção e das estratégias disponíveis conforme os potenciais, limitações e interesses de cada um, para, assim, contribuir para a análise de riscos de uma intervenção, mediante a identificação e avaliação dos seus pressupostos.

Por fim, poderá ser construída uma matriz de decisão, a partir da qual se passa ao planejamento da intervenção propriamente dita, a matriz do marco lógico.

RESUMO DESCRITIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICÁVEIS OBJETIVAMENTE	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	SUPosições
<b>OBJETIVO SUPERIOR</b>	Medem o impacto geral que terá o projeto. Devem ser específicos em termos de quantidade, qualidade e tempo (grupo social e local, se for relevante).	Os meios de verificação nestes objetivos são as fontes de informação, usadas para verificar se os objetivos foram atingidos. Podem incluir material publicado, inspeção visual, pesquisas por amostragem, etc.	Indicam acontecimentos, condições ou decisões importantes e necessárias para a "sustentabilidade" (continuidade no tempo) dos benefícios gerados pelo projeto.
<b>OBJETIVO DO PROJETO</b> O Objetivo do Projeto é o impacto direto a ser obtido como resultado da utilização dos Componentes produzidos pelo projeto. É uma hipótese sobre o impacto ou benefício que se deseja obter.	Os indicadores em nível de Objetivo de Projeto descrevem o impacto obtido ao fim do projeto. Devem incluir metas que reflitam a situação após a conclusão do projeto. Cada indicador deve especificar a quantidade, qualidade e prazo dos resultados a serem obtidos.	Aqui se consideram os meios, as fontes que o executor e o avaliador podem consultar para verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Podem indicar que existe um problema e sugerir a necessidade de mudanças nos componentes do projeto. Podem incluir material publicado, inspeção visual, pesquisas por amostragem, etc.	As suposições indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões que tenham que ocorrer para que o projeto contribua significativamente para que o Objetivo Superior seja atingido.
<b>COMPONENTES</b> Os Componentes são as obras, serviços e atividades de capacitação que o executor deve realizar de acordo com o contrato. Estes devem ser expressos em termos de trabalhos concluídos (sistemas instalados, pessoas capacitadas, etc.)	Os indicadores dos Componentes são descrições breves, porém claras de cada um dos Componentes que precisam ser concluídos durante a execução. Cada um deve especificar quantidade, qualidade e horizonte temporal das obras, serviços, etc. a serem concluídos.	Esta célula indica onde os avaliadores podem encontrar as fontes de informação para verificar se os resultados contratados foram realizados. As fontes podem incluir inspeção local, relatórios de auditoria, etc.	As suposições são os acontecimentos, as condições ou as decisões que têm que ocorrer para que os componentes do projeto atinjam o Objetivo do Projeto para o qual foram executados.
<b>ATIVIDADES</b> As Atividades são as tarefas que o executor deve cumprir para completar cada um dos Componentes do projeto que implicam em custos. Deve ser elaborada uma lista de atividades em ordem cronológica para cada Componente.	Esta célula contém o orçamento para cada Componente a ser produzido pelo projeto.	Esta célula indica onde um avaliador pode obter informações para verificar se o orçamento foi gasto conforme o planejado. Normalmente constitui o registro contábil de uma unidade executora.	As suposições são os acontecimentos, condições ou decisões (fora do controle do gerente do projeto) que têm que acontecer para que os componentes do projeto possam ser executados.

## Quadro 2 – Estrutura do Marco Lógico

Fonte: BID (1977), tradução de RUA (1996) .

Para Armani:

“o marco lógico é um instrumento muito útil para a elaboração, análise e gerenciamento de projetos. marco lógico é recomendável, pois baseia-se no método científico de pesquisa social, estruturando os projetos sobre uma cadeia de hipóteses acerca de relações de causa e efeito envolvidas no enfrentamento da problemática em questão (2000, p. 36).

Neste método a avaliação não consiste em uma fase final, pois acontece durante todas as etapas, orientada pelos indicadores correspondentes.

Segundo Valarelli (1999) indicadores são parâmetros qualificados e ou quantificados, baseiam-se em algum aspecto que varia de estado ou situação, capaz de expressar um fenômeno que nos interessa. Ao identificar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, em determinado tempo, será possível fazer uma avaliação da atuação social numa localidade específica.

Wrase (2007) ratifica a relevância dessa estrutura afirmando que um projeto social tem que ter “aviabilidade”; ou seja, ter condições de ser avaliado em qualquer fase que esteja, medindo sua eficiência. Ao final, será avaliado quanto à sua eficácia em relação aos objetivos propostos e à sua efetividade em relação ao alcance que estes objetivos tiveram na mudança da realidade que determinou a criação daquele projeto social.

A elaboração de um projeto não é suficiente para seu êxito. Há necessidade de um sistema de gerenciamento para acompanhar a sua implementação, ou seja, sua evolução rumo à efetividade: “mudança da realidade identificada no diagnóstico inicial, a evolução do próprio projeto e o avanço da reflexão e do aprendizado individual e coletivo” (ARMANI, 2000, p. 70). A esse processo o autor denomina de “monitoramento e avaliação” (M&A).

Os mecanismos de M&A (o projeto matriz marco lógico) o plano operacional e o orçamento) devem tentar equilibrar esses dois objetivos – promover o controle sobre o alcance dos resultados e objetivos e uso dos recursos (responsabilização), mas também a garantia de espaços de autonomia e reflexão da própria equipe executora (ARMANI, 2000, p. 70).

Os projetos sociais não são ações isoladas; são espaços permanentes de negociação, compreendendo relações institucionais, grupais e comunitárias. Não são realizações isoladas, pois estão sempre interagindo, por meio de diferentes modalidades de relação, com políticas e programas voltados para o desenvolvimento social.

Segundo Fischer *et al.* (2003, p. 9), “a partir do estabelecimento de parcerias, as organizações poderão desempenhar uma série de papéis com o objetivo de realizar projetos sociais a que se propõem, mas isso não é uma tarefa simples”. Os desafios são de várias naturezas e devem ser identificados e trabalhados em todas as etapas do projeto. Mas o indispensável é o compromisso com o social.

No próximo item, serão apresentados os conceitos de parceria e as categorias e modelos utilizados por diversos autores para identificar o nível de envolvimento desses parceiros numa proposta de mudança de uma realidade, ou seja, de gestão social.



### 2.3 Parcerias intersetoriais e compromisso social

Na literatura utilizada para o embasamento teórico desta pesquisa, foram encontrados os conceitos de parcerias, de aliança e, algumas vezes, dos dois juntos – parcerias para alianças –, tendo como foco um mesmo objetivo. Considera-se relevante então introduzir este item apresentando as diferenças e similaridades desses conceitos para alguns autores, o que remete à conclusão de que qualquer das escolhas não comprometerá o trabalho ora proposto.

Alianças estratégicas intersetoriais são definidas como “todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantém com outras organizações da sociedade para realizar suas práticas de atuação social” (PIRES; BOSE; SCHOENMAKER, 2007, p. 5).

Noletto (2000) distingue aliança de parceria. Em seus estudos, aponta para a necessidade de uma reflexão sobre as características desse conceito. Para o autor:

A lógica da parceria é a da intercomplementaridade de recursos e capacidades entre as organizações parcerias. Já na aliança, organizações que poderiam atuar de forma independente decidem fazê-lo conjuntamente, movidas pela consciência da magnitude e da complexidade da ação a ser empreendida e, principalmente, pela constatação de que as organizações aliadas devem compartilhar crenças e valores, pontos de vista e interesses que as levam a ter um posicionamento estratégico comum diante de uma determinada realidade (NOLETO, 2000, p. 69).

Segundo o mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias (ALIANÇA CAPOAVA, 2005), um número reduzido de trabalhos brasileiros abordou a diferença entre esses conceitos, principalmente quando as ações envolvem as organizações do Terceiro Setor (ONGs, OSCs). “O caráter ainda difuso dessa nova realidade torna difícil a definição de um conceito ou modelo único que reflita a realidade brasileira, e o conceito de alianças estratégicas se associou à inserção empresarial e no espaço público” (FISCHER; SCHOMMER, 2001, p. 98). A literatura considera tanto as parcerias como as alianças modelo de investimento e de ação empresarial, instrumento eficaz de atuação e de reorganização social para a sociedade sustentável.

Entretanto, quando uma mesma ação é empregada para designar coisas distintas, corre-se o risco de chegar a um vazio semântico. A esse respeito, Adulis (2002) aponta a extensão desse conceito ao encontrar organizações que chamam seus fornecedores e funcionários de parceiros.

Uma das conclusões a que chega o citado relatório é que o pressuposto fundamental da parceria é o encontro de organizações autônomas, com identidades e posições claras, considerando objetivos em tempo definido e envolvendo uma parceria entre o Estado, a sociedade civil organizada e as empresas. Esta concepção ainda agrega ao conceito de parcerias a característica da intersectorialidade (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Segundo Fischer (2002, p. 30), os estudos de autores anglo-saxônicos, no início da década de 1990, trouxeram a “concepção trissetorial que nada mais é do que uma proposta de arranjo das organizações formais: Estado, Mercado e Terceiro Setor, de acordo com critérios bem predefinidos, destacando-se comumente a origem do capital”. Esse sistema classificatório, afirma Fischer, propõe agregar as organizações em três categorias: primeira, aquelas diretamente vinculadas ao Estado; segunda, aquelas que se definem por relação com o mercado; e terceira, aquelas que, por sua vocação ou atividades prioritárias, referem-se à sociedade civil.

Há cerca de dez anos surgiu a proposta de colaboração entre organizações da sociedade civil e o mercado como “estratégia para promover o desenvolvimento social sustentado”. Fischer (2002) afirma que esta visão tem uma perspectiva “integradora”, que está acima dos fundamentos políticos e ideológicos. E, para isso, fundamenta-se em duas constatações:

[...] a primeira, de que as necessidades e as carências das populações em situação de exclusão ampliam-se e aprofundam-se com tal intensidade e velocidade que superam, em muito, qualquer possibilidade de atendimento vindo exclusivamente da atuação dos órgãos governamentais e/ou das organizações da sociedade civil. A segunda constatação, de que o processo de globalização econômica universalizou também a exclusão social. Isto quer dizer que não há fronteiras para conter uma miséria que se movimenta entre países indiferentemente ricos ou pobres e que se torna cada vez mais visível, na medida que a tecnologia da informação permite documentá-la e divulgá-la amplamente, tornando mais evidente sua iniquidade (FISCHER, 2002, p. 29).

Este modo de classificar as organizações atuantes no espaço social "abre um leque de possibilidades para a proposição de alianças e parcerias, desvendando caminhos inovadores para a realização de ações de efetiva transformação social" (FISCHER, 2002, p. 100).

Complementando os conceitos de Fischer, Junqueira (2006) afirma que vivemos numa época de incertezas, exigindo das organizações uma busca constante de conhecimentos e um olhar interno e externo para um futuro, sendo este cada vez mais próximo, dada a velocidade das mudanças. No campo social, papel primordial das organizações públicas, complementa o autor, as práticas não diferenciam, demandando uma evolução nos seus sistemas de gestão. O autor ainda afirma que a intersectorialidade é a "articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações para alcançar efeito sinérgico em situações complexas, visando o desenvolvimento social e superando a exclusão social" (JUNQUEIRA; INOJOSA, 1997 *apud* INOJOSA, 2006, p. 100).

Nesta perspectiva, o autor complementa que a intersectorialidade, como meio de intervenção na realidade social, precede a articulação entre instituições e pessoas, integrando conhecimentos e saberes. Esta característica aproxima este conceito do de redes, afirma o autor, considerados sinônimos para alguns autores. "As pessoas organizam seu significado em torno do que são e acreditam que são, e as redes de intercâmbios conectam indivíduos, grupos, regiões e organizações, de acordo com os objetivos processados na rede" (CASTELLS, 1999, p. 100).

A rede de compromisso social é aquela que se tece com a mobilização de pessoas físicas e instituições, a partir de uma visão ideológica de futuro e da percepção de problemas que rompem ou colocam em risco o equilíbrio da sociedade ou de oportunidades de desenvolvimento social (CASTELLS, 1999, p. 100).

Segundo Dowbor (2002, p. 11), o conceito de parceria está no bojo da concepção de intersectorialidade, e neste contexto de relações entre o público e o privado, com sinergias focadas no desenvolvimento social, elas se tornam complexas. Considera que, mesmo sendo as organizações do Terceiro Setor privadas sem fins lucrativos, suas dinâmicas são circundadas por culturas organizacionais bastante diferentes e por um olhar com desconfiança.

A gestão da mudança, que é o foco da gestão social, não se satisfaz com “acordos”, mas é preciso uma interação extremamente flexível que ultrapasse a visão tradicional de aliados satisfeitos que busquem o mesmo objetivo. A filosofia de alianças e parcerias exige um processo permanente de ajuste e de articulação, evoluindo para um conceito de rede interativa, dinâmica, com fluxos de articulação, interação, informação e comportamento ético (Dowbor, 2002, p. 23).

Construir projetos sociais no sentido de manter uma articulação social e política, e oferecer visibilidade, sustentabilidade e transparência são características essenciais dos projetos sociais, afirmam Armani (2000) e Stephanou *et al.* (2003), o que leva não só à produção de uma mudança da realidade, mas, também a um aprendizado, social e institucional.

A mobilização e a organização das comunidades se ampliam significativamente e, conseqüentemente, a rede de organizações não governamentais, componente fundamental do próprio processo da reforma do Estado (OLIVEIRA, 2007, p. 1).

O estabelecimento de alianças intersetoriais tem-se consolidado como uma nova forma de atuar em projetos sociais, nas quais os envolvidos se unem para atingir benefícios sociais agindo cooperativamente (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003). Entretanto, como argumenta Fernandes (2008), a cultura da solidariedade e da cidadania é uma construção recente e ainda frágil. Dessa forma, ainda há setores do Estado que temem a participação da sociedade como uma intromissão indevida em suas áreas reservadas de competência. Há, também, certa desconfiança por parte da sociedade quanto à interferência do Estado em seus negócios.

### **2.3 Identificação de parceiros**

Para Valarelli (1999) o termo *parceria* tem sido amplamente utilizado e difundido, caracterizando uma nova forma ou, mesmo, um modelo de relação entre várias organizações, devendo-se enfatizar a atuação motivada por interesses comuns, em vez do relacionamento pautado pelo conflito e pela competitividade.

Os parceiros que se propõem a desenvolver ações sociais se apresentam em dois eixos diferentes. O eixo político gira em torno das forças que se busca equilibrar nos processos de desenvolvimento. O eixo da inclusão social exige, em particular, o esforço da própria sociedade civil e, dentro dela, o movimento do cidadão e da comunidade, se organizando e definindo formas de intervenção na sua realidade (DOWBOR, 2002). Este universo é ao mesmo tempo central e complexo, devido às variadas estruturas das organizações envolvidas: o governo, as organizações da sociedade civil e o setor empresarial.

### **2.3.1 O governo**

Antes de identificar o governo como parceiro em projetos sociais, é necessário lembrar que desde a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, pasta comandada pelo então ministro Bresser Pereira, no período de 1995 a 1998, no governo Fernando Henrique Cardoso, várias foram as ações legais implementadas para a concessão de serviços públicos a terceiros. Uma delas foi a Lei 8987, de 13/02/1995, que dispõe e define regras para o regime de concessão e prestação de serviços públicos, instituindo uma modalidade de parceria que abrangeu principalmente os serviços de infra-estrutura e obras públicas. Outro exemplo é a lei 9790 de 1999 (Lei das OSCIP), que dispõe sobre mais uma modalidade de qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, neste caso, delegando a gestão administrativa e operacional de serviços de utilidade pública. Dando seguimento ao processo de reforma do Estado, orientado pela lógica de terceirização, em 30/12/2004, é promulgada a Lei 11.079, que regulamenta as parcerias público-privada. Institui normas gerais para licitação e contratação de terceiros pelos entes federais, estaduais e municipais; define novos mecanismos de gestão por parte do Estado; e amplia as possibilidades das concessões, para além das anteriormente legalizadas em 1995.

No estado de Minas Gerais, as parcerias<sup>3</sup> público-privadas têm previsão na Lei n.

---

<sup>3</sup> Parceria nesta lei é entendida como a busca e consolidação de valores, conhecimentos,

14.868/2003, ou seja, anterior à determinação federal. Em seu artigo 1º, parágrafo único, define parcerias como “contratos de colaboração entre o Estado e o particular”. O ente privado participa da implantação e do desenvolvimento de obra, serviço ou empreendimento público, bem como da exploração e da gestão das atividades deles decorrentes, cabendo-lhe contribuir com recursos financeiros, materiais e humanos, sendo remunerado segundo o seu desempenho na execução das atividades contratadas (Lei n. 14.868/2003).

Dowbor (2002), propõe-se a identificar o governo como um parceiro em projetos sociais. O debate político gerado sobre a atuação do Estado neste contexto é também sempre em torno dos processos de privatização de uma série de ações inerentes a uma política pública. Entendem algumas disciplinas acadêmicas que revela-se aí o propósito do Estado de abster-se das suas responsabilidades constitucionais. Prefere o autor considerar isso como um exagero, pois a perspectiva é de um governo que delega mais, isso particularmente após a Constituição Federal de 1988, em que, sob princípios da descentralização, hierarquização e participação, são repassados às outras esferas públicas (estados e municípios) mais responsabilidades e poderes de gestão.

Esta proposta de descentralização do poder de decisão favorece a participação de outros interessados, mas não fica distante da criação de instrumentos de regulação mais sofisticados por parte tanto do governo, quanto da sociedade. Algumas vezes, afirma o autor, o Estado necessariamente não é o parceiro, mas cria condições para que as parcerias se estabeleçam. Exemplos disso são os Conselhos de Direito da Educação, da Criança e do Adolescente, enfim, estruturas sociais que garantem a participação da comunidade e trabalhadores nas decisões, orientados por políticas públicas específicas. Salienta-se que a eficácia dessas estruturas, obviamente, está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico e social do território ao qual pertencem.

Estes processos não são uma panacéia. Em regiões com fortes tradições autoritárias, o prefeito nomeia um conselho pro forma. Em Estados mais avançados a participação da comunidade se realiza. Mas o enfoque é bom: o governo central pode ser um catalisador poderoso de parcerias (DOWBOR, 2002, p. 46).

---

habilidades, posturas específicas – tanto das entidades proponentes como aquelas que visam a colaborar com o projeto – e troca de informações e colaboração entre iguais.

No geral, o nível de governo mais importante para efeito de parcerias é o governo local, no qual os que formam as alianças e as parcerias são os que efetivamente gerem as políticas sociais. Na pesquisa de Lilia Martins com 1653 experiências exitosas de gestão social quase 50% das que envolveram parcerias tiveram o governo local como um dos parceiros (DOWBOR, 2002, p. 46). Também é expressivo o número de projetos em que o Estado é um dos investidores financeiros, principalmente tendo como parceiros as OSCs e OSCIPs.

Em pesquisa realizada pelo autor, observa-se a tendência de as empresas privadas serem relativamente relutantes em fazer parcerias apenas com o setor público, o que estimulou um crescente aumento das parcerias com as OSCs e as OSCIPs, em função do engajamento deste setor econômico na solução das questões sociais. Este fenômeno também é um influenciador do reconhecimento do Estado somente como mediador desses processos (DOWBOR, 2002, p. 23).

### **2.3.2 As organizações da sociedade civil (OSC)**

Em primeiro lugar, é necessário contextualizar a expressão *sociedade civil*, que, segundo Avritzer (1994, p. 32), “tem sido um dos conceitos mais obscuros da teoria política contemporânea”. Esclarece, ainda, que Hegel foi o primeiro autor em cuja obra a idéia de sociedade civil cumpre um papel fundamental.

Hegel reconhece que nem a família nem o Estado são capazes, nas sociedades modernas, de estabelecer o conjunto das determinações para a vida dos indivíduos. Entre a família e o Estado surgem um conjunto de instituições, o sistema de necessidades, a administração da justiça e as corporações. Tais instituições vão desempenhar um papel fundamental tanto no desenvolvimento da individualidade como na criação de uma nova forma de vida ética (AVRITZER, 1994, p. 32-33).

O conceito moderno é bem retratado por Bobbio (1992, p. 1210):

Na contraposição Sociedade civil-Estado, entende-se por Sociedade civil a esfera das relações entre indivíduos, entre grupos, entre classes sociais, que se desenvolvem à margem das relações de poder que caracterizam as instituições estatais. Em outras palavras, Sociedade civil é representada como o terreno dos conflitos econômicos, ideológicos, sociais e religiosos que o Estado tem a seu cargo resolver, intervindo como mediador ou suprimindo-os; como a base da qual partem as solicitações às quais o sistema político está chamado a responder; como o campo das várias formas de mobilização, de associação e de organização das forças sociais que impelem à conquista do poder político (BOBBIO, 1992, p. 1210).

O ideário neoliberal defende um Estado reduzido, apenas regulador e fiscalizador, e não um Estado prestador de serviços, deixando para os demais setores da sociedade a tarefa de tratar das questões sociais. Dessa forma, o Estado (Primeiro setor) deixa de realizar uma parcela das ações sociais desenvolvidas para a população, que é repassada para empresas privadas (Segundo setor) e para a sociedade civil organizada, freqüentemente materializada em organizações não-governamentais e entidades filantrópicas (Terceiro setor) (BAUMAN, 1999).

O termo *organização não-governamental*, ou simplesmente *ONG*<sup>4</sup>, foi reconhecido, já em 1945, quando da edição da *Carta das Nações Unidas*, nos seguintes termos:

Art. 71. O Conselho Econômico e Social poderá entrar em entendimentos convenientes para a consulta com organizações não governamentais que se ocupem de assuntos no âmbito da sua própria competência. Tais entendimentos poderão ser feitos com organizações internacionais e, quando for o caso, com organizações nacionais, depois de efetuadas consultas com o membro das Nações Unidas interessado no caso.

As ONGs foram, a princípio, grupos de cidadãos que se organizavam na defesa de seus direitos. Surgiram, assim, com a função e a meta de assessorar os movimentos sociais. Passam, agora, a ocupar o papel que antes era desempenhado pelos sindicatos e pelos partidos políticos. Nos últimos anos, vêm assumindo a execução de inúmeras políticas públicas e abarcando grande parte de recursos governamentais e privados, cumprindo a tarefa de promover ações sociais que antes eram de responsabilidade estatal.

A proposta é fornecer serviços sociais que, em geral, não se auto-sustentam. Daí terem as ONGs de sair à procura de fundos em outros lugares, por meio, por

---

<sup>4</sup> Do inglês: Non-Governmental Organizations (NGO)



exemplo, de parcerias com o setor privado. De acordo com Fernandes (2008), as ONGs devem “produzir projetos que sejam interessantes a possíveis financiadores e executá-los com razoável sucesso para que se justifique uma próxima leva de projetos e financiamentos”. Estas organizações compõem o chamado “Terceiro Setor”<sup>5</sup>.

A expressão *Terceiro Setor*<sup>6</sup> surge a partir da edição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, designando as organizações prestadoras de serviços que eram anteriormente patrocinados diretamente pelo Estado (MONTAÑO, 2002). No Brasil, o número das organizações do Terceiro Setor vem crescendo principalmente a partir da década de 1990. Para Fischer (2005), o contexto político brasileiro da época forneceu um ambiente favorável à aproximação dos diferentes setores da sociedade. Baldo *et al.* (2003) acrescentam que o surgimento do Terceiro Setor decorre da incapacidade dos outros dois setores (Estado e mercado) de atender às necessidades sociais da população. Se de um lado, o Estado é grande e ineficiente, de outro as empresas perseguem incessantemente o lucro. Tal contexto favorece o surgimento da chamada “Terceira Via” como forma de promover justiça e solidariedade social, já que é a única capaz de lidar com as questões da desigualdade e do corporativismo (GIDDENS, 2000).

O Terceiro Setor constitui-se, assim, na esfera de atuação pública não-estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do buscar o bem comum. Nesta definição, agrega-se um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual se incluem organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos (BNDES, 2001).

Como já citado, a lei das OSCIPs – A Lei 9.790, de março de 1999 –, reconhecida como novo marco legal do Terceiro Setor, introduziu importantes alterações. Dentre as quais se destacam: os novos critérios de classificação das entidades sem fins

---

<sup>5</sup> A definição de *Terceiro Setor* surgiu em meados do século XX, nos Estados Unidos, para designar organizações privadas, sem fins lucrativos, voltadas ao atendimento das necessidades sociais, mediante a produção de bens e serviços de caráter público (ORCHIS *et al.*, 2003).

<sup>6</sup> São expressões utilizadas como sinônimos de *Terceiro Setor*, “Organizações não governamentais” ou “sociedade civil organizada” ou ainda, para Giddens (2000), “Terceira Via”.

lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e de direito público; e possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos. Deve-se lembrar que, apesar das mudanças significativas, as qualificações anteriores das instituições do Terceiro Setor – certificado de fins filantrópicos e título de utilidade pública federal – continuam vigorando concomitantemente.

Fernandes (1997) afirma que, para que seja resguardado o princípio de que uma OSC é uma expressão da sociedade civil organizada com fins totalmente públicos, os responsáveis legais não podem sequer receber qualquer tipo de remuneração. Ademais, o capital acumulado por ela não pode se converter no patrimônio de seus executivos, não existindo herdeiros nesse caso. Quando seus criadores desaparecem, outros deverão assumir seus lugares. Esse mesmo autor alerta que se uma OSC desaparecer seus bens deverão ser transferidos para uma outra organização do mesmo gênero.

Segundo Rezende (2006), estas associações são os agrupamentos ou estruturas que reúnem recursos humanos e bens com o fim de alcançar objetivos comuns entre seus componentes, administradores, seja de interesse privado ou coletivo, com ou sem personalidade jurídica, pública ou privada. Assim, incluem-se nesta listagem outras organizações sociais, como a Igreja e uma associação de pais e mestres, por exemplo.

ONG não é uma pessoa jurídica nem significa genericamente o Terceiro Setor. Toda organização composta por pessoas, lícita ou não, que não seja de governo pode ser considerada ONG. “O termo ONG incorporou-se ao nosso vocabulário, mas devidamente registradas só podem, segundo o atual código civil ser configuradas como associações, ou como fundações” (RESENDE, 2006, p. 63).

O termo *instituto*, quando empregado no sentido de identificar uma pessoa jurídica, pode ser aplicado a qualquer espécie de pessoa jurídica, tanto governamental quanto privada, com ou sem fins econômicos. Ou seja, é somente uma nomenclatura, um nome, uma denominação que se dá a determinadas entidades associadas a determinadas espécies de pessoas jurídicas. Tanto uma associação ou uma fundação pode ser denominada de instituto.

As organizações do Terceiro Setor são as principais personagens das novas formas de parceria. A elas tem sido designado pelo Estado e pelas empresas privadas a operacionalização e gestão de investimentos financeiros aplicados em projetos sociais no mundo inteiro.

De acordo com levantamento feito pela Controladoria Geral da União (CGU) 7.888 ONGs receberam recursos públicos federais entre 1999 e 2006. Existem 275 mil organizações não-governamentais no País. Em valores atualizados, segundo o levantamento, as ONGs receberam R\$ 28,04 bilhões no segundo mandato do governo FHC. No primeiro mandato de Lula, receberam R\$ 19,98 bilhões “<sup>7</sup>.

Outras atribuições também já foram incorporadas por estas organizações, como a de criar regimento e controle das ações sociais a serem cumpridos por organizações que se promovem como socialmente responsáveis, sejam elas públicas ou privadas. Estas organizações do Terceiro setor costumam ser criadas para acompanhar as ações desenvolvidas pelas organizações públicas e privadas; e construir indicadores sociais para dar visibilidade e transparência aos projetos sociais desenvolvidos, bem como parâmetros éticos para orientar suas ações. São exemplos disso o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criado em 1981 pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e a Associação Brasileira de ONGs (ABONG).

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2008.

### 2.3.3 O setor empresarial

O relacionamento das empresas com o governo e a sociedade civil, segundo Dowbor (2002), não se restringe à área social. Estas parcerias também acontecem com serviços de consumo coletivo e de infra-estrutura, as chamadas parcerias público-privadas (PPP), como citado anteriormente ao apresentar o Estado e suas possibilidades de efetivar parcerias com a esfera privada, seja com as organizações lucrativas ou aquelas sem fins lucrativos.

Segundo o autor, indiferente de como é estabelecida esta parceria ela também sugere a deficiência do Estado de atender às necessidades básicas de infra-estrutura, principalmente pela carga burocrática de seus processos internos de administração de recursos humanos e financeiros. O que as diferencia do conceito de parceria tratado nesse estudo é que são estabelecidas entre o Estado e o setor empresarial e, basicamente, para prestar serviços de infra-estrutura, como construção de rodovias, pavimentações públicas, obras arquitetônicas, que envolvem, principalmente, grandes investimentos em equipamentos, máquinas pesadas e equipe técnica altamente qualificada.

O foco deste estudo recai na relação de parceria estabelecida entre as empresas, a sociedade civil organizada e o Estado, e na preocupação com a sua responsabilidade social, que tem levado as empresas a estabelecerem parcerias intersetoriais como uma forma de atuarem em projetos sociais.

Há quarenta anos, quando comecei a trabalhar com instituições sem fins lucrativos, elas eram vistas em geral como entidades marginais de uma sociedade americana, dominada respectivamente pelo governo e pelas grandes empresas (DRUCKER, 1990, p. 13).

Segundo McIntosh *et al.* (2001 citado por BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003, p. 7), as empresas estão se conscientizando da existência de um mundo mais transparente, e esta relação está inserida num contexto de mudanças econômicas e sociais, que elevam a expectativa da sociedade em torno delas.

Para Matos (2007), o envolvimento das empresas nas ações sociais se iniciou com práticas filantrópicas. Resumindo, em doações pontuais. Hoje, a responsabilidade social é uma fase mais avançada da cidadania empresarial, com a proposta de uma ação transformadora. Entretanto, considera Fischer (2002 citado por MATOS, 2007) que as ações de filantropia e de assistencialismo, próprias de ações comunitárias pontuais, têm sido consideradas, equivocadamente, ações de responsabilidade social.

A expressão *responsabilidade social*, segundo Ashley (2001), suscita várias interpretações: para alguns a uma idéia de obrigação legal; para outros, um conceito mais ligado a um comportamento ético, ser socialmente consciente.

Segundo Melo Neto e Fróes (2001, p. 101), “empresa cidadã” é aquela “que contribui para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprir ou atenuar as principais carências dela em termos de serviços e infraestrutura de caráter social”.

A responsabilidade social corporativa, portanto, não está situada apenas no âmbito da caridade ou da filantropia tradicionalmente praticada pela iniciativa privada. Seu conceito está muito mais próximo das estratégias de sustentabilidade de longo prazo das empresas que, em sua lógica de performance e lucros, passam a incluir a necessária preocupação com os efeitos das atividades desenvolvidas e o objetivo de proporcionar bem-estar à sociedade. Assim, o tema permeia as estruturas organizacional e gerencial das firmas e grupos, concretizando-se, na forma distributiva, pelo destino de parte da riqueza adicional produzida em benefício de funcionários e seus familiares e pela realização de ações cooperativas com o desenvolvimento das comunidades, nos níveis local, regional e nacional, as quais podem ou não se relacionar diretamente com os objetivos do negócio empresarial (BNDES, 2000).

A responsabilidade social é um exercício da cidadania corporativa, e as empresas que desejam transmitir uma imagem ética e moral podem, futuramente, ser beneficiadas pelas suas atitudes – por exemplo, mediante a prática da

responsabilidade social como estratégia de valorização de produtos e serviços, e valorização das suas ações na bolsa de valores (MELO NETO; FRÓES, 2001).

A empresa cidadã, preocupada com a responsabilidade social, está submetida a um terrível dilema: direciona sua ação para a minimização dos excluídos e marginalizados do desenvolvimento social, o que é bastante positivo, mas está presa a uma cadeia positivista racional que despreza o valor da vida e considera a desordem um bem supremo, gerador do *continuum* existencial (DOMINGOS, 2007). Por isso, ao descuidar-se de suas ações e ao ter o seu nome e sua marca associada a práticas agressivas à sociedade ou à natureza, tem esta marca ou imagem relacionada a este fato e acumula prejuízos financeiros.

A atitude de uma empresa socialmente responsável consiste:

[...] na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce (MELO NETO; FRÓES, 2001, p. 102).

As empresas, portanto, tendem a usar a cidadania empresarial como vantagem competitiva. Para Levek *et al.* (2002), a organização pode obter um reforço de sua imagem, ficar mais conhecida e, conseqüentemente, vender mais. Os clientes podem orgulhar-se de comprar produtos ou contratar serviços de uma empresa com elevada responsabilidade social. Os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar na empresa. Com relação aos fornecedores, podem sentir-se motivados a trabalhar como parceiros de uma empresa dessa natureza.

A Tabela 1 mostra os resultados de pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), em 1998, com empresas da região Sudeste enfocando as razões que as levam à prática de ações sociais.

TABELA 1 – Razões que levam as empresas à prática de ações sociais

Alternativas	% das empresas pesquisadas
Acreditar que melhora a imagem institucional	90
Ampliar as relações da empresa com a comunidade – responsabilidade social	74
Promover a motivação interna e aumentar a produtividade	34
Incrementar a lucratividade	19

Fonte: Adaptado de Matos (2007)<sup>8</sup>

Os autores acrescentam que a participação de grandes organizações, de grandes marcas em projetos sociais aproxima outros parceiros para esta ação social, como organizações internacionais, com semelhantes características das OSC e até mesmo o Estado, que tendo como referência o alcance das *Metas do Milênio*, no âmbito do programa nacional para alcance das metas brasileiras, vê a possibilidade de resultados impactantes na sociedade. O Fórum Econômico Mundial em Davos<sup>9</sup>, na Suíça, que durante anos foi palco de construção de estratégias para acumulação de riquezas das grandes organizações financeiras, também já ampliou a sua agenda e já alguns anos abre espaço para discussão de compromissos sociais, ampliando suas reuniões com longos debates envolvendo governantes de várias nações do mundo.

As parcerias com universidades e centros de pesquisa avançados nesta temática ou outras afins são de relevância para o avanço dos estudos destas novas tipologias de organizações e suas estruturas econômicas e sociais. Entretanto, afirma Dowbor (2002), os três primeiros parceiros – ou seja, a sociedade civil, o Estado e o setor empresarial – que constituem a base da articulação política das iniciativas de desenvolvimento socialmente responsável, formam o tripé do pacto indispensável para qualquer reversão de tendências. O que desafia estas parcerias são seus múltiplos interesses, como já citado, inerentes à missão e valores organizacionais específicos, que serão referenciados no próximo item.

## 2.4 Os desafios do compromisso social nas parcerias

<sup>8</sup> Tabela elaborada pela autora mediante dados do IPEA /1998.

<sup>9</sup> Disponível em: <[www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MateriaCompleta.aspx?tit=Fórum+Mundial](http://www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MateriaCompleta.aspx?tit=Fórum+Mundial)>. Acesso em: 22 abr. 2008.

Vários pesquisadores de diversas partes do mundo estão percebendo a importância deste fenômeno e, numa dimensão territorializada, apresentam seus resultados e alguns modelos para análise das implicações que as parcerias trazem para a complexa relação entre Estado, mercado e Terceiro Setor. Austin (2001), da *Harvard Business School*, é um destes autores que estudou uma variedade de parcerias entre empresas americanas e seus parceiros em diversas partes do mundo, envolvidos na implantação e gestão de projetos sociais. Essa pesquisa tinha como objetivo apurar a forma como estas parcerias foram estabelecidas, identificando os elementos e as principais estratégias que são comuns às parcerias bem sucedidas. Após este estudo, Austin (2001) apresentou um modelo que se configurou como os 7 Cs das alianças estratégicas, em que ele define que estas categorias além de terem que coexistir numa relação de parceria, elas têm que serem propostas e vivenciadas como um continuum da colaboração. (AUSTIN, 2001; FISCHER; BOSER; MENDONÇA, 2003). Segue abaixo as categorias definidas pelo autor

- a) Conexão com o propósito e com as pessoas;
- b) Clareza de propósito;
- c) Congruência de missão, de estratégia de valores;
- d) Criação de valor;
- e) Comunicação entre os parceiros;
- f) Continuidade de aprendizado;
- g) Compromisso com a parceria.

Com relação à categoria *conexão com o propósito e com as pessoas*, o autor descreve a necessidade de fixar que propósitos e pessoas são os elementos fundamentais e que é necessário verificar até que ponto estas pessoas estão, pessoal e emocionalmente, ligadas ao propósito social da cooperação (AUSTIN, 2001, p. 170). Sua eficácia será medida se os parceiros se declararem satisfeitos em relação a sua expectativa inicial, se cada organização parceira conhece as expectativas da outra em relação aos resultados da aliança” (MATOS, 2007).

A categoria *clareza de propósito* diz respeito às estratégias utilizadas pelos parceiros na elaboração e execução dos papéis de cada um, construindo políticas explícitas,



claramente definidas. “A indefinição ou ambiguidade podem toldar a visão do empreendimento e gerar confusão ou até mesmo conflitos, sendo altamente recomendável que os parceiros façam em conjunto e por escrito uma declaração de propósitos” (AUSTIN, 2001, p. 71). Para Matos (2007) um dos elementos que precisa ser identificado caso aconteça é a influência das relações pessoais e políticas na definição de estratégias.

*Congruência de missão, de estratégia de valores* é uma categoria que demanda dos gestores das organizações parceiras a necessidade de avaliar as missões das organizações envolvidas e se estas têm identificação com a causa social para a qual está sendo proposto o projeto de intervenção “Se a aliança é igualmente importante para ambas as partes, se as várias necessidades e capacidades dos parceiros são passíveis de integração e se os parceiros têm valores organizacionais suficientes em comum” (AUSTIN, 2001, p. 71). Um indicador proposto para esta categoria é se as decisões tomadas estão restritas aos líderes, ou se há um espaço de discussão anterior à tomada de decisão.

A categoria *criação de valor* é parte integrante da cooperação sustentável. Os parceiros não precisam ter valores interiormente congruentes, porém as diferenças precisam estar dentro de limites aceitáveis (AUSTIN, 2001, p. 75). Elas precisam crescer juntas, afirma o autor. Um dos indicadores propostos para esta categoria é a identificação de até que ponto essa parceria está agregando valor para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida e para a sociedade. Necessariamente não implica dar e receber dinheiro; pode se referir à sua marca ou à imagem institucional, acrescentando o aumento de competências para os envolvidos e para os seus colaboradores, no seu ambiente interno (AUSTIN, 2001).

A categoria *comunicação* entre os parceiros “é fundamental para a construção de confiança e a gestão do processo de cooperação e para isso deve ser contínua” (AUSTIN, 2001, p. 132). Um dos indicadores é a criação de canais de comunicação disponíveis que facilitem a interação, a frequência de atividades que proporcionem verificar se as mensagens emitidas estão sendo compreendidas, propiciando uma interação entre os parceiros.

A categoria *continuidade de aprendizado* é uma categoria que define que “o processo de formação de uma parceria deve ser um processo de aprendizado, onde os parceiros devem recrutar a especialização específica que o relacionamento exige para ter sucesso” (AUSTIN, 2001, p. 138). Inerentes a esse aprendizado estão a confiança entre os parceiros, a definição de responsabilidades e o reconhecimento de que ninguém tem todas as respostas e de que o aprendizado será pela troca de experiências, no fazer cotidiano das ações.

A categoria *compromisso com a parceria* é uma consequência natural quando há uma conexão com as pessoas e congruência com a missão das organizações envolvidas. Mas é importante certificar-se de que as capacidades organizacionais sejam compatíveis com os compromissos (AUSTIN, 2001, p. 178). Os compromissos assumidos devem ter níveis exequíveis, por isso têm uma relação direta com a forma como os papéis estabelecidos “Assumir compromissos demais e cumpri-los de menos pode levar a destruição da credibilidade do parceiro; negligenciar esses compromissos pode levar ao desaparecimento da aliança” (p. 179).

Este estudo também foi referência para a pesquisa realizada pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS), com o apoio da *Ford Foundation*<sup>10</sup>, intitulada “Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social”, realizada nos anos 2001 e 2002 no Brasil. Sob a coordenação e publicação de Fischer (2002), também teve como foco as práticas da atuação empresarial viabilizadas por meio de parcerias entre as empresas e ONGs, sendo que muitas das ações sociais desenvolvidas tinham uma relação direta com as políticas públicas do território pesquisado.

Esse estudo, segundo Bose, Dutra e Schoenmaker (2003), trouxe relevante contribuição para os estudos brasileiros, na medida em que identificou os principais

---

<sup>10</sup> A Fundação Ford é uma organização privada, sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos em 1936, para ser uma fonte de apoio a pessoas e instituições inovadoras em todo o mundo, com os objetivos de fortalecer os valores democráticos; reduzir a pobreza e a injustiça, fomentar a cooperação internacional e promover o progresso humano; mediante apoio à pesquisa, estudos de políticas públicas e fortalecimento de instituições e projetos que gerem respostas inovadoras para questões sociais e ambientais no Brasil e no mundo. Disponível em: <[www.fordfound.org](http://www.fordfound.org)>. Acesso em: 4 out. 2007.

desafios que surgem no estabelecimento de alianças entre empresas e outras organizações para a realização de projetos sociais, com base na premissa de que alianças podem constituir-se em um modelo eficaz de atuação social.

Para tanto, toda relação de parceria envolve uma troca de valor entre os participantes, e é a forma como ela é mantida desde a sua pactuação é que define as reais possibilidades da continuidade dessa relação e de um efetivo compromisso social. Conseqüentemente esse caráter contínuo é que possibilita a geração de valor para os parceiros, e este é um dos desafios do gestor social, pois uma aliança não é um negócio comercial, é um relacionamento que precisa de cuidados (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003, p. 11).

A pesquisa foi realizada com 60 empresas e 41 organizações não governamentais parceiras. No relatório final, discuti a importância da criação de uma oitava categoria a ser proposta, que se refere a um constante monitoramento da forma como essas categorias se expressam no cotidiano das relações de parcerias. Segundo Matos (2007), “esta oitava categoria pode ser entendida e analisada mais como uma síntese, por se considerar que nela estão congregadas todas as outras.”

Fischer, Bose e Mendonça (2003) sustentam que quando as parcerias são realizadas sob uma ótica de compromisso com o social, as ações desenvolvidas podem trazer uma série de benefícios tanto para as organizações aliadas, quanto para a comunidade à qual foram destinados os programas e projetos sociais. Potencialmente, apresentam os múltiplos benefícios:

- a) melhora a eficiência operacional, reduzindo custos e melhorando o processo para atuação social.
- b) alcança a inovação organizacional, operando em um ambiente com desafios e oportunidades complexas, que demandam soluções criativas.
- c) aumenta o acesso aos recursos financeiros, materiais, técnicos e administrativos, destacando-se a ampliação da rede de relacionamentos.
- d) melhora o acesso à informação, o que inclui o aprendizado sobre as pessoas e as comunidades, e pode resultar no aperfeiçoamento dos serviços.
- e) amplia a capacidade de entregar produtos e serviços mais efetivos, tanto na perspectiva tanto das organizações aliadas quanto das populações e

comunidades atendidas pelas ações sociais.

- f) aumenta a reputação e a credibilidade perante os principais *stakeholders* e indivíduos ou organizações, direta ou indiretamente, relacionados com a atuação social.
- g) fortalece a sociedade civil e os princípios democráticos, um dos objetivos principais do governo e de muitas organizações de Terceiro Setor, mas que também se torna crítico para os interesses de longo prazo das empresas que compartilham as alianças intersetoriais.

[...] construir as diversidades – superando a ignorância e/ ou diferenças entre os parceiros; atrair e sustentar o envolvimento do participantes – administrando as expectativas de cada um para construir uma perspectiva condensada; construir novas competências – desenvolvendo novas habilidades, atitudes e capacidades que são necessárias para alcançar os propósitos da parceria e lidar com o poder – aprendendo a administrar as diferenças de cultura organizacional e a compatibilizar os diversos níveis de poder econômico e político das organizações envolvidas (NELSON; ZADECK, 2002, p. 18-19 *apud* FISCHER; BOSE; MENDONÇA, 2003, p. 9).

Esses múltiplos benefícios aproximam de forma correlata os múltiplos interesses que podem também advir de uma escolha de uma organização em participar de programas ou projetos sociais. Estes, por sua vez, variam em grandeza e proporção, de acordo com os possíveis recursos a serem investidos.

Adulis (2007) complementa que os 7 Cs do pesquisador Austin (2001) se referem a sete aspectos que podem ser analisados em uma relação de parceria, desde que sejam observadas importantes questões que possibilitem compreender a relação estabelecida e identificar pontos de desequilíbrio ou conflitos. Concomitante com Fischer (2002), acrescenta que esta avaliação contínua é ponto relevante para a criação de valor.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, cuja principal finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, sendo realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1999, p. 43).

As parcerias intersetoriais passaram a incorporar as estratégias de gestão de projetos sociais na década de 1990. Assim, as contribuições teóricas sobre este tema são construções recentes no Brasil, o que demanda uma pesquisa exploratória.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa. Segundo Minayo (2004), a realidade dos fenômenos estudados deve ser condição para a escolha da metodologia apropriada e, no caso das Ciências Sociais, trata-se de uma realidade essencialmente qualitativa. Minayo (2004, p. 12) acrescenta que as pesquisas qualitativas “são entendidas como aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais”. Reforça a autora que a discussão crítica do conceito de metodologias qualitativas não se trata de um aplicativo ideológico às abordagens quantitativas, “mas a aprofundar o caráter do social e as dificuldades de construção do conhecimento que o apreendem de forma parcial e inacabada”.

Neste estudo, uma pesquisa de cunho qualitativo se tornou imprescindível, dada à natureza do fenômeno a ser analisado, que requer a compreensão sobre por que e como as parcerias foram estruturadas e estão sendo geridas.

O método utilizado foi o estudo de caso. A necessidade de utilizá-lo apóia-se no desejo de entender um fenômeno social complexo por meio de uma investigação

empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2003).

Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso está plenamente adequado às pesquisas sociais, uma vez que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Em geral, afirma Yin (2005, p. 19), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos num contexto da vida real e em uma dada unidade social.

Como esta pesquisa envolveu cinco unidades de CVTs, trata-se de um estudo de casos múltiplos. Segundo a indicação de Yin (2005), opta-se por este quando se deseja reduzir a vulnerabilidade do estudo e ampliar os benefícios analíticos, considerando que são realidades diferentes e possibilitam uma comparação e exploração do fenômeno. Portanto, descreve o autor, casos não podem ser vistos como unidades amostrais e os múltiplos casos também não; somente correspondem a diversas fontes de evidências e experimentos.

### **3.2 Unidade de análise**

A unidade de análise é constituída por cinco Centros Vocacionais Tecnológicos, dentre as 57 unidades implantadas em todo o estado de Minas Gerais.

A escolha dos Centros se deu em razão da acessibilidade por se encontrarem localizados na região metropolitana da grande Belo Horizonte. As cinco unidades de CVTs definidas são: Nova Lima, Vespasiano, Ribeirão das Neves, Brumadinho e Sabará.

Vergara (2003) descreve dois tipos de amostra: a probabilística, baseada em procedimentos estatísticos; e a não-probabilística. Da amostra não-probabilística

destacam-se aquelas selecionadas por acessibilidade, ou seja, seleciona elementos por facilidade de acesso a eles.

Acrescenta-se, a este critério, o fato de que estes centros estão dentre os primeiros implantados, na sua maioria em 2005. O tempo transcorrido de existência sugere condições de se proceder a avaliações da gestão das parcerias estabelecidas. Fator também relevante é que estes centros já alcançaram o período definido para o alcance da meta de sustentabilidade, de acordo com as diretrizes do projeto.

### 3.3 Unidade de observação

Como unidade de observação têm-se: gestores das unidades (representantes das ONGs), coordenadores das unidades e gestores do projeto Rede Mineira de CVTs (funcionários da SECTES/MG). Dessa forma, este estudo contém a percepção de dois dos parceiros envolvidos neste projeto social :o Estado e a ONG. Não foram incluídas as percepções dos representantes da prefeitura e de outros parceiros que vieram a fazer parte do projeto.

O Quadro 3 apresenta a caracterização dos respondentes, acrescentada da data de inauguração de cada CVT.

<b>SECTES/MG</b>	<b>Data Inauguração do CVT</b>	<b>Cargo Atual</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo no cargo</b>
Subsecretaria de Inclusão Digital		Gerente de Desenvolvimento e ensino	42 a 49	Geógrafo	De 02 a 03 anos
<b>UNIDADES / CVTs</b>		<b>Cargo Atual</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo no cargo</b>
Nova Lima	Set. 2006	Gestor / ONG	Acima de 58	2º grau	01 a 02 anos
		Coordenador Geral	23 a 33	Administrador de empresas	Menos de 01 ano
Sabará	Abril 2005	Gestor / ONG	34 a 41	2º grau	02 a 03 anos
		Coordenador Geral	23 a 33	Ciências atuariais	02 a 03 anos

... continua

... continuação

UNIDADES / CVTs		Cargo Atual	Faixa etária	Formação	Tempo no cargo
Brumadinho	Fev. 2006	Coordenador Geral	42 a 49	Administração de empresas	02 a 03 anos
Vespasiano	Dez. 2005	Coordenador Geral	23 a 33	Marketing	02 a 03 anos
Ribeirão das Neves	Fev. 2006	Coordenador Geral	23 a 33	Ciência da Computação	01 a 02 anos

Quadro 3 – Caracterização dos respondentes

Fonte: a autora

Os coordenadores entrevistados estão em sua maioria na faixa etária de 23 a 33 anos e têm as mais variadas formações acadêmicas. Verificou-se que a maior parte dos coordenadores e gestores não recebeu qualificação específica para a função.

Todos os coordenadores estavam no cargo havia menos dois anos à época da entrevista. Entretanto, a maioria estava no projeto desde a sua implantação, assim como os representantes das ONGs gestoras dos CVTs.

Diante do objetivo específico de identificar similaridades entre processos de formulação das parcerias nas unidades de CVTs e os resultados alcançados, é um dado relevante que os coordenadores locais tenham, aproximadamente, o mesmo tempo à frente da gestão dos projetos e convivência com as parcerias estabelecidas.

### 3.4 Procedimentos para a coleta e análise dos dados

Os procedimentos para a coleta de dados, bem como os respectivos instrumentos utilizados, serão descritos de acordo com cada uma das fases determinadas para esta pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada, inicialmente, por meio de pesquisa documental – normas, portarias e legislação – no portal de inclusão digital da SECTES/MG e em fontes eletrônicas do Governo Federal e do governo de Minas Gerais (MCT, SECTES). Estes documentos serviram de base inicial para a estruturação do projeto, bem como para a elaboração desta dissertação.



Na segunda etapa, foram realizadas pesquisas de campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa de campo é desenvolvida basicamente por meio de entrevistas com informantes a fim de captar explicações e interpretações a respeito do que ocorre no grupo, estas valorizam ainda o aprofundamento das questões propostas e como consequência seu planejamento apresenta maior flexibilidade, podendo ocasionar uma reformulação de seus objetivos ao longo da pesquisa (FIGUEIREDO, 2007, p. 103).

As entrevistas semi-estruturadas adotam como instrumento de coleta de dados um roteiro que “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador” (MINAYO, 2004, p. 108). Durante as entrevistas, o diálogo foi do tipo circular; ou seja, o entrevistador permitiu que o depoente construísse livremente suas respostas, mas procurou reconduzir o foco da conversa para o tema da pesquisa (GIL, 2002).

Os dois roteiros de orientação para as entrevistas tiveram seus itens elaborados tendo como referência os elementos ou categorias indispensáveis à realização de uma parceria intersetorial, apresentados nos estudos de Austin (2001). Para cada item foram criadas, no mínimo, duas perguntas, que, se respondidas, facilitaria a identificação ou não desses elementos nas parcerias estabelecidas.

Os entrevistados foram:

- a) os responsáveis pela implantação dos Centros Vocacionais Tecnológicos, que se encontram em grande maioria na SECTES; e
- b) os responsáveis pela gestão dos Centros VTecnológicos representantes das ONGs e os coordenadores geral destes centros.

Para a realização das entrevistas, houve, inicialmente, um contato com os responsáveis pela coordenação do projeto para pedido de autorização para a realização deste estudo, mediante documentação formal encaminhada à SECTES/MG. A partir desse contato, com a prévia comunicação desta secretaria com os gestores e coordenadores dos centros a serem pesquisados, foram

agendadas as visitas e combinados os horários das entrevistas. As entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, foram transcritas de modo a permitirem sua apresentação e a análise das opiniões dos entrevistados com a maior fidelidade possível (YIN, 2005; VERGARA, 2003).

Para a análise dos dados, utilizou-se o conteúdo das entrevistas, que foi descrito e comparado segundo as categorias, estruturadas no roteiro.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Primeiramente, apresentam-se os dados da pesquisa documental, necessários para uma caracterização do projeto Rede Mineira de CVTs; em seguida, os resultados e análise das entrevistas realizadas.

### **4.1 A SECTES/MG e o projeto Rede Mineira de CVTs**

Em 16 dezembro de 1976, pela Lei 6.953, criou-se a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECT), com o objetivo de coordenar as ações de desenvolvimento tecnológico do estado de Minas Gerais. Em agosto de 1985, suas atribuições foram ampliadas para além da competência de planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar e controlar as atividades setoriais relativas ao desenvolvimento tecnológico, assumindo como também a tarefa de ampliar o conhecimento científico, tecnológico e ambiental, tendo como órgão vinculado direto a Fundação de Ensino e Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

Em novembro de 2003, pela Lei 14.797, recebeu nova denominação: Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES/MG).

Desde 2007, sua estrutura organizacional contempla as subsecretarias de Ensino Superior e a de Inovação e Inclusão Digital, que têm como responsabilidade todas as ações setoriais a cargo do Estado relativas ao desenvolvimento e ao fomento da pesquisa e à geração e à aplicação de conhecimento científico e tecnológico.

O projeto Rede Mineira de CVTs integra o Programa de Inclusão Digital, um dos 31 projetos estruturadores do governo de Minas, que tem por objetivo levar os recursos da informática gratuitamente a todos os cidadãos mineiros, contribuindo para reduzir os níveis de desigualdade, a partir da formação e capacitação de mão-de-obra. É

executado pela SECTES/MG, por intermédio da Subsecretaria de Inovação e Inclusão Digital do estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2008).

Os projetos estruturadores nasceram do planejamento estratégico do atual governo de Minas Gerais e consistem em ações prioritárias na estrutura do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG). Estes projetos fazem parte do programa Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (GERAES), conforme art. 23 do Decreto 43.554/2003 (MINAS GERAIS, 2004).

O programa mineiro de inclusão digital define em seu planejamento físico-financeiro as seguintes metas: implantação de Centros Vocacionais Tecnológicos, Banco de Dados Sociais, Telecentros e Unidades Móveis. Pretende-se com isso mudar o mapa da exclusão digital para o percentual mediano de 5% a 10%, por meio de acesso aos cursos profissionalizantes e aos laboratórios, da inclusão digital *strict sensu* e da instalação de incubadoras de base tecnológica, dentre outras (MINAS GERAIS, 2006).

A implantação do projeto social Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos objetiva fortalecer e consolidar a rede nacional de difusão e popularizar o conhecimento científico e tecnológico, mediante a ampliação da oferta de pontos de acesso ao conhecimento em ciência e tecnologia (C&T) que propiciem a formação continuada, com qualidade e eficiência, ambientes físico-institucionais adequados e demais condições que permitam levar para espaços formais e não-formais de educação a experimentação, a investigação da realidade e a difusão do conhecimento científico e tecnológico e suas aplicações no cotidiano das pessoas. Leva em conta a vocação da região onde se insere, em articulação com diversos atores – representantes do governo, dos trabalhadores, das empresas e da sociedade civil organizada – no uso de tecnologia digital como um meio de melhoria dos processos produtivos (BRASIL, 2006).

A meta é aumentar a produtividade do cidadão mineiro, considerando a efetividade do atendimento das demandas regionais. Seus principais objetivos são: permitir a inclusão social e oferecer a capacitação gratuita da comunidade para o mercado de

trabalho, considerando o potencial e as demandas de cada região (AGÊNCIA MINAS, 2008). Visa, ainda, elaborar projetos para a implantação de empresas incubadas, acompanhando o processo e apoiando as pequenas empresas da região, além de promover a formação de técnicos em áreas estratégicas para cada região (MINAS GERAIS, 2008).

O projeto Rede Mineira de CVTs prevê a instalação dos Centros Vocacionais em 108 municípios mineiros. Até 2008, a previsão é que sejam implantados CVTs. Até o momento, foram instalados 57 (FIG. 3).



Figura 3 – Localização dos CVTs implantados em Minas Gerais  
Fonte: MINAS GERAIS (2006)

São requisitos para a instalação de CVTs (BRASIL, 2006):

- a) parceria entre órgãos governamentais e não-governamentais, sendo primordial e obrigatória a articulação com instituições de ensino federais, estaduais e municipais capazes de disseminar o conhecimento por meio de estratégias presenciais nas próprias salas do CVT ou das salas de videoconferências pelo processo virtual;

- b) participação dos agentes dos sistemas de Ciência Tecnologia e Informação, em sintonia com os órgãos estaduais e municipais. Estes últimos quando da existência de uma estrutura responsável.

O Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas (CGP) foi previsto pelo art. 19 da Lei 14.868/2003 e instituído pelo Decreto 43.702/2003. Cabe ao CGP elaborar o Plano Estadual de Parcerias Público-Privadas e aprovar os editais e os contratos, com seus aditamentos e prorrogações (art. 19, § 1º). Dessa forma, busca-se um arranjo institucional – sem perda de autonomia dos parceiros – que permita um correto desenvolvimento da execução do CVT e busca de sustentabilidade para o seu sucesso. O Projeto Rede Mineira de CVT, enquanto ação do programa estruturador de inclusão digital do governo do estado de Minas Gerais, prevê uma estrutura física e de gestão que compartilhe interesses entre os parceiros e a comunidade (FIG. 4).

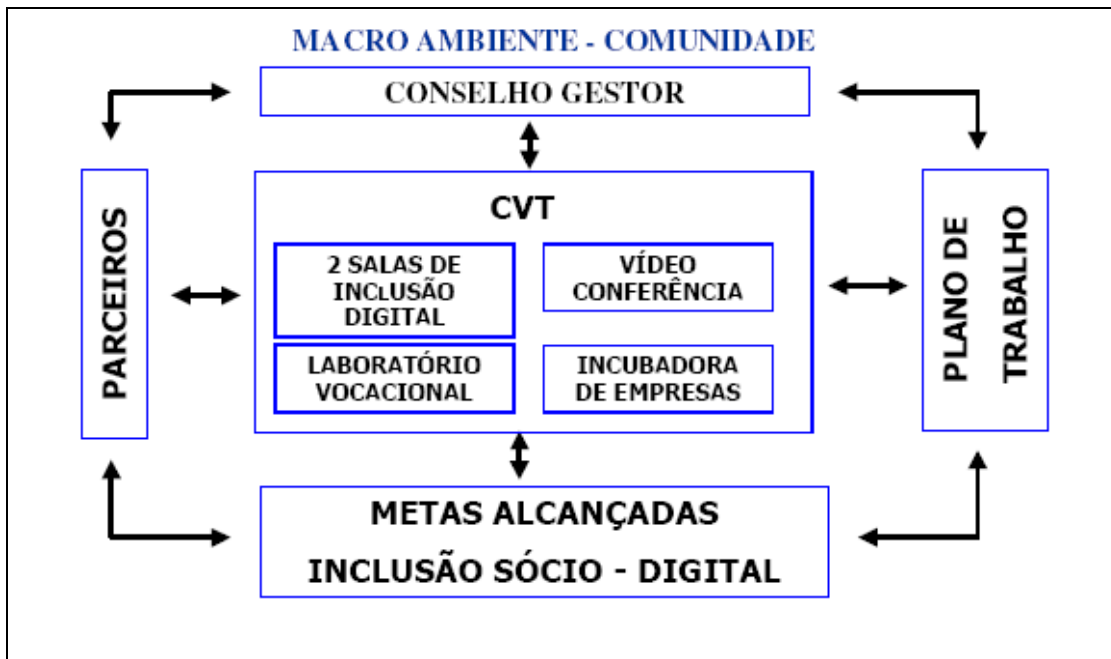


Figura 4 – Esquema do Programa Mineiro de Inclusão Digital

Fonte: Extraído de Nunes e Saliba (2008).

É relevante considerar que a criação de um Conselho Gestor em cada município faz parte da regulamentação da Lei das Parcerias Público-Privada e contempla as ações de gestão dos CVTs. Deve ser composto por representante dos parceiros pré-

estabelecidos na estrutura do projeto (estado, município, ONG) e outros que forem incorporados na sua implementação.

#### **4.1.1 Centro Vocacional Tecnológico**

A nomenclatura “Centros Vocacionais Tecnológicos” foi criada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), a partir do PPA – 2004-2007, AÇÃO 001F (BRASIL, 2006), caracterizadas como unidades de ensino profissionalizantes.

Baseou-se, originalmente, no projeto chamado Capacitação Tecnológica da População: Centro Vocacional Tecnológico – Projeto Básico, implantado no estado do Ceará, no período de 1995 a 2002, pelo deputado Ariosto Holanda. Este projeto tinha como característica servir de apoio prático à área de Ciências, na medida em que possibilitava a participação de alunos e professores de escolas públicas em pesquisas e capacitações complementares para uma vida profissional. Também, permitia à área acadêmica realizar seus projetos de extensão (BRASIL, 2006, p. 3).

Os resultados deste projeto em relação ao desenvolvimento das potencialidades dos alunos e ao seu impacto nas comunidades cearenses deram origem a outros projetos em todo o País. Sua estrutura operacional foi incorporada nacionalmente pelo MCT, fazendo-se as modificações necessárias para compor o programa de inclusão digital e desenvolvimento tecnológico.

Cada unidade, chamada “Centro Vocacional Tecnológico”, é um espaço voltado para a capacitação, qualificação e inserção de grupos sociais no mercado de trabalho. O CVT é conceituado como:

Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs), além de unidades de ensino e de profissionalização, centros voltados para a difusão do acesso ao conhecimento científico e tecnológico de conhecimentos práticos na área de serviços técnicos e para a transferência de conhecimentos tecnológicos na área de processo produtivo. Os CVTs estão direcionados para a capacitação tecnológica da população, como uma unidade de formação profissional básica, de experimentação científica, de investigação da realidade e prestação de serviços especializados, levando-se em conta a

vocação da região onde se insere, promovendo, a melhoria dos processos produtivos (BRASIL, 2006, p. 1).

Estes centros, portanto, são entidades públicas, de caráter comunitário, que articulam oportunidades de inserção produtiva do trabalhador, aliada à prestação de serviços educacionais. Possuem um sistema de gestão compartilhado, resultante das parcerias estabelecidas, e apresentam as seguintes funções e aplicabilidades (BRASIL, 2006):

- a) garantir a difusão do conhecimento científico-tecnológico, promovendo a popularização da ciência;
- b) promover a capacitação técnica de recursos humanos, por meio de cursos de qualificação, para gerar renda e emprego aos excluídos;
- c) aproveitar as oportunidades locais (arranjos ou processos produtivos locais) e vocações das regiões, para que as micro e pequenas empresas tenham condições de serem competitivas;
- d) incentivar, articular e promover o desenvolvimento do empreendedorismo, por meio da capacitação e/ou atualização tecnológica e gerencial;
- e) promover a inclusão digital da população, de acordo com as premissas básicas do Governo Federal;
- f) apoio ao Ensino e Capacitação à Distância;
- g) promover a Incubação de Cooperativas, Micro e Pequenas Empresas;
- h) apoiar o ensino formal de educação e a capacitação a distância;
- i) promover a difusão de tecnologias apropriadas, como um meio para diminuir as diferenças regionais e permitir o desenvolvimento harmônico das mesmas; e
- j) apoiar o desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos que viabilizem o aumento da competitividade e a melhoria dos bens e serviços prestados pelas empresas da região.

Quanto à infra-estrutura local (FIG. 5), os CVTs compõem-se de:

- a) salas de inclusão digital: duas salas, cada uma com 10 computadores, impressora, softwares atualizados e mobiliário ergonômico, cujo acesso se dá mediante a concessão do cartão passaporte da cidadania;



- b) sala de videoconferência: com um mínimo de 20 lugares, televisor, câmera de documentos, câmera de videoconferência, microfone e módulo para entrada de dados para conexão de notebooks;
- c) salas de incubadoras de empresas, com computadores e infra-estrutura necessária para o desempenho dos trabalhos; e
- d) laboratório vocacional, em conformidade com a vocação econômica de cada região. Estes laboratórios serão montados com equipamentos necessários para a capacitação teórica e prática das atividades produtiva (BRASIL, 2006).

É relevante ressaltar que as salas de incubadoras de empresas, desde meados de 2008, tiveram seus espaços renomeados para Núcleo de Apoio ao Empreendedor (NAE), mudando também sua finalidade. A inexistência de alguns parâmetros legais para se fazer um espaço de incubação de empresas e, por outro lado, a amplitude das demandas surgidas em relação ao fomento, capacitação e apoio a novos empreendedores motivaram a mudança desta proposta.



Figura 5 – Sala de inclusão digital de Vespasiano

Disponível em: <<http://www.vespasiano.mg.gov.br/>>. Acesso em: 6 jul. 2008.

Os CVTs podem ser de três tipos, dependendo da vocação do município a ser atendido (BRASIL, 2006):

- a) **CVT Tipo 1 – Capacitação Profissional e Apoio ao Sistema de Ensino em Ciências** possui uma estrutura de ensino com base em laboratórios e oficinas. É orientada para capacitar as pessoas para o trabalho no campo de suas atividades profissionais. É voltado para a capacitação tecnológica da população observando-se, sobretudo, a vocação da região;
- b) **CVT Tipo 2 – Capacitação Profissional em Apoio à Demanda Produtiva Local** sua característica predominante é apoiar a capacitação profissional voltada para as demandas locais ou regionais com potencial de desenvolvimento econômico-produtivo em setores já existentes de forma ainda precária ou com necessidade de aprimoramento. Pode, ainda, trabalhar e potencializar setores regionais emergentes;
- c) **CVT TIPO 3 – Capacitação Profissional em Apoio ao Sistema de Ensino em Ciências e em apoio à Demanda Produtiva Local** possui como característica predominante a mescla e/ou complementaridade do CVT Tipo I com o CVT Tipo II. Objetiva apoiar o sistema de ensino de ciências, com laboratórios de ciências básicas voltados para a experimentação científica para assistir os alunos e professores das escolas públicas e, também, facilitar os trabalhos de extensão universitária, bem como a capacitação profissional voltada para serviços técnicos ou processos produtivos. O apoio à capacitação profissional deverá estar voltado para as demandas locais ou regionais com potencial de desenvolvimento econômico-produtivo, em setores já existentes ou emergentes.

Em Minas Gerais, a configuração inicial dos laboratórios vocacionais implantados nas unidades do CVT previa:

- a) **Laboratório de eletroeletrônica** – voltado para a capacitação e o desenvolvimento de atividades técnicas, intervindo nos processos produtivos de manutenção e instalação de sistemas elétricos de potência, dimensionamento de circuitos elétricos, manutenção de eletroeletrônicos diversos. Tem o intuito de transmitir conhecimentos técnicos de eletricidade e eletrônica ao aluno, levando-o a compreender os fenômenos

eletroeletrônicos utilizados na recepção de áudio e vídeo, na manutenção de TVs, sons e eletrodomésticos. (MINAS GERAIS, 2005);

- b) **Laboratório de cafeicultura** – direcionado para a capacitação em várias etapas do processo produtivo do café. Por meio da promoção de cursos, visa preparar e certificar de maneira teórica e prática os produtores de café da região de implantação do CVT (MINAS GERAIS, 2005);
- c) **Laboratório de madeiras e móveis** – voltado para o processamento da madeira e suas produções. Têm por intuito criar processos técnicos para ampliar o conhecimento teórico na produção de móveis e afins, trabalhando os tipos de madeira a que o mercado atribui a importância em termos de reflorestamento, os processos de segurança utilizados na produção, bem como as técnicas aplicadas na linha de produção, levando em consideração os princípios da sustentabilidade (MINAS GERAIS, 2005);
- d) **Laboratório de fruticultura** – voltado para o manejo, a análise os demais processos associados às frutas, como polpa minimamente processada, frutas desidratadas a vácuo, frutas em forma de cereais e doceificação do fruto, além do controle de qualidade e o desenvolvimento de novos processos (MINAS GERAIS, 2005).

Com sua expansão por vários municípios e a diversidade dos arranjos produtivos locais, novas vocações foram identificadas, por exemplo, musicalidade e turismo.

Os espaços físicos onde são implantados os CVTs (FIG. 6) devem ser públicos e já existirem (não é recomendada a construção de edificações). O imóvel poderá sofrer reformas, readequações ou adaptações físicas necessárias às instalações compatíveis com o projeto básico. Nos casos em que o projeto contemplar a execução de alguma obra, reforma e/ou adequação de infra-estrutura, é necessário comprovar o exercício pleno dos poderes inerentes à propriedade do imóvel, mediante certidão emitida pelo Cartório de Registro de Imóveis competente (escritura ou termo de cessão de direitos por, no mínimo, 20 anos), bem como apresentar o projeto de engenharia civil da referida obra, devidamente assinado por profissional habilitado pelo Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (BRASIL, 2006).



Figura 6 – CVT Brumadinho

Fonte: Disponível em: <<http://www.peabirus.com.br>>. Acesso em: 6 jul. 2008.

O laboratório vocacional orienta e capacita pessoas para o mercado de trabalho. É instalado de acordo com as peculiaridades de cada região (MINAS GERAIS, 2008).

As entidades civis organizadas têm por função promover a sustentabilidade dos CVTs, realizando parcerias com empresas privadas, instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais, associações de classe, dentre outras, por meio da utilização do local para capacitação de mão-de-obra. A implementação do CVT deverá ser, portanto, uma iniciativa conjunta e compartilhada, em termos financeiros e de gestão, com as Secretarias Estaduais e/ou Municipais de C&T e/ou outras instituições. A mobilização desse um conjunto de instituições com missões e mandatos variados permitirá que se leve aos CVTs um leque de instrumentos capazes de atender às demandas de todos os tipos: infra-estrutura, capacitação, recursos humanos, gestão empresarial, logística e crédito, além de contribuir para a sustentabilidade do projeto (BRASIL, 2006).

O convênio firmado deve ser realizado com um proponente, que, no ato da assinatura, acorda com o compromisso de construir um desenvolvimento econômico e social, mediante a execução de ações que possibilitem a exclusão social e digital.

O proponente (ou convenente) é o órgão da administração pública direta, autárquica ou fundacional, empresa pública ou sociedade de economia mista de qualquer esfera de governo ou organização particular com a qual a administração federal pactua a execução de programa, projeto/atividade ou evento mediante a celebração de convênio (IN STN 1/1997).

Executor (caso o órgão ou entidade executora e a proponente não sejam a mesma) é o órgão da administração pública direta, autárquica ou fundacional, empresa pública ou sociedade de economia mista, de qualquer esfera de governo ou organização particular sem fins lucrativos, responsável direto pela execução do objeto do convênio (IN STN 1/1997).

É importante lembrar que o proponente receberá os recursos financeiros provenientes do convênio firmado, a serem depositados em conta específica para fins do convênio. Para tal, o convenente deverá estar em situação de regularidade, a ser comprovada pelos documentos exigida na IN 1/1997, art. 3º, bem como comprovar o exercício pleno dos poderes inerentes à propriedade do imóvel onde será implementado o CVT.

Uma das formas de indução para que os Centros Vocacionais Tecnológicos não se limitem ao exercício de funções próprias de telecentros virtuais, sem conteúdos estruturantes e estratégicos para as políticas públicas de desenvolvimento, consiste na estruturação do Banco de Dados Sociais e na definição de novo modelo de gestão.

Os Centros Vocacionais receberão recursos para sua implantação e para a manutenção de suas atividades pelo período de um ano. A partir do segundo ano de instalação, deverá ser auto-sustentado. A sustentabilidade deverá ser conseguida a partir de parcerias entre as organizações do Terceiro Setor e os particulares, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas.

O CVT deverá ter um coordenador técnico responsável (coordenador geral) e uma equipe de colaboradores com, no mínimo, três profissionais. São fatores de êxito

para uma equipe de trabalho envolvida na implantação do CVT (MINAS GERAIS, 2008).

- a) **Coesão** – capacidade de percepção do andamento do projeto e confiança no seu pleno desenvolvimento;
- b) **Organização** – definição dos papéis de cada colaborador, processo decisório e calendário de reuniões;
- c) **Motivação** – interesse social no sucesso do projeto, possibilidade de novos aprendizados e desafios, avanço e crescimento profissional;
- d) **Comunicação** – disposição para ouvir, falar e de organização pessoal para participar de forma ativa no projeto; e
- e) **Gestão** – modelo de gestão adotado, com definição clara dos papéis de gerenciamento de todos os parceiros envolvidos.

Uma das estratégias para assegurar o aspecto inovador e estruturante do projeto é a formação de outras parcerias para a capacitação dos gerentes, administradores e técnicos dos CVTs. Neste sentido, está sendo assinado convênio entre a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMinas) e o Estado de Minas Gerais, por meio da SECTES/MG, para a viabilização da função de capacitação gerencial. Paralelamente, a Universidade Federal de Minas Gerais, também parceira, está desenvolvendo aplicativos com software livre e outros sistemas abertos para uso nas redes locais. A Fundação UTRAMIG (Universidade Estadual do Trabalho de Minas Gerais) também é uma das parceiras que investirão na capacitação dos coordenadores e gestores da Rede Mineira de Centros Vocacionais tecnológicos.

O Programa de Capacitação dos gestores e coordenadores dos CVTs tem as seguintes finalidades (BRASIL, 2006):

- a) Desenvolver competências e novas habilidades para a solução de problemas tecnológicos das micro e pequenas empresas, de modo a obter rapidez, agilidade e confiabilidade na comercialização de produtos e na prestação de serviços, atuando em consonância com os sistemas de qualidade e efetividade das ações;

- b) Estimular as instituições para que implementem mecanismos de gestão do conhecimento, com base nas competências e habilidades internas e nas informações oriundas do meio externo;
- c) Promover a busca da excelência nas práticas de gestão das instituições;
- d) Contribuir para a adoção de novas configurações jurídicas para os institutos e centros de P&D, com vistas a facilitar a participação dos setores produtivos na composição de suas receitas e na sua gestão;
- e) Desenvolver ações de qualificação e desenvolvimento de RH;
- f) Incentivar programas de monitoramento, prospecção e antecipação tecnológica;
- g) Democratizar o acesso às informações governamentais por meio dos aplicativos de E-Gov, E-Demo;
- h) Identificar, apoiar e fortalecer redes sociais locais, bem como divulgar instrumentos de ampliação da cidadania.

## **4.2 Caracterização da unidade de CVTs analisadas**

### **4.2.1 CVT Nova Lima (CVT 1)**

Criado em setembro 2006, o CVT de Nova Lima está equipado com a estrutura básica: 2 salas de inclusão digital, com 10 computadores, impressora e mobiliário adequado; e 1 sala de videoconferência, contendo televisor, câmera de documentos, câmera de videoconferência, microfones e estrutura para conexão de dados. Possui, ainda, uma sala que funciona como incubadora de empresa, agora chamada Núcleo de Apoio ao Empreendedor (NAE), e 1 laboratório vocacional, que se encontra montado e em funcionamento, com toda a infra-estrutura direcionada voltado para capacitação na área de serviços (garçons, camareiras, cozinheiros). Sua vocação foi definida como inclusão social.

Quanto à questão administrativa, o CVT conta com um coordenador geral, que acumula também a função de coordenador do NAE, cedido pela Secretaria de

Educação do município, e uma coordenadora do laboratório vocacional, bolsista do CNPQ. Para a criação desse Centro, não houve investimento de emenda parlamentar.

O público beneficiado compõe-se, em sua maioria, de jovens e estudantes, que geralmente participam das atividades no turno da tarde, a partir das 12 horas, e a comunidade local, que utiliza a estrutura do CVT nos três turnos. A média de utilização das salas de inclusão digital está entre 21 a 30 pessoas por dia.

A ONG que participa desta parceria exerce uma atuação forte, com a característica de possuir outros projetos que geram receitas próprias e que se confundem com a atuação do CVT.

#### **4.2.2 CVT Sabará (CVT 2)**

O CVT de Sabará foi o primeiro a ser inaugurado no estado de Minas Gerais, em fevereiro de 29 de abril de 2005. Está instalado em imóvel onde funcionou uma estação ferroviária, no bairro de General Carneiro. É gerenciado pela ONG Associação Fundamental Cidade Feliz, entidade não-governamental sem fins lucrativos que busca promover a ação cultural e social na comunidade de Sabará.

Possui a estrutura básica e laboratório direcionado à vocação eletroeletrônica, mais especificamente na manutenção e montagem de computadores, definida pela prefeitura e a SECTES/MG. O CVT de Sabará funciona com o apoio de cinco monitores e tem capacidade para atender 35 pessoas por hora. Dispõe de informações básicas sobre 36 profissões, incluindo serralheiros, marceneiros e mecânicos, além do curso de eletricista residencial, violão e escolinha de futebol.

Possui toda a infra-estrutura determinadas pelo projeto. Ou seja, além do laboratório vocacional, salas de salas de inclusão digital e vídeo conferência. Oferece cursos de informática básica e acesso à internet. Disponibiliza, por meio do cartão-passaporte da cidadania, acesso dos alunos a pesquisas e e-mail. Tem, ainda, a função de



escritório e de posto de prestação de serviços básicos à população, como digitação de currículos e encaminhamento a recursos da comunidade.

#### **4.2.3 CVT Brumadinho (CVT 3)**

A implantação do CVT em Brumadinho se deu após uma pesquisa de diagnóstico realizada no município, em que se procurou identificar a demanda da população em relação aos investimentos sociais a serem feitos pela prefeitura. A idéia inicial da prefeitura era instalar telecentros, mas optou-se pelo CVT, por ter uma estrutura mais completa e oferecer outros serviços à população.

O CVT foi inaugurado em fevereiro de 2006. Entretanto, desde outubro de 2005, já ministrava cursos presenciais. A unidade, cujo laboratório vocacional está voltado para a eletroeletrônica, leva o nome de "Agostinho Amorim", em homenagem a este homem público da cidade. Teve como parceira em sua implantação, assumindo o papel de gestora, a Associação de Defesa do Meio Ambiente e Desenvolvimento do Vale do Paraopeba (ASMAP).

A presença da ONG, bem como algumas ações de gestão vinculadas à parceria, prevaleceu somente durante o primeiro ano de trabalho. Desde a sua implantação até hoje, a prefeitura é a grande mantenedora do Centro Vocacional. A ONG somente disponibiliza o CGC para a efetivação de algumas parcerias, quando da execução de projetos específicos que exigem essa regulamentação. Isso porque os CVTs não possuem identidade jurídica para se fazer representar nestes contratos.

O CVT possui toda a infra estrutura prevista no projeto, ou seja: 2 salas de inclusão digital, com 10 computadores, impressora e mobiliário adequado; e 1 sala de videoconferência, contendo televisor, câmera de documentos, câmera de videoconferência, microfones e estrutura para conexão de dados. Possui uma sala que funciona como incubadora de empresa, que agora é chamada de Núcleo de Apoio ao Empreendedor (NAE), e 1 laboratório vocacional de eletroeletrônica.



Figura 7 – Laboratório de Eletroeletrônica do CVT de Brumadinho  
Disponível em: <<http://dweb01.inclusaodigital.mg.gov.br/>>. Acesso em: 6 jul. 2008.

#### 4.2.4 CVT Vespasiano (CVT 4)

O CVT Vespasiano possui a infra-estrutura básica prevista no projeto, com exceção do laboratório vocacional, que neste município seria o de eletroeletrônica. Este não está montado e nunca funcionou. As bancadas em alvenaria instaladas têm sido utilizadas para outros cursos. A SECTES/MG não finalizou o investimento necessário. Atende cerca de 960 pessoas por semana e oferece, ao longo do ano, 108 cursos nas mais diversas áreas, de noções básicas de informática e internet a cursos profissionalizantes.

É operado pela ONG Instituto de Gestão Organizacional e Tecnologia Aplicada (IGETEC), sediada em Belo Horizonte. No primeiro ano da parceria, a presença da ONG era constante. Posteriormente, só se manifesta quando solicitada e mantendo-se como referência quando há necessidade de receber doações. Foi solicitada uma entrevista com seu representante, que recusou o convite.

#### **4.2.5 CVT Ribeirão das Neves (CVT 5)**

Inaugurado em fevereiro de 2006, o CVT de Ribeirão das Neves recebeu o nome do chargista, jornalista e escritor Henrique de Souza Filho, o Henfil, já falecido, que nasceu na cidade, em 1944. O projeto tem a prefeitura municipal como a grande mantenedora. Atende um público de pessoas acima de 10 anos de idade.

O CVT possui um coordenador geral e dois coordenadores de área: um coordenador do NAE e outro de laboratório vocacional. Um deles é bolsista do CNPQ e o outro e os demais funcionários são custeados pela prefeitura, cedidos ou contratados para o projeto, que é a grande mantenedora desde a sua inauguração em fevereiro de 2006.

A ONG gestora, Instituto de Gestão Organizacional e Tecnológica Aplicada (IGETEC), atuou somente no primeiro ano do projeto. Era sediada em Belo Horizonte, e não existe registro do motivo do seu desligamento, nem justificativa para a não indicação de outra, segundo relato do atual coordenador. As funções são acumuladas pelo coordenador geral.

A vocação definida para o município é a musicalidade, abrangendo em suas atividades pessoas acima de 10 anos de idade. Não cobra taxa de inscrição ou de matrícula. O coordenador geral desconhece os parâmetros utilizados para essa definição e não possui qualquer registro histórico que possa identificá-lo. O laboratório vocacional é composto por uma sala equipada com violões, guitarras, contrabaixos e flauta doce. Ensina o uso destes instrumentos por meio de cursos, oferecendo aulas de teoria musical.

No CVT, os moradores vão principalmente se qualificar em informática, acessando gratuitamente a internet e participando de mais de 60 cursos já oferecidos.

### **4.3 Apresentação dos resultados das entrevistas**

Os dados coletados a partir das entrevistas terão sua apresentação orientada pelos itens que compõem os dois roteiros utilizados, como explicado na metodologia, sendo que um foi utilizado com o representante da SECTES/MG e o outro com os gestores e coordenadores dos Centros Vocacionais analisados.

Primeiramente, serão apresentados os dados levantados na entrevista com o representante da SECTES/MG, objetivando buscar compreender o projeto social como um todo, bem como a forma como foi planejado e está sendo gerenciado. Em seguida, serão apresentados dados das entrevistas realizadas com os representantes das ONGs gestoras e os coordenadores de cada CVT.

#### **4.3.1 Entrevista com o representante da SECTES/MG**

Sobre a implantação do projeto, o entrevistado esclarece que não participou da fase inicial de discussão sobre a sua implantação e a forma como iria acontecer. Tem acompanhado o projeto desde 2006, quando já estavam ocorrendo algumas mudanças para aprimorar o processo, atender os municípios e suas demandas e realizar alguns ajustes legais. Além de explicar a alteração da atividade de incubação de empresas para orientação a empreendedores (NAE), acrescentou que o nome do projeto social também está sendo alterado para Rede Vocacional Orientada para o Mercado.

Em relação ao modo e à razão com que foram pensadas as parcerias intersetoriais para este projeto, respondeu que a ideia de fazer parcerias apóia-se na sustentabilidade a ser alcançada e no fato de que, por mais que aconteça ingerência política, pela natureza dos parceiros definidos pelo projeto, quando a população abraçasse o CVT, isso já não mais irá influenciar internamente no Centro.

Normalmente, a iniciativa para a implantação do CVT é do governo estadual, por intermédio da SECTES/MG, que mobiliza a bancada mineira de deputados federais da região para destinar recursos, apontando os municípios que atendem aos critérios para a implantação dos Centros. As prefeituras indicam a ONG que gerenciará o Centro Vocacional e receberá os recursos a ele destinados e entram com a contrapartida definida pelo contrato estabelecido com a secretaria.

Em relação aos pressupostos que orientam este projeto, o entrevistado relata que o principal é melhorar a condição das pessoas que moram na cidade onde estes Centros são implantados, capacitando-as para o trabalho. E, com o apoio inicial da SECTES/MG, juntamente com a prefeitura, a ONG gestora, que representa a população, e as empresas locais, possam conjuntamente propiciar condições para a sustentabilidade deste projeto no município. Esta formação profissional se inicia pela inclusão digital. Quando a SECTES/MG procura os parceiros isso faz parte da pauta da reunião.

As parcerias com a comunidade e com o empresariado local é que possibilitará a sustentabilidade econômica e política do Centro. A gestão sendo feita por uma ONG manterá o caráter social do projeto. Os papéis são bem definidos, e a tese é que cada um cumpra o seu papel (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Para a Inclusão digital são montados pela SECTES/MG, com o recurso de verba do Estado e de emendas parlamentares, duas salas equipadas – salas de inclusão digital –, onde um coordenador é designado especificamente para esta atividade, para supervisionar os instrutores e acompanhar o desenvolvimento dos alunos. Toda a infra-estrutura digital é instalada, relata o entrevistado. Também é montado pela SECTES/MG um laboratório vocacional, a partir da identificação do arranjo produtivo local (APL), relata o entrevistado, e o projeto pretende promover a inclusão social pelo trabalho. Para a sobrevivência do projeto, ele identifica as parcerias com as empresas locais como uma alternativa pensada desde a elaboração da proposta.

Em relação à fase de preparação para a criação dessa parceria, o entrevistado ressalta que hoje é possível perceber que não houve a preparação necessária. Aconteciam os encontros, as reuniões, mas somente com pautas inerentes à assinatura do contrato de garantia da contrapartida da prefeitura, e ao papel da ONG.

Alguns prefeitos não estavam preparados. Os consultores de implantação aqui da SECTES/MG também não estavam preparados para trabalhar com este projeto. Aqui também prevalecia a indicação política. As visitas aos prefeitos eram feitas com boa vontade. Acreditavam no projeto, mas não tinham experiência. O interesse vinha pela proposta de inclusão digital, mas faltava experiência dos consultores para realmente discutir a proposta, inclusive da sustentabilidade a ser alcançada (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Observa-se que não houve um espaço para o alinhamento de expectativas entre os parceiros, as reuniões eram mais informativas.

Segundo o entrevistado, quando não há interesse da prefeitura no projeto, às vezes, porque a emenda disponível não é de um deputado do mesmo partido político do prefeito, o deputado ou entidade gestora assumem a parte da prefeitura. Geralmente, segundo ele, estes Centros passam por dificuldades financeiras.

Percebe-se que durante a implantação dos primeiros CVTs não se preocupou muito com o preparo dos coordenadores, não se aprofundava nos requisitos, ocorria a ingerência política e prevalecia a indicação, e não a qualificação.

Quem indicava nos primeiros CVTs os coordenadores era o deputado ou o prefeito. Hoje, quando vai implantar um CVT ou mudar um coordenador, ele, o prefeito, pode indicar e mandar o currículo. Pedimos de dois a três candidatos para cada vaga de coordenador. Mas, nós aqui entrevistamos, avaliamos e respondemos o ofício do prefeito solicitando a contratação ou avisando que vai receber a bolsa o melhor candidato para o perfil que precisa aquele CVT. Tive um caso aqui: engenheiro de alimentos para coordenar um CVT com vocação em engenharia civil. Não optamos por ele. Pedimos outras indicações de pessoas do município (ENTREVISTADO SECTES/MG).

O entrevistado relata que, em sua percepção tem coordenador de CVT e gestor de ONG que desconhecem o papel de cada parceiro envolvido e espera muito da SECTES/MG. “Tem coordenador que acredita e espera que a SECTES/MG tenha que dar manutenção nos equipamentos. Um exemplo: mudança de plataforma de software” (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Para um CVT, previam-se três coordenadores bolsistas do CNPq (coordenador geral, coordenador de incubadora hoje NAE e coordenador de laboratório vocacional). O coordenador geral é o responsável pelo Centro. Eles seriam indicados pela entidade gestora. Hoje são duas bolsas. Em alguns Centros, apenas uma. Houve corte. Em alguns lugares, a prefeitura assumiu o custo; em outros, um coordenador assumiu a função do outro, Todos eles deveriam ser indicados pelo gestor da ONG, pois estão subordinados a ela. Esse gestor é o elo entre a demanda da prefeitura e o CVT (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Em relação à congruência de valores, missão e objetivos, o entrevistado esclarece que isso não é observado quando se escolhe qual vai ser a ONG parceira.

Os papéis estão bem definidos no projeto. O que não existe é uma forma de cobrança do cumprimento deles. O que faltou foi um maior critério para definir os atores que iriam assumir estes papéis dentro da SECTES/MG quando na criação dos CVTs. Incluo o perfil, a natureza da ONG, que, muitas vezes, não tinha nenhuma experiência de gestão (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Sobre o alinhamento de expectativas dos parceiros, o entrevistado acredita que os CVTs da primeira fase ainda estão muito presos à SECTES/MG, pois receberam mais recursos financeiros do que os que estão sendo implantados na segunda fase. Acabaram tendo uma expectativa em relação à Secretaria muito maior do que ela pretendia oferecer.

Quanto ao processo de comunicação entre os parceiros, esclarece que esta, inclusive, é a sua área de atuação, a Diretoria de Ensino.

Realizamos um seminário para toda a rede em 2006, com a participação de todos os coordenadores do CVT, geral, NAE e laboratório. Alguns representantes de ONG vieram; outros, não. Agora, existem cursos de capacitação para os coordenadores, e com a mudança para NAE, estamos investindo nestes, especificamente em cursos sobre empreendedorismo. Nós temos um portal de comunicação inclusive com o usuário. Aqui na SECTES/MG, nós temos um departamento onde oito pessoas, que estão na gerência que sou responsável. São chamadas de “padrinhos” ou “madrinhas”. Elas, depois de implantados os CVTs, ficam responsáveis por um determinado número destes centros. Todo contato dos coordenadores são atendidos por eles, se não puderem resolver então redirecionam (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Complementa a informação dizendo que quando a SECTES/MG programa uma capacitação ou uma reunião, a carta enviada aos coordenadores tem caráter de convocação. Entretanto, como as despesas de deslocamento e hospedagem são de responsabilidade da prefeitura, passa a ser um convite: “Tem que ter a verba disponível, e entra também a vontade política de investir no CVT” (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Além dessas estratégias de comunicação, dispõem de uma linha telefônica direta com todos os CVTs, recursos para videoconferência, com agendamento disponível para atendimento individual e em grupo, e todo coordenador e gestor de ONG tem o seu email padronizado.

Relata que nas reuniões e encontros realizados com os coordenadores não há troca de conhecimentos. “Mesmos nestes treinamentos não vejo esta troca assim não. Eles recebem informações e trocam mais experiências de casos vividos do que troca profissional”.

Em relação ao compromisso entre os parceiros, e destes com o projeto, o entrevistado considera que “as prefeituras cumprem o que prometem. As entidades gestoras variam. Um CVT sem a ONG na frente da gestão tem sobrevivido porque a prefeitura assume os dois papéis (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Sobre os objetivos a serem alcançados pelo projeto, afirma que somente é computado e cobrado dos coordenadores e gestores o número de pessoas certificadas na inclusão digital, mensalmente, tendo como referência o número de “cartões passaporte para a cidadania”, distribuídos no projeto de inclusão digital quando da matrícula do aluno nos cursos de capacitação e inclusão digital. Mesmo assim, o controle é de retirada do cartão, e não da frequência ou conclusão dos cursos oferecidos *on line*. Entretanto, afirma que a proposta atual é de mudança. Em relação à avaliação das parcerias estabelecidas respondeu:

Não há uma avaliação das parcerias. Das prefeituras, nós até recebemos alguma informação. Dos representantes das entidades gestoras, isso não acontece. Alguns não sabem nem escrever direito. Hoje, isso ainda é difícil, principalmente com os CVT da primeira fase (ENTREVISTADO SECTES/MG).

Ao perguntar sobre o conceito de parceria, o entrevistado respondeu que entende como um “pacto que instituições ou pessoas fazem entre si para alcançar um objetivo comum. E o projeto foi pensado assim, mas elas devem ser melhoradas” (ENTREVISTADO SECTES/MG).

#### **4.3.2 Entrevistas com representantes das ONGs gestoras e coordenadores dos CVTs**

Será apresentado, primeiro, o conteúdo das entrevistas dos CVTs de Nova Lima e Sabará, municípios onde foi possível contactar os representantes de ONGs e os



coordenadores. Posteriormente, será descrito o conteúdo das entrevistas com os demais coordenadores dos CVTs de Brumadinho, Vespasiano e Ribeirão das Neves, que não têm representante da ONG gestora presentes no cotidiano dos Centros.

#### **4.3.2.1 Centro Vocacional de Nova Lima (CVT 1)**

##### **4.3.2.1.1 Entrevista com o representante da ONG gestora CVT 1**

Segundo o representante da ONG gestora deste Centro, sua criação foi uma iniciativa desta Instituição, que procurou a prefeitura. O contato se deu diretamente com a SECTES, sem a intermediação de qualquer deputado ou a definição de emenda parlamentar específica para o município. “Sou ex-prefeito. O CVT é um braço da ONG. Não temos ajuda de emenda parlamentar, como foi a maioria. A ONG gestora existe desde 2001 e tem um trabalho reconhecido na cidade”. (REPRESENTANTE DA ONG/CVT NOVA LIMA)

Relata que não recebeu nenhuma verba específica da SECTES e não tem funcionários bolsistas do CNPq. A prefeitura cedeu o espaço físico e indicou o coordenador geral, escolhido dentre os currículos enviados pela ONG. “Esse primeiro coordenador tinha até doutorado. Ajudou muito, mas foi em busca de outras oportunidades. Hoje, temos outro coordenador, que já trabalhava conosco em outra função”. (REPRESENTANTE DA ONG/CVT NOVA LIMA)

A vocação do Centro foi definida pelo prefeito: inclusão social. O entrevistado não sabe explicar bem o que significa “vamos trabalhar com os moradores da cidade que são carentes, inclusive são encaminhados pela prefeitura (Secretaria de Ação Social) ou procuram sozinhos por conhecer o trabalho da ONG”. (REPRESENTANTE DA ONG/CVT NOVA LIMA)

Sobre as ações desenvolvidas e a relação com o público atendido, relatou:

hotelaria, cozinha, garçom. Outros cursos são criados a partir de levantamento das necessidades dos moradores nos programas da prefeitura, o programa Vida Nova e Programa Bolsa Família. Antes, a vocação da cidade era mineradora. Com o fechamento de minas da Mina Morro Velho, hoje nós temos uma receita que vem de condomínios na região do Belvedere. A vocação da cidade passou a ser de prestação de serviços, hotelaria, serviços gerais. Muitas empresas têm vindo para cá por estímulo da prefeitura (REPRESENTANTE ONG/CVT NOVA LIMA).

Em relação às políticas e aos pressupostos que orientam a criação de parcerias para esse projeto, entende que “todas as atividades têm que ser para a qualificação de mão-de-obra e políticas sociais” (REPRESENTANTE DA ONG/CVT1). Entende que as parcerias foram pensadas para que o projeto andasse sozinho nas cidades onde foram criados. No caso do município, as parcerias locais foram feitas pela ONG e dentre os parceiros a grande mantenedora é a prefeitura, que assume as despesas fixas e a folha de pagamento dos funcionários. Dentre outros parceiros, cita a ULTRAMIG, as Secretarias Municipais de Nova Lima, o judiciário local (pessoas cumprem pena alternativa trabalhando na ONG), voluntários, empresas e o comércio da cidade.

Em relação ao papel dos parceiros envolvidos na criação do CVT, ou seja, a SECTES/MG, a prefeitura e a ONG, relata que nas reuniões feitas para a assinatura do convênio foi destacada a responsabilidade de cada um, os papéis são definidos e a ONG participou de todo o processo. A SECTES/MG forneceu os equipamentos para a instalação do Centro. Entretanto, “a manutenção e compra de outros equipamentos para os cursos que vamos oferecer e a manutenção, inclusive do laboratório de informática, eu resolvo por aqui mesmo, com a prefeitura, com dinheiro da ONG. A SECTES não manda nada” (REPRESENTANTE DA ONG/CVT NOVA LIMA).

Quanto à congruência de valores, missão e objetivos destes parceiros envolvidos, definiu que “a princípio, são pré-estabelecidos pelas SECTES/MG e incrementados pela entidade gestora, corpo técnico, funcionários, comunidade e parceiros locais” (REPRESENTANTE DA ONG/CVT NOVA LIMA). Ressalta que os três parceiros têm público comum.

O acompanhamento das ações realizadas e dos resultados alcançados por parte dos parceiros é feito mediante prestação de contas e relatórios de atividades. Da mesma forma, eles avaliam os resultados do projeto como um todo. Entretanto, acredita que a SECTES/MG não tem conhecimento das reais expectativas da ONG, mas considera que os parceiros cumpriram com suas responsabilidades. “A SECTES/MG orientou que o CVT tinha que ser sustentável e que a responsabilidade era muito do gestor do Centro, com a ajuda da prefeitura” (REPRESENTANTE DA ONG/CVT NOVA LIMA).

Em relação à comunicação entre estes parceiros e a prefeitura, é realizada por telefone, correio eletrônico e pessoalmente. “Com a SECTES/MG, depois da implantação, tenho pouco contato. Quando acontece, é por telefone” (REPRESENTANTE DA ONG/CVT 1).

#### **4.3.2.1.2 Entrevista com o coordenador CVT 1**

O coordenador identifica como pressupostos deste projeto como um todo a inclusão digital, a inserção no mercado de trabalho, a profissionalização e a conscientização ecológica. Os valores, missão e objetivos do CVT de Nova Lima estão sendo construídos nesse momento por toda a equipe. Relata que a vocação do CVT é hotelaria, turismo e gastronomia, não identificando o conceito de inclusão social, definido no contrato de parceria deste Centro.

Considera, também, que o alinhamento das expectativas se dá por meio dos relatórios de resultados, ficando bem claro para os parceiros o papel de cada um. Entretanto, sempre se referencia à prefeitura, não identificando a SECTES/MG como uma parceira. “Ela oferece treinamentos de vez em quando e pede relatórios mensais de cartões distribuídos na inclusão digital” (COORDENADOR CVT NOVA LIMA). Não faz contato com a SECTES. “Raramente acontece. Quando tem é o gestor quem faz. A comunicação constante é com a prefeitura, por telefone e *email*.

Informa em relação aos parceiros locais e ao público atendido:

O interesse é mediano. Quem procura é o gestor/ ONG. A gente apresenta e discute o projeto, e ele já sabe a quem vai recorrer. Ele discute e sempre consegue, com um ou com outro. Ele tem muito contato. Ajuda a conseguir parceiro local também. Isso ajuda na sustentabilidade do Centro. Por eu ser psicóloga, fiz contato com para encaminhar algumas pessoas que passaram por aqui em algum curso e se saíram bem. Eles me atenderam, e a relação de confiança tá começando. Montei um módulo para os cursos que oferecemos, onde trabalho a autoconfiança. As pessoas aqui são muito carentes. Não se sentem merecedoras de nada (COORDENADOR CVT NOVA LIMA).

Também estão criando estratégias para avaliar os trabalhos e, a partir daí, divulgar o CVT. Relata que não há como identificar o grau de conhecimento da comunidade sobre o CV. Eles associam os projetos à ONG gestora.

Mesmo estando este Centro em funcionamento e sem apresentar maiores dificuldades para implantar suas ações e projetos, não considera que ele tenha uma sustentabilidade definida, “pois estamos em véspera de eleição municipal, e se o atual prefeito perder não sei se ficaremos nas mesmas condições”.

#### **4.3.2.2 Centro Vocacional de Sabará (CVT 2)**

##### **4.3.2.2.1 Entrevista com o representante da ONG gestora CVT 2**

Quanto à criação do CVT, informa que foi uma iniciativa da prefeitura, que teve o apoio de um deputado federal da região que recebeu uma ementa parlamentar destinada especificamente para o município.

Quanto à forma como foram estabelecidas as parceria com a ONG, considera que foi convidado para ser o gestor deste Centro pelo trabalho que desenvolve na ONG parceira. Ele é o presidente da ONG. “Sou também conselheiro da Assistência social. Eu tenho uma cadeira representando as associações. A gente faz parcerias lá também. Participei de reuniões na prefeitura e na secretaria” (REPRESENTANTE DA ONG/CVT SABARÁ).

Considera que os papéis foram bem definidos: a prefeitura assume a responsabilidade pelo aluguel do local, pela conta de luz e pelo salário dos funcionários: duas faxineiras, dois vigias e o coordenador geral. Um parceiro da cidade paga a conta de telefone. A expectativa era que a SECTES/MG fosse ajudar na manutenção dos equipamentos.

Por sermos o primeiro CVT implantado, os equipamentos estão ficando ruins. Quando dá, consertamos alguns, mas falta recurso. Alguns equipamentos são consertados no laboratório vocacional, que é de eletroeletrônica, mas não têm parceiros fixos locais para pagar as despesas com peças. Quem escolheu a vocação acho que foi a prefeitura. Disso não participei (REPRESENTANTE DA ONG/CVT SABARÁ).

Faltava até bebedouro. O CVT ficou sem nada por dois meses. Então, decidimos que a ONG viria para cá, trazendo o material que tinha para dividir com o CVT. A SECTES/MG mandou em dinheiro até hoje R\$12.000 mil reais. Como não tínhamos bolsa do CNPq, dividimos o dinheiro entre os sete que trabalhavam aqui. Agora, só temos uma bolsa, que é do coordenador do laboratório vocacional (REPRESENTANTE DA ONG CVT SABARÁ).

Quanto aos valores que orientam o projeto, relata que ONG e o CVT prestam serviço de assistência social a pessoas carentes e que este público procura o CVT e a ONG ao mesmo tempo. Procuram desde ajuda para transporte de doentes em ambulâncias até capacitação nos programas de inclusão digital, cursos profissionalizantes e participam de projetos culturais.

Os relatórios são feitos pela coordenadora geral. Ficou claro que o gestor da ONG não participa dessas atividades. Quanto à comunicação com a SECTES/MG, afirma que não tem dificuldades. Ele faz contatos presenciais e por telefone sempre que necessário. Já participou de várias reuniões, mas dos treinamentos quem participa é a coordenadora geral.

Afirma que a ONG tem um compromisso com o CVT, que a prefeitura cumpre o seu papel, mas não sabe informar se correspondem às expectativas um do outro.

#### **4.3.2.2 Entrevista com o coordenador geral CVT2**

Relata a coordenadora que o CVT foi estrategicamente localizado numa região

muito carente da cidade. As pessoas misturam o objetivo do CVT com o da ONG, o que dificulta a sustentabilidade, em seu ponto de vista.

Tudo aqui é oferecido de graça. Não se pode cobrar nada. A população está acostumada assim. A população vem aqui pedir tudo. Ligam da cidade perguntando por tudo. Até um dia, pediram se tinha como conseguir uma ambulância para buscar uma pessoa. Isso às 7:30 da manhã. Aqui, querendo ou não vai para esse caminho. É a cultura. Mas a vocação do CVT é outra. É difícil mudar essa cultura (COORDENADOR CVT SABARÁ).

Na discussão dos projetos e idéias, todos participam. Entretanto, as parcerias locais, segundo a entrevistada, são buscadas pelo gestor representante da ONG, por ela ser a pessoa jurídica responsável por este Centro.

Sentamos todos os coordenadores e a ONG, e vamos à luta. Muitas vezes, a ONG sai de porta em porta. Tudo que fazemos é assim. Com a prefeitura, a ajuda é certa, mas é aquela e pronto. A SECTES não entra com mais nada. Os comerciantes é que nos ajudam muito. Apresentamos o projeto, e a ajuda é pontual. Somente para aquela atividade ou projeto (COORDENADOR CVT SABARÁ).

Relata que as parcerias foram pensadas contando com a possibilidade de sustentabilidade, que não é possível em todos os municípios. A capacitação, a formação das pessoas, é algo possível de se conquistar, mas a sustentabilidade do projeto considera uma luta constante.

Em relação aos papéis, considera que eles foram bem definidos. Quanto à expectativa dos parceiros em relação ao projeto como um todo e entre si, considerando a prefeitura e a SECTES/MG, acredita que da prefeitura ainda pode ser correspondida, pois acaba por executar atividades no CVT que seriam da Ação Social da prefeitura. Mas, em relação à SECTES/MG, considerando os pressupostos do programa, não têm conseguido grandes êxitos, pois os moradores qualificados no Laboratório Vocacional de Eletroeletrônica não conseguem emprego na cidade. “Tenho dúvida se a vocação teria que ter sido essa mesma. Acho que quem definiu foi a prefeitura. Mas as pessoas não arrumam emprego na cidade. Belo Horizonte fica muito perto, mas já forma muitos técnicos” (COORDENADOR CVT SABARÁ).

Em relação aos indicadores de avaliação, envia mensalmente para a SECTES/MG alguns dados. O solicitado é o número de cartão passaporte para a cidadania, dentro do Programa de Inclusão Digital. Os outros projetos desenvolvidos, eles mandam por iniciativa própria. Quando convocados para algum treinamento, sempre

são convidados para apresentar a história e os projetos ou ações desenvolvidas, por serem o primeiro CVT implantado. Nestes treinamentos ou encontros promovidos pela SECTES/MG, chamam estes momentos de apresentação dos CVTs como “casos de sucesso”. Não apresenta nenhum relatório à prefeitura.

Comunica-se com a SECTES/MG por email e telefone. Com a prefeitura, somente quando têm extrema necessidade e expectativa de ajuda financeira para algum projeto. Mas relata que é muito raro. Opta por não correr riscos de ingerência política, pois o partido que era maioria na época da criação do Centro não está administrando a cidade no momento. A expectativa de uma parceria mais efetiva está para depois das próximas eleições, caso o partido volte ao comando da prefeitura.

#### **4.3.2.3 Centro Vocacional de Brumadinho (CVT 3)**

##### **4.3.2.3.1 Entrevista com o coordenador geral do CVT 3**

Este CVT não possui ONG ocupando a função de gestora atuante. A entrevista foi realizada somente com o coordenador geral, que é administrador de empresas e atualmente faz o curso de Serviço Social. Relata que a criação do Centro foi planejada pela prefeitura, em fevereiro de 2006, após um diagnóstico das necessidades da população.

Um telecentro não atenderia às demandas, pois a inclusão digital deveria estar associada à qualificação para o trabalho. Um CVT é mais completo. Sempre usando diagnóstico. Senão o CVT vai ficar na mesmisse, o CVT vai ficar na inclusão digital e no curso on line, e pronto. Mesmo tendo a vocação eletroeletrônica e o laboratório vocacional voltado e montado para isso, vamos a cada diagnóstico, percebendo novas necessidades e montando novos cursos. A prefeitura é a grande mantenedora do projeto, mas buscamos parceiros locais para os projetos. E sempre buscamos como parceiros aquelas empresas que acreditamos ter interesse no projeto. Às vezes, conseguimos contrapartida deles. Damos vagas, e eles dão verba (COORDENADOR CVT BRUMADINHO).

Quanto aos valores, princípios e propósitos que orientam este projeto, a coordenadora considera que o diagnóstico feito demonstrou que as necessidades da

cidade iam ao encontro dos propósitos do projeto como um todo. Percebe-se isso pela missão do CVT, que foi criada logo que foi inaugurado:

A missão desse CVT é promover a socialização dos usuários, satisfazendo as necessidades de inclusão digital e social, assim como promover o empreendedorismo, fortalecendo o desenvolvimento e o crescimento econômico de Brumadinho, contribuindo para a construção da cidadania. E temos a visão de modelo de referência na qualidade de prestação de serviço e planejamento empreendedor, obtendo reconhecimento por inovadas práticas de gestão (COORDENADOR CVT BRUMADINHO).

Quanto aos papéis de cada parceiro, estes ficaram bem esclarecidos e estão definidos no contrato de parceria entre a SECTES, a prefeitura e a ONG.

Todos permanecem. Nenhum parceiro saiu desde o início. A ONG empresta o CNPJ e conta no banco para receber recursos. Tudo é documentado. Ofício de agradecimento aos parceiros, planilha e recibos. De seis em seis meses, presto conta de tudo à prefeitura. Mas tenho comunicação constante com eles (COORDENADOR CVT BRUMADINHO).

Em relação às expectativas dos parceiros, relata que o maior interesse da prefeitura é com a educação. O município tem 21 escolas municipais e considera o CVT como uma delas. Quanto à SECTES/MG, sempre tem retorno positivo. Manda o relatório exigido de número de cartões distribuídos e acrescenta os resultados dos outros projetos desenvolvidos dentro do CVT. Sempre que tem reunião ou treinamento na SECTES/MG, que não são constantes, apresenta seus casos de sucesso. Tem a SECTES como referência para a gestão administrativa do CVT, uma consultoria em relação ao projeto como um todo.

Acredita que a CVT de Brumadinho alcançou sua legitimação na comunidade, e por isso não teme que mudanças na gestão municipal possam interferir na sua sustentabilidade, pois tem as despesas fixas de pessoal e de vários projetos assumidas por ela.

Outros coordenadores de CVT não têm o mesmo apoio que eu tenho da prefeitura. Por isso, não precisamos da ONG aqui direto com a gente. Acham que tudo é fácil aqui. Mas o prefeito continuando ou não com as próximas eleições, o CVT continua assim. Eu tenho certeza. A população já tem isso aqui como algo para gerar renda e empregar. Já mobilizamos quatro mil pessoas, e isso é muita gente. Já está legitimado na sociedade, pois ampliamos, executamos projetos que seriam de outras secretarias da prefeitura, como atendimento ao idoso e pessoas com deficiência. Isso traz mais legitimação (COORDENADOR CVT BRUMADINHO).



A comunicação com a prefeitura e com a SECTES/MG é constante, afirma a entrevistada, sendo feita via email, telefonemas e videoconferência.

Considera relevante o processo criado internamente para avaliar os projetos desenvolvidos dentro do CVT. Cada setor tem seu plano de metas e seus indicadores de desempenho.

Ao final de cada projeto, ou até de cada atividade desenvolvida, são feitas avaliação dos participantes, para identificar possíveis problemas, checar qual indicador que pesou pra mais ou para menos. Por semestre, é feito um relatório pra SECTES, com todas as ações. Acho que serviu de exemplo para eles mudarem os critérios deles de avaliação e monitoramento dos CVTs. Fazemos reuniões mensais para monitoramento e medir a evolução de cada setor – Laboratório de Inclusão Digital, Laboratório de Eletroeletrônica, NAE com seus cursos de capacitação para o mercado de trabalho e empreendedorismo (COORDENADOR CVT BRUMADINHO).

#### **4.3.2.4 Centro Vocacional de Vespasiano (CVT 4)**

##### **4.3.2.4.1 Entrevista com o coordenador do CVT 4**

Segundo a entrevistada, a prefeitura de Vespasiano pleiteava a implantação deste CVT desde 2005. Após uma visita da SECTES/MG que liberou parte da verba para implantação, foi direcionada também a emenda do deputado Márcio Rodrigues para este município. A prefeitura assume as despesas fixas e o salário dos funcionários: dois bolsistas do CNPq, o coordenador geral e o coordenador de inclusão digital. A recepção e os professores de informática são pagos pela ONG IGETEC, de Belo Horizonte, que não participa da gestão deste Centro. Esse distanciamento foi acontecendo aos poucos, afirma a entrevistada,

Talvez pela distância. Mas aqui na cidade não temos ONG que assumiria estas responsabilidades. No início do projeto, primeiro ano, a presença deles era constante. Agora, só por telefone. A presença deles é fundamental, pois o CVT não é entidade jurídica, e toda ajuda ou certificado de qualificação a gente emite por eles. Quando precisa, marcamos reunião, e vem alguém de lá, geralmente é a mesma pessoa (COORDENADOR CVT VESPASIANO).

Quanto aos valores, princípios e pressupostos do projeto Rede Mineira de CVTs, a

entrevistada relata que este projeto de inclusão digital é o seu carro chefe.

Acredito que umas das falhas é o desconhecimento de quem realmente é o usuário desse projeto. Antes do acesso tecnológico, ele tem tantas outras carências que acabamos tendo que desenvolver outros projetos mais voltados para o social. Por isso, tenho como valor neste projeto o resgate da valorização do ser humano, de levantar a sua auto-estima. Vejo o resultado no jeito que eles entram aqui – cabeça baixa – e o jeito que eles saem. Mas o seu carro chefe é a inclusão digital. Os laboratórios de informática são os mais completos. Para os outros projetos, temos que nos virar e buscar parceiros na cidade (COORDENADOR CVT VESPASIANO).

Ressalta que os cursos despertam o potencial humano, dando um norte para as pessoas, e esclarece que prima pela qualidade, e não pela quantidade. Os relatórios da SECTES/MG buscam somente dados quantitativos.

Brigo sempre como essa decisão de ter metas quantitativas, sem consultar os coordenadores de CVT – 2500 pessoas por ano, contadas por número de cartões distribuídos? É um resultado muito grande. O número de pessoas atendidas é muito grande. A SECTE/MG não estava preparada para a inclusão social, e sim para a inclusão pelo trabalho. Nosso resultado hoje é muito mais social do que mercadológico. A pessoa que está fora do mercado de trabalho por cinco anos precisa muito mais do que capacitação. O mercado absorve tão fácil! Tem pessoas que aprenderam informática, mas não conseguem trabalho. Mas saíram de um processo de depressão, e isso não é quantificado por eles. O trabalho com pessoas deficientes não faz parte dos resultados da SECTES/MG, porque eles não usam cartão. Até a questão da higiene pessoal a gente trabalha aqui, e isso não é resultado pra eles. A inclusão digital virou um pretexto. A nossa idéia é a inclusão social mesmo (COORDENADOR CVT VESPASIANO).

Quanto aos papéis, afirma que eles foram bem definidos, e considera que se cada um cumprir a sua parte não teria tantos problemas.

Veja aqui como foi o processo de implantação. Só cinco meses depois, por algumas vaidades, foi inaugurado. Quando a inauguração aconteceu, os equipamentos estavam fora de garantia, e foi uma dificuldade que se alastrou. Pelo contrato, a manutenção seria da SECTES, mas não tem um contrato formal que nos dê segurança nisso. (COORDENADOR CVT VESPASIANO).

Em relação à comunicação entre os parceiros, relata que acontecem por telefone, por e-mail e algumas videoconferências, principalmente envolvendo outros coordenadores de CVT para trocar informações e experiências. Considera que há muitas falhas nesse processo e que precisava haver mais reuniões com todos os parceiros juntos: SECTES e Prefeitura. Neste caso, a entrevistada não citou a ONG. Os relatórios de avaliação são encaminhados quando solicitados. Não há

instrumentos de identificação do nível de expectativa dos parceiros, pois não é uma ação coletiva, afirma a entrevistada.

Em cada momento, eles pedem de uma das áreas, ora das salas de inclusão, ora dos atendimentos do NAE. Interessante que não temos como informar os nossos outros projetos. São casos de sucesso. Os números que passamos são somente os dos cartões distribuídos com as senhas para usufruir dos cursos de inclusão digital. Então, o número que a SECTES tem é distante do que realmente atendemos. Como o resultado humano do CVT é muito positivo, teve uma pesquisa da prefeitura que apontou o respeito da comunidade pelo CVT. Não foi feito com essa intenção, mas o CVT apareceu, e isso gerou confiança. O prefeito hoje não interfere. Ele tem uma postura muito respeitosa conosco. O projeto tem uma imagem na cidade e diante da prefeitura. No início, tínhamos interferência, mas a independência foi conquistada, e a prefeitura cumpre somente o seu papel. (COORDENADOR CVT VESPASIANO).

Internamente, utilizam um questionário de avaliação dos cursos ministrados, mas esses dados não são computados e apresentados para os parceiros.

A sustentabilidade do projeto se dá por intermédio da prefeitura, da ONG e de alguns parceiros dos municípios. Mais em contrapartida material e humana do que financeira, principalmente quando se trata de empresas da região e de outras instituições beneficentes.

#### **4.3.2.5 Centro Vocacional de Ribeirão das Neves (CVT 5)**

##### **4.3.2.5.1 Entrevista com o coordenador CVT 5**

Foi inaugurado em fevereiro de 2006, numa articulação do município e do parlamentar Márcio Rodrigues, mediante a disponibilização de sua emenda. “Ele é o cara. Se falar que isso aqui não é dele, ele mata a gente” (COORDENADOR CVT RIBEIRÃO DAS NEVES). Relata que não participou de reuniões no processo de definição da implantação. Era funcionário da prefeitura e foi cedido para assumir a coordenação de Inclusão Digital. Acredita que pela sua formação acadêmica. Atualmente, exerce a coordenação geral.

Quanto à ONG gestora, afirma que trabalhou no projeto cotidianamente somente no primeiro ano e que desconhece o motivo do desligamento. “Não sei se houve algo oficial. Aqui, eles não vêm e não têm nenhuma ação. Era a IGETEC de Belo Horizonte. Não há nenhuma discussão sobre colocar outra. A prefeitura controla tudo”.

Quanto aos valores e princípios e pressupostos que o projeto CVT, considera que no município está mais além do que os objetivos do projeto original, pois hoje realiza atividades em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e com a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social (SEDESE/MG), em projetos sociais como Ensino a Distância e o Poupança Jovem. “Para se amarrar em parcerias somente com o Poder Público, a gente tem que se amarrar em projetos, para não perder o rumo com as mudanças políticas” (COORDENADOR CVT RIBEIRÃO DAS NEVES).

O CVT não tem objetivos definidos em relação à vocação, que é musicalidade. Não sei de onde veio, mas com certeza, não pesquisou a comunidade. As diretrizes, foi a secretaria que forneceu. O que a gente faz na prática é um olhar atento à nossa realidade, que tem essas e outras necessidades (COORDENADOR CVT RIBEIRÃO DAS NEVES).

Essa vocação trouxe uma boa imagem do município, a partir da divulgação na mídia televisiva. Relata o entrevistado que realmente tem um grupo que representa a musicalidade, mas não é a APL local.

O principal produto que posso oferecer ao mercado é o profissional para o mercado de trabalho. Nos projetos de inclusão digital que vieram com vários produtos, o único produto que inclui no município é a informática básica. Eu já consegui empregar várias pessoas. No dia que eu sentei com o coordenador da UNIPAC, na semana seguinte empreguei vários. Mas hoje o meu melhor produto são os projetos sociais em parcerias com outros órgãos, compondo a rede socioassistencial do município. Eu não foco na quantidade, mas na qualidade. Eu faço um trabalho com a terceira idade. São somente dez idosos (COORDENADOR CVT RIBEIRÃO DAS NEVES).

Segundo o entrevistado, os papéis são bem definidos, relacionando a prefeitura e a SECTES/MG. Acrescenta que internamente também acontece. Cada coordenador de área tem a sua atribuição, diferenciando dele, que é o coordenador geral do Centro, que tem a tarefa de fazer as parcerias locais para conseguir implantar os projetos. Nestas ações, ele também procura definir com os parceiros os papéis de cada um. Esclarece que sua contrapartida é bem direcionada para os recursos

físicos.

Os papéis são bem definidos com os parceiros locais. Tudo conversado antes. Nosso forte é nosso espaço físico. A cidade não tem salas para treinamento com a nossa qualidade. E, além de tudo, estamos no centro da cidade. Quanto a parcerias para conseguir verbas, eu só não busquei também porque a prefeitura não tem legitimidade para receber parcerias com contrapartida financeira. A ONG faz falta nesta hora. Nós já perdemos parceiros, mas a parceria assusta quando envolve dinheiro (COORDENADOR CVT RIBEIRÃO DAS NEVES).

Em relação à sustentabilidade do projeto no município, o entrevistado evidencia que a rede de relacionamento que possui, por ser funcionário da prefeitura, é fundamental para a sustentabilidade do projeto. Isso facilita o acesso a esta instituição e favorece na criação das parcerias locais.

O NAE firmou a última parceria. Conseguimos com a primeira semana do coordenador. Mas vem aí a amizade com uma pessoa da Secretaria Municipal de meio ambiente. No dia em que falei pela primeira vez sobre o NAE, no lugar de incubadoras, e apresentei o novo coordenador, ela procurou e disse que tem uma cooperativa originária do pessoal do lixo e que está necessitando de uma ajuda na gestão. Hoje, ele está lá. Nós estamos fazendo a gestão dessa cooperativa. Talvez para nós seja atendimento, para ela é parceria. Antes de começar, em maio e junho, sentamos com todos os envolvidos, definimos o papel de quem, fizemos todos os relatórios, fomos apresentados como gestores. É um produto novo. Agora, através disso aí, vamos pedir uma contrapartida, nem que seja uma vassoura. Nas parcerias, tem hora que não entra uma contrapartida, mas depois entra (COORDENADOR CVT RIBEIRÃO DAS NEVES).

Quanto à comunicação com a SECTES/MG, relata que é feita por meio de reuniões, contatos telefônicos e por email. Sempre que precisa, faz sem qualquer problema. Com a prefeitura o acesso é constante. Em relação à prefeitura, acrescenta que

Não há uma ingerência política. Tenho liberdade para criar, fazer parcerias locais, mas têm que preservar a hierarquia. Não procuro por parceiros que já sei que não têm afinidade política com o atual governo municipal. Tenho liberdade de agir. Não era assim com o primeiro coordenador geral. Não por ele. É que o CVT foi adquirindo confiança (COORDENADOR CVT RIBEIRÃO DAS NEVES).

O entrevistado, ao conceituar parceria, afirma que o primeiro elemento para uma parceria é a sinergia, acrescentando que as pessoas têm de acreditar nas mesmas coisas. Assim tudo acontece naturalmente.

#### 4.4 Discussão dos resultados

Quanto ao primeiro objetivo, é possível identificar que os principais pressupostos que orientam o projeto Rede Mineira de Centros Vocacionais, apresentados pelo MCT (2008) são: popularizar o conhecimento científico e tecnológico; ampliar pontos de acesso ao conhecimento em ciência e tecnologia; a prioridade de implantação nos municípios com menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH); aumentar a produtividade do cidadão mineiro, levando em conta a vocação da região onde se insere; que este processo seja feito mediante a articulação entre os diversos atores, dentre eles os analisados nesta pesquisa: representantes do governo, prefeituras e as ONGs; e, que os Centros Vocacionais Tecnológicos alcancem sustentabilidade econômica em 02 anos de funcionamento (BRASIL, 2006). Também é definido quais são as atribuições de cada um deles e sua responsabilidade na sustentabilidade do projeto.

Estes pressupostos são característicos de um projeto social, que segundo Stephanou *et al.* (2003), devem ter por objetivo mudar uma realidade, mas orientado por ações estruturadas e intencionais de um grupo ou organização social.

O pressuposto de ser elaborado e implementado por meio de parcerias intersetoriais e de ter como uma delas uma ONG do município onde está localizado o CVT é ratificado por Stephanou *et al.* (2003) como uma ação que cria condições para a participação da sociedade civil, de forma organizada, na busca de solução para as questões sociais que a população do município que ela representa enfrenta no seu cotidiano. Dentre as atribuições do gestor do CVT estão a interlocução entre os parceiros e a busca da sustentabilidade do projeto, identificando-se com o definido por Singer (1999), em que o papel do gestor social diz respeito à gestão das ações públicas, viabilizadas por meio de políticas e práticas sociais articuladas e articuladoras das diversas demandas, dentre elas com a crise do trabalho. A inclusão social num país capitalista se dá pela inserção no mercado de trabalho. Os dois representantes das ONGs vivenciaram processos diferentes na implantação dos respectivos centros. Entretanto, ambos participaram do processo de implantação dos centros, e esta participação define duas características fundantes

de um projeto social: ter visibilidade; e ter como atividade fim ser o acesso a direitos sociais, como afirma Stephanou *et al.* (2003).

Em relação ao pressuposto de propiciar o acesso às tecnologias digitais, o representante da SECTES/MG, os coordenadores e os gestores (ONG) foram unânimes em afirmar que o quantitativo de pessoas que tem acesso ao cartão passaporte para a cidadania é o único indicador do projeto, o qual tem que ser perseguido por todos os parceiros. Os laboratórios de informática foram montados de acordo com a proposta do projeto em todos os centros.

O último pressuposto, que se relaciona com a profissionalização e capacitação para mercado o trabalho, tem suas diretrizes definidas a partir do arranjo produtivo local (APL), que daria origem ao tipo de laboratório a ser implantado. Também foi observado que no município de Brumadinho foi feito um diagnóstico que influenciou essa decisão. Ou seja, houve um envolvimento e discussão entre os parceiros sobre que tipo de laboratório vocacional seria construído. A relevância desse pressuposto é constatada quando o representante da SECTES/MG informou que encaminhamentos estavam sendo feitos para que o projeto mudasse de nome, passando a chamar “Rede Vocacional Orientada para o Mercado”. Este pressuposto não é compreendido pelos coordenadores e pelos gestores (ONGs), pois a relação entre o Laboratório Vocacional e os cursos de formação que são demandados pelo usuário para ingressar no mercado de trabalho nem sempre tem sido o mesmo. Dois dos coordenadores expressaram que não sabem e nem entendem como e por que a vocação daquela região foi definida. Não conseguem identificar essa escolha também no cotidiano da cidade.

Ao verificar como foram estabelecidas as parcerias e o interesse de cada parceiro na sua formação, segundo objetivo deste estudo, observa-se que a estrutura do projeto e as atribuições dos parceiros é bem definida pela SECTES/MG. Esta secretaria tem a atribuição de promover o planejamento e o fornecimento da infraestrutura técnica e de articular e propiciar condições para o estabelecimento das parcerias entre a prefeitura e a ONG a ser gestora do Centro. Outro papel a ser desempenhado são o de assessoria técnica e de gestão (MINAS GERAIS, 2006).

Na fala do seu representante, foi possível identificar o interesse deste parceiro no projeto, a partir da clareza com que definiu seus pressupostos e o papel de cada um dos envolvidos.

Foi possível observar na fala do representante da SECTES/MG quanto dos coordenadores e gestores (ONGs) que as prefeituras, enquanto parceiras, cumprem suas atribuições, indo além do que foi estabelecido no contrato de parceria. A maioria dos entrevistados disse que a prefeitura assumiu, por exemplo, a remuneração dos funcionários do CVT que eram bolsistas. Além disso, em todos os CVTs a prefeitura é a maior mantenedora, o que expressa seu interesse pelo projeto.

Em relação às ONGs, os dois gestores entrevistados demonstraram interesse pelo projeto. Entretanto, percebe-se pelo conteúdo das entrevistas que eles tendem a confundir os objetivos da ONG com os objetivos do projeto CVT. Inclusive as duas ONGs levaram sua sede para o mesmo espaço físico do Centro. Nos CVTs de Bruamdinho, Vespasiano e Ribeirão das Neves, as ONGs gestora assumiram suas atribuições somente no primeiro ano de atividade do Centro. Segundo os coordenadores de Brumadinho e Vespasiano, sempre que solicitado para receber alguma doação, esse procedimento legal é feito e a verba é repassada para o coordenador. No CVT de Ribeirão das Neves, o coordenador relata que não tem qualquer contato com a ONG, nem para receber doações. Portanto, em relação a este parceiro não se pode afirmar que há um explícito interesse pelo projeto.

É relevante considerar que a ausência desse parceiro não inviabilizou a continuidade do projeto, o que vem demonstrar que estabelecer uma parceria é muito mais do que determinar papéis e atribuições, como afirmam Camarotti e SpinK(2000). É necessário identificar um objetivo comum, uma adesão voluntária e responsabilidade partilhada. Esses elementos é que garantem a continuidade da parceria e o estímulo para enfrentamento dos desafios.

Ainda neste contexto, ao dispor da parceria da ONG, há um distanciamento da concepção do projeto, por não atender ao pressuposto de ter a sociedade civil organizada como entidade gestora. Ao abrir mão de um parceiro, segundo Dowbor



(2002), o alcance dos objetivos econômicos e sociais fica comprometido e há um enfraquecimento do espaço político local. A articulação entre os três setores, utilizando os diversos instrumentos de mudança inerentes a cada um deles, e, por sua vez vinculando-os ao objetivo dos projetos a serem implantados, é que vai possibilitar a sustentabilidade do projeto.

Em relação ao terceiro objetivo, que é identificar nesse processo as categorias inerentes à formação de parcerias bem sucedidas, conforme apresentado por Austin (2001) observa-se que em relação ao primeiro dos 7 C – *conexão com o propósito e com as pessoas* –, observou-se uma relação respeitosa entre os parceiros, demonstrando satisfação com esse modo de relacionar. Entretanto, em relação aos propósitos do projeto definidos pelo representante da SECTES/MG, nem todos têm o mesmo nível de compreensão, como já citado. Os conflitos relatados decorreram justamente da observação dos coordenadores sobre a falta de alinhamento dos interesses das ONGs com os interesses dos CVTs. Vale lembrar que as parcerias das prefeituras com as entidades do terceiro setor apresentaram-se como o ponto central do programa.

Em relação ao segundo “C” proposto por Austin (2001) – *clareza do propósito* – verificou-se que o projeto Rede Mineira de CVTs apresenta propósitos claros e bem definidos. Essa constatação, entretanto, não elimina o fato de a estrutura dos centros vocacionais serem utilizadas para objetivos diversos, como interesse políticos, indicações partidárias. Esses elementos foram identificados por todos os entrevistados, por exemplo, o de Ribeirão das Neves, que, ao citar CVT o nome do deputado que liberou a emenda acrescentou: “Ele é o cara, se não falar que isso é dele ele mata”. Outro exemplo está na escolha dos coordenadores, em que a escolha é feita pelo prefeito. Em relação ao propósito, é importante ressaltar também a questão da vocação definida para cada Centro. Observou-se um direcionamento inadequado, fazendo com que o Laboratório fosse usado para razões diversas daquelas definidas. Mencionou-se, até mesmo, a sua não utilização, como no caso CVT de Vespasiano, em que o laboratório de eletroeletrônica não chegou a funcionar, e que suas bancadas são utilizadas para os cursos de corte e costura.

Apesar de citada por alguns entrevistados, a necessidade de *congruência de missão, de estratégia e de valores* (terceiro “C”) entre os parceiros nem sempre é considerada no momento da celebração da parceria do projeto com as organizações do terceiro setor. De modo geral, o fator levado em consideração é o público-alvo – neste caso, cidadãos de uma classe social não abastada de acesso à tecnologia digital, e moradores de cidades com baixo IDH. Nesse sentido, os valores são congruentes, mas a missão é diferenciada, pois, necessariamente, a ONG convidada para a parceria não tem seus objetivos voltados para a inclusão pelo trabalho. Não foram identificadas preocupações por parte dos envolvidos com essa congruência de missões, até mesmo com o foco do programa – a “inclusão digital” – que foi desvirtuado para abranger uma forma mais ampla de “inclusão social”. De programas para a qualificação da mão-de-obra na vocação da população, os Centros Vocacionais passaram para o atendimento de outras demandas da comunidade tão importantes quanto a inclusão digital, mas que não representam a razão de ser do projeto.

O quarto “C” de Austin (2001) corresponde à *criação de valor*. O projeto social Rede Mineira de CVTs, como foi delineado, tem trazido como resultado a criação de valor para todos os atores envolvidos. As ONGs, além da realização de seus fins precípuos, têm alcançado o reconhecimento da sua função social, uma maior influência na sociedade e uma abrangência de atuação. Para o Estado, este projeto social é mais uma ação em prol do exercício da democracia e da cidadania. Como referendado por Tenório (1998), Dowbor (2002), Fischer (2002), Carvalho (1999), Singer (1999) e Maia (2005), o exercício da democracia e da cidadania são valores a serem perseguidos por gestores sociais, sendo estes vinculados ou não a instituições públicas. Isso principalmente após a Constituição Federal de 1988, que definiu novas formas de se construir políticas públicas e assegurou que as ações de inclusão social devem ser acompanhadas e controladas pela sociedade civil organizada. Para as populações beneficiadas, o valor agregado é a qualificação profissional, a inclusão digital e, conseqüentemente, a possibilidade de redução do desnível econômico-social, como afirma Dowbor (2002).

A *comunicação entre os parceiros* (quinto “C”) não foi apresentada como ponto de

conflito pelos entrevistados, apesar de o projeto, tal como foi implantado, não ter previsto reuniões periódicas com os parceiros. Há, inclusive, na SECTES/MG a presença do “padrinho”, que seria o responsável pelo atendimento das demandas dos Centros. Dois dos coordenadores relataram proximidade com esses interlocutores.

Percebeu-se pela fala tanto dos coordenadores e gestores (ONGs) que há qualidade nos recursos de comunicação. Entretanto, nem sempre a comunicação é eficaz, ao considerar que quando se trata de respostas para resolver alguns problemas, ou informações significativas para alguma tomada de decisão nos Centros, que dependam da SECTES, estas não chegam no tempo esperado, ou sequer chegam. Os conflitos relatados podem ser causados justamente por uma comunicação ineficaz entre os parceiros. Bose, Dutra e Mendonça (2003) argumentam que a comunicação, tanto interna quanto externa, é um fator importante e apresenta-se como um desafio para as alianças intersetoriais. “Saber divulgar adequadamente a parceria, evitando vieses e interpretações errôneas. É o primeiro passo para isso”.

Quanto ao sexto “C”, *continuidade de aprendizado*, o projeto CVT prevê a qualificação dos envolvidos, num processo de aprendizado contínuo. Entretanto, verificaram-se falhas na qualificação dos coordenadores e gestores (ONGs), que, na maioria das vezes, não se encontravam preparados para o exercício da função e não se prevê investimento nesse sentido. Isso leva a um comprometimento do projeto como um todo. Segundo a percepção do representante da SECTES, não há nesse processo de parceria uma preocupação com a troca de aprendizado. O que foi citado pelos coordenadores foi uma troca entre os coordenadores de CVTs, sem qualquer envolvimento do gestor (ONG) e da prefeitura.

O sétimo “C” refere-se ao *compromisso com a parceria*. A maior queixa dos entrevistados prende-se à falta do comprometimento das ONGs e o conflito de interesses destas com os demais parceiros. Austin (2001) define que o indicador mais transparente para identificar este compromisso é o cumprimento de responsabilidades vinculado a prazos definidos pelos parceiros. Exemplo disso são os problemas com manutenção de equipamentos do laboratório de informática (inclusão digital) e Laboratório Vocacional. De modo geral, os problemas com

equipamentos são resolvidos no próprio CVT, pela prefeitura ou pela ONG gestora, o que é considerado por um dos coordenadores (CVT 4 – Vespasiano) um descumprimento de responsabilidade da SECTES. Para outro coordenador (CVT 2 – Sabará), por ter sido um dos primeiros a serem implantados tem enfrentado dificuldades, pois não ficou claro que isso não seria mantido. “O custo de mudar uma plataforma do software é muito alto. Isso é infra-estrutura e seria responsabilidade da SECTES/MG” (COORDENADOR CVT 2 – Sabará). Observa-se que há dúvidas quanto à responsabilidade dos parceiros. Por várias vezes, reivindicaram-se soluções para esses problemas, mesmo que impliquem a revisão dessas responsabilidades. Entretanto, não se tem uma resposta definitiva. No CVT de Vespasiano, em funcionamento já há mais de dois anos, não foi instalado o laboratório vocacional, levaram uma parte do material necessário e até hoje não finalizou. Ela desconhece a razão, sabe que justificaram. Apesar de ser considerado para a gestora que não faz falta, pois a vocação definida para a cidade não condiz com a realidade (COORDENADORA CVT 4)

Finalmente, será feita uma análise a partir da oitava categoria, acrescentada por Fischer (2003), também utilizada por Matos (2007) em seus estudos. Ela consiste no *constante monitoramento da forma como essas categorias se expressam no cotidiano das relações de parcerias*. Identificou-se que não há por parte da SECTES/MG nenhuma forma de avaliação das parcerias com as ONGs gestoras e tão pouco com as prefeituras. Segundo Fischer (2005), para aperfeiçoar o funcionamento das alianças estratégicas intersetoriais, é prioritário um sistema adequado de avaliação e monitoramento. A inexistência deste controle dificulta o alinhamento das expectativas dos parceiros, bem como a verificação dos resultados e seu impacto na comunidade, o que se identifica com as afirmativas de Bose, Fedato e Mendonça (2003), de que a falta de indicadores de resultados é causada pela ausência de uma estratégia para o estabelecimento das alianças. Sem os indicadores os projetos são implementados como casos isolados, em reação à necessidades e interesses pontuais. Dessa forma a avaliação do projeto fica prejudicada, com impacto direto nas relações estabelecidas entre os parceiros.

Quanto à percepção dos coordenadores e dos gestores dos CVTs sobre as dificuldades e facilidades associadas à gestão das parcerias intersetoriais no seu

território, último objetivo deste estudo, observa-se que a principal dificuldade apontada pelo representante da SECTES/MG está no despreparo das ONGs para uma atuação mais eficaz na gestão dos Centros. Isso tem levado os CVTs a uma dependência de recursos públicos – do Estado e, principalmente, da prefeitura –, não cumprindo com o objetivo de alcançar a sustentabilidade após dois anos de implantação. Dowbor (2002) assegura que não basta tentar centrar todo o desejo da justiça social sem assegurar os recursos econômicos necessários para investir nos projetos. O gestor social tem essa missão. Foi possível perceber a partir dos relatos a angústia em relação à continuidade do projeto no município em véspera de eleição municipal, pois o resultado deste processo poderá interferir na relação entre os parceiros, tanto da ONG quanto da SECTES/MG.

As facilidades são comuns a todos os entrevistados, que relatam a coesão da equipes de trabalho tanto da SECTES/MG, quanto dos Centros. A disponibilidade para enfrentar os desafios é expressa na facilidade de comunicação entre eles. Segundo Melo Neto e Froes (1999), essa disponibilidade dos envolvidos na parceria é um elemento importante para que um projeto social alcance seus resultados, trazendo como contribuições significativas para os ambientes interno e externo das organizações envolvidas como o reconhecimento público, a lealdade de seus empregados, a fidelização dos clientes e o reforço dos laços com os parceiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a forma como as parcerias intersetoriais foram estruturadas e estão sendo geridas para a implementação do projeto social Rede Mineira de Centros Vocacionais Tecnológicos, inseridos nos municípios do estado de Minas Gerais.

A fundamentação deste trabalho inicia-se pela definição do conceito de gestão social, hoje entendido como um paradigma da administração, por incorporar-se às práticas de gestão nos ambientes públicos e privados. Paralelamente a este conceito, dois outros se instalam: os projetos sociais, como ferramentas de operacionalização das práticas sociais; e as parcerias intersetoriais, envolvendo os três setores da sociedade econômica contemporânea, isto é: o Estado (primeiro setor), o mercado (segundo setor) e as OSCs (terceiro setor). Portanto, essa discussão é introduzida nestes variados espaços organizacionais, considerando suas características estruturais. Mas, por objetivos similares, assumem pactos de colaboração, traduzidos pela necessidade de sobrevivência. Nas empresas privadas, pelas ações sociais, que passam a incorporar as estratégias para garantir resultados positivos nos negócios; para as OSCs para assegurar a sustentação de um ideal; e para o Estado, para sobreviver com poucos recursos e muitas carências, bem como para pôr em prática a “Constituição Cidadã”, que prima pelo exercício da democracia. Durante a pesquisa às fontes bibliográficas, que ainda não são numerosas nessa temática, os construtos de Austin (2001), conseqüentes de uma pesquisa em empresas e OSCs americanas, denominados pelos seus pares como “7Cs de Austin (2001)”, propõem a existência de sete categorias indispensáveis para a construção de parcerias intersetoriais bem sucedidas. Esse modelo se incorpora ao referencial teórico desse estudo, tornando-se um referencial para a construção do instrumento de coleta de dados e um parâmetro para a análise dos resultados.

Para chegar ao objetivo geral, foi imprescindível o alcançar os objetivos específicos, o que é permite considerar que foram alcançados pelo pesquisador. Primeiramente, é necessário conhecer os principais pressupostos do projeto Rede Mineira de CVTs,

identificando os aspectos relativos às parcerias, o que exigiu também uma extensa pesquisa bibliográfica. Em seguida, no campo empírico, foi necessário identificar o modo como estas parcerias foram estabelecidas e o interesse de cada parceiro em sua formação. Neste estudo, foram ouvidos dois dos parceiros: O estado, representado pela SECTES/MG; e o Terceiro Setor, representado pelas ONGs, neste caso, enquanto gestoras do projeto. Também ocorreu nesta fase, com base no conteúdo das entrevistas, a identificação das categorias inerentes à formação de parcerias bem sucedidas, apresentada por Austin (2001).

Em decorrência desse processo metodológico percorrido, o estudo apresentou resultados significativos para uma análise de como foram estabelecidas as parcerias e a forma como estão sendo geridas nesse projeto, tendo como meta o alcance dos objetivos, mas considerando os seus pressupostos de um projeto social. Nesse sentido, é possível considerar que as ações desenvolvidas nos CVTs não estão diretamente relacionadas a um dos pressupostos mais significativos do projeto, que é a preparação e desenvolvimento de potencialidades do cidadão para inserção no mercado de trabalho. Isso pode estar comprometido desde as primeiras ações de implantação dos Centros, quando não se definiu com a fidelidade necessária a vocação dos municípios. Dowbor (2002) considera relevante esse critério, afirmando que a transformação de uma realidade social se estrutura pelas potencialidades do território, no qual estes cidadãos residem. O desenvolvimento social e econômico de uma população está vinculado ao desenvolvimento local, afirma o autor.

Como conseqüência desta fase mal elaborada, os Laboratórios Vocacionais não atendem a demandas concretas do município, configurando-se como um investimento que não oferece um retorno necessário para o alcance dos objetivos do projeto. O número de pessoas que passaram pelos cursos oferecidos e que estão inseridas no mercado de trabalho, formal ou informal, não é um indicador estabelecido. Aliás, esse indicador não faz parte do processo de avaliação do projeto por nenhum dos parceiros. Brose (2001) e Rua (1996) descrevem que estas duas fases são cruciais para o alcance dos objetivos de um projeto e que se não forem bem elaboradas, chegam a comprometer os resultados esperados. Segundo Austin (2001), estes dois momentos são imprescindíveis para o alinhamento de estratégias e expectativa entre os parceiros envolvidos no projeto. Também discursa

sobre a influência desta fase no comprometimento dos parceiros com as parcerias. Enfim, esta é uma grande vulnerabilidade do projeto Rede Mineira de CVTs.

Outro aspecto a ser considerado é a influência política sobre a elaboração do projeto no que tange à escolha dos parceiros envolvidos, na medida em que nem sempre possibilita a escolha de coordenadores e gestores com habilidades ou competências para as funções que vão exercer. Essa falta de critério, principalmente para a escolha do gestor do projeto nos municípios (ONG), afeta a conquista da sustentabilidade dos Centros. Este elemento é identificado no conteúdo da entrevista do representante da SECTES/MG. Algumas estratégias estão sendo implantadas, mas a decisão ainda é política. É possível considerar que não há clareza de propósito, e esta categoria é imprescindível para uma relação de parceria bem sucedida, além de ter impacto em todas as outras identificadas por Austin (2001).

O comprometimento com a parceria é uma categoria passível de discussão em relação ao seu nível de comprometimento para o alcance dos objetivos. Entretanto, ele não inviabilizou a continuidade das ações. Percebe-se que ele é diretamente afetado pela ausência de clareza de propósito, mas os compromissos assumidos foram cumpridos pelos parceiros entrevistados. Neste caso, considerando que na ausência de um dos parceiros outro assumiu as suas atribuições.

Mesmo com a ineficácia do processo de construção dos dois primeiros Cs e o natural impacto na efetividade dos demais, a ausência de ações que se identificam com oitava categoria sugerida por Fischer (2003), é, sob o ponto de vista da autora desta dissertação, a categoria faltante nesse projeto social. Ela consiste no *constante monitoramento da forma como essas categorias se expressam no cotidiano das relações de parcerias no fato de as práticas de avaliação e monitoramento não fazerem parte desse projeto*, e constituindo-se seu maior comprometimento. No referencial teórico, essa fase é fundamental, sendo citada também por outros autores. Para além disso, é identificada em vários estudos sobre a temática e confirma-se de forma generalizada nos inúmeros projetos sociais que incorporam as práticas de responsabilidade social – aquelas realizadas pelas empresas e seus parceiros, nas políticas públicas – aquelas realizadas pelo Estado



e a rede socioassistencial credenciada – e nas práticas sociais – aquelas realizadas pelas ONGs seus diversos parceiros e voluntários (FISCHER, 2002; RUA, 1996; MAIA, 2005).

Alguns apontamentos são necessários em relação ao processo de construção deste estudo, os quais não se configuram como uma limitação, mas podem trazer contribuições para estudos futuros. Em relação à metodologia utilizada, quanto à unidade de observação, no que se refere à SECTES/MG, devido ao processo burocrático, à morosidade no retorno do agendamento das entrevistas e indisponibilidade dos técnicos, não foi possível entrevistar um maior número de responsáveis diretos pela gestão do projeto nesta instituição. Relevante seria se tivesse sido possível entrevistar representantes que participaram da fase de elaboração do projeto. Tal deficiência não prejudicou o alcance dos objetivos propostos, mas deixou à pesquisadora a expectativa de que novos elementos poderiam ser observados.

Ampliar esta pesquisa para outros parceiros envolvidos no projeto também é uma sugestão para estudos futuros, pois a percepção dos representantes da prefeitura e das organizações parceiras locais – as empresas, o comércio e a população – será relevante para um aprofundamento do estudo das parcerias intersetoriais, enfatizando, neste caso, a viabilidade do alcance da sustentabilidade.

Como contribuição, sugere-se que outra categoria seja acrescentada aos construtos de Austin (2001), já enriquecidos com a apresentada por Fischer (2003). Esta se configuraria como o nono C: *Comprometimento ético*. A ciência, ou doutrina, denominada ética, assim definida por Chalant (1992), não foi objeto deste estudo. Entretanto a criação de uma categoria que com ela se identifica é sugerida pela pesquisadora por entender que a sociedade, em seus diversos espaços de interlocução e debate, tem reconstruído regras de convivência. Essa reconstrução tem entrado na pauta das organizações, tanto públicas quanto privadas, como uma necessidade dos gestores de criar relacionamentos mais éticos com os seus parceiros. Este movimento beneficia a sociedade como um todo. E, para além disso, a imagem institucional vinculada a um comportamento ético, segundo Fischer (2002), contribui para a imagem institucional e traz bons resultados para os

negócios. Os estudos de Arruda e Navran (2000) oferecem como conclusão indicadores de clima ético nas organizações, que já têm sido utilizados por pesquisadores como referência para a identificação do grau de eticidade em que uma organização se encontra, seja ela pública, privada ou do Terceiro Setor. Enfim, trata-se de mais uma sugestão para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ADULIS, Dalberto. **Questões-chave para análise de relações de parceria**. 2002. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 24 ago. 2007.

AGÊNCIA MINAS. **Notícias do Governo de Minas Gerais**. 22 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br>>. Acesso em: 11 jun. 2008.

ALIANÇA CAPOAVA. Alianças e parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.ashoka.org.br/upload/alianca\\_parceria.pdf](http://www.ashoka.org.br/upload/alianca_parceria.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2008.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos sociais?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo, 2000.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40 n. 3, p. 26-35, jul/set. 2000.

ASHLEY, Patrícia A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

AVRITZER, Leonardo. Sociedade civil: além da dicotomia Estado-mercado. In: AVRITZER, Leonardo (Org.). **Sociedade civil e democratização**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994. p. 23-40.

BALDO, Roberta; MANZANETE, Celeste Marinho. **Responsabilidade Social Corporativa**. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, INTERCOM, 26. **Anais...** Belo Horizonte: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, set. 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar

BID. **Evaluación**: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, mar. 1977. Quadro n. 3.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Balanço Social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa. **Relato Setorial**, n. 2, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Terceiro setor e desenvolvimento social. **Relato Setorial**, n. 3, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco, **Dicionário de Política**. 4. ed. Brasília: UnB, 1992.

BOSE, Mônica; DUTRA, Tatiana; MENDONÇA, Luciana Rocha de. Desafios da atuação social através de alianças intersetoriais. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, FEA/USP, 2003.

BOSE, Mônica; DUTRA, Tatiana; SCHOENMAKER, Luana. Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial. In: ENCUESTRO DE LA RED LATINOAMERICA Y DEL CARIBE DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN DEL TERCER SECTOR (ISTR), 4., 2003, São José, Costa Rica. **Anales...** São José, Costa Rica: ISTR, 2003.

BOSE, Mônica; FEDATO, Cristina; MENDONÇA, Luciana R. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: EnANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BRASIL, 2007. Instituto Brasileiro de informação Ciência e Tecnologia. TRESKA, Laura. **Sudeste e Sul têm o triplo de pontos de acessos à internet do que nordeste e norte**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www.inclusaodigital.gov.br/inclusão/notícia/sudeste-e-sul-tem-o-triplo-de-pontos-de-acessos-a-internet-do-que-nordeste-e-norte>> acesso em: 22.set.2007.

BRASIL, 1997. IN STN 1/1997. **Instrução Normativa STN Nº 01**, de 15 de Janeiro de 1997 – publicada no DOU de 31.1.97.

BRASIL, 2006. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Programa de apoio à implantação e modernização de centros vocacionais tecnológicos**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 11 jun. 2008.

BROSE, Markus. **Marco lógico: Metaplan e ZOPP**. 2001. Disponível em: <<http://www.rededlis.org.br/planejamento>>. Acesso em: 13 jun. 2008.

CAMAROTTI, I.; SPINK, P. **Parcerias e pobreza: soluções locais na construção de relações sócio-econômicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Alguns apontamentos para o debate. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELLES, Raquel (Org.). **Gestão social uma questão em debate**. São Paulo: EDUC/IEE/SP, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SÁTIRO, Vera Lúcia; GONTIJO, Pedro Henrique Gouvêa. ONGs e Estado: duas percepções de parcerias. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 8-11 nov. 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/019.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2008.

CKGNAZAROFF, Ivan Beck. Ferramentas de gestão: uma visão introdutória. In: CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira; COSTA, Bruno Lazzarroti Diniz (Org.). **Gestão social: o que há de novo?** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004. v. 2.

COMPUTERWORD. **Total de pontos de inclusão digital no Brasil cresce 40% desde 2005**. 2007. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/governo/2007/05/03/idgnoticia.2007-05-03.3694615118/>> Acesso em: 20 jul. 2008.

DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. Responsabilidade Social nas Organizações de Trabalho: benevolência ou culpa? **Psicologia, Ciência e Profissão**, n. 27, v. 1, p. 80-93, 2007.

DOWBOR, Ladislau. A gestão social em busca de paradigma. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Org.). **Gestão Social: uma questão em debate**. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

DOWBOR, Ladislau. **Parcerias e alianças: o bom senso na gestão social. Uma abordagem conceitual das políticas para crianças e adolescentes**. 2002. Disponível em: <<http://dowbor.org/parceriasfinal.doc>>. Acesso em: 12 maio 2007.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1990.

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 12 ago. 2008.

FERNANDES, Rubem César. **Elos de uma cidadania planetária**. 2008. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/idac\\_jan\\_textos.html](http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/idac_jan_textos.html)>. Acesso em: 12 jun. 2008.

FERNANDES, Rubem César. O que é terceiro setor. In: IOSCHPE, E. (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. (Org.) **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2.ed.rev. São Caetano do Sul . SPO. Yendis Editora, 2007.

FISCHER, Rosa Maria. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, jan./fev./mar. 2005.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria; BOSE, Mônica; MENDONÇA, Luciana Rocha de. Desafios da atuação social através de alianças intersetoriais. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2003. **Anais...** São Paulo: SEMEAD. FEA/USP, 2003.

FISCHER, T. ; SCHOMMER, P. C. Empresas privadas e ação social: práticas, dilemas e participação no desenvolvimento. In: SILVEIRA, C. M.; REIS, L. C. (orgs.). **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, 2001.

FORDFOUND. Disponível em: <<http://www.fordfound.org>>. Acesso em: 17 jun. 2008.

GIDDENS. Anthony. **A terceira via**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Hayek, F.. **O Caminho da Servidão**. Ed. Globo, São Paulo.

IAMAMOTO, Marilda Vilela. **O serviço social na contemporaneidade**: trabalho e formação profissional. São Paulo: Cortez, 1999.

INOJOSA, Rose Marie. Construindo futuro: transetorialidade e redes de compromisso social. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão social**: estratégias e parcerias redescobrimo a essência da administração para o terceiro setor. São Paulo: Atlas, 2006.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão de políticas sociais. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão social**: estratégias e parcerias redescobrimo a essência da administração para o terceiro setor. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; BENAZZI, Ana Cristina Moraes; ARNONE, Janaina Ribeiro Falcão et al. A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. **FAE**, v. 5, n. 2, p. 15-25, maio/ago. 2002.

MAIA, Marilene. Gestão social: reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contexto**, ano IV, n. 4, dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fass/ojs>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

MATOS, Maria Cristina P. **Alianças intersetoriais**: um estudo no município de Cubatão/SP. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo.

MATOS, Ricarco Nogueira de Matos. **A adoção de gerenciamento de projetos para implementação de estratégias organizacionais**: a experiência do estado de Minas Gerais. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte.

MELO NETO, Francisco de Paula; FRÓES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**: a administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco de Paulo de; FRÓES, César. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAS GERAIS. Assembléia Legislativa. Lei n. 14.868, de 16 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas. Disponível em: <[www.iofmg.gov.br](http://www.iofmg.gov.br)>. Acesso em: 18 jun. 2008.

MINAS GERAIS. Governo de Minas. **Projetos inovadores: inclusão digital: Centros Vocacionais Tecnológicos**. Belo Horizonte, mar. 2005.

MINAS GERAIS. **Orientações para o planejamento de um projeto estruturador**. Belo Horizonte, 2004.

MINAS GERAIS. Poder executivo. Decreto n. 43.702, de 16 de dezembro de 2003. Instala o Conselho Gestor de Parceria Público-Privadas – CGPPP – e dá outras providências. **Minas Gerais**, 17 dez. 2007. Diário do Executivo, p. 7. Disponível em: <[www.iofmg.gov.br](http://www.iofmg.gov.br)>. Acesso em: 18 jun. 2008.

MINAS GERAIS. **Projetos inovadores do governo de Minas Gerais: Inclusão digital: CVT**. Belo Horizonte, 2006.

MINAS GERAIS. Secretaria de Ciência e Tecnologia. 2008. Disponível em: <<http://www.sectes.mg.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

MINAYO, Maria Cecília de. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

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

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.

NUNES, Lucia H. C.; SALIBA, Carolina. **Formação de redes tecnológicas de inclusão digital: a experiência dos centros vocacionais tecnológicos de Minas Gerais**. 2008. Disponível em: <[www.gepicc.ufba.br/pdf](http://www.gepicc.ufba.br/pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2008.

OLIVEIRA, Miguel Darcy de Oliveira. **ONG's, sociedade civil e terceiro setor em seu relacionamento com o Estado no Brasil**. 2007. Disponível em:



<[http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/idac\\_jan\\_textos.html](http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/idac_jan_textos.html)>. Acesso em: 21 maio 2007.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2003. v. 2, p. 37-70.

PIRES, João Teixeira Pires; BOSE, Monica; SCHOENMAKER, Luana. Construindo alianças intersetoriais: quatro casos brasileiros. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 8-11 nov. 2007, Salvador. **Anais...** Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/031.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

PNUD. **As metas do desenvolvimento do milênio**. 2003. Disponível em: <[www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)>. Acesso em: 28 maio 2007.

PORCARO, Rosa Maria. **Tecnologia da comunicação e informação e desenvolvimento: políticas e estratégias de inclusão digital no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2006.

RAIMUNDO, Helder F. R. Investigação e triangulação de dados. In: RAIMUNDO, Helder F. **A investigação qualitativa**. 2006. Disponível em: <<http://educaeic.blogspot.com/2006/01/texto-de-apoio-ii.html>>. Acesso em: 25 maio 2007.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Roteiro do terceiro setor: associações e fundações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prax, 2006.

RUA, M. G. Acompanhamento e avaliação de políticas públicas. **Cadernos da Asfico**, Câmara Legislativa do Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 15-16, 1996.

SORJ, Bernardo. **Brasil@povo.com: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

STEPHANOU, Luis; MULLER, Lúcia Helena; CARVALHO, Isabel Cristina M. **Guia para elaboração de projetos sociais**. Porto Alegre: Sinobal, 2003. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 4 out. 2007.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Revista do Terceiro Setor**, jul. 1999. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 4 out. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WRASE, Dílson. **Estrutura lógica ou marco lógico**. [S.l.]: GT, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

<b>APENDICE A</b>	Roteiro de entrevista semi estruturada – Público alvo: Representante da SECTES.....	121
<b>APÊNDICE B</b>	Roteiro de entrevista semi estruturada – Público alvo: gestores de ONGs e coordenadores de CVT .....	123

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA Diretores e consultores – SECTES /MG

#### **1- DADOS DO RESPONDENTE:**

Respondente: \_\_\_\_\_

Sexo:      Masc                       Fem

Faixa Etária :    18 a 25 anos    23 a 33 anos    31 a 41 anos  
                            42 a 49 anos    50 a 57 anos    acima de 58 anos

Formação Acadêmica (escolaridade / graduação) \_\_\_\_\_

Tempo de atuação no CVT : \_\_\_\_\_

#### **2 – INFORMAÇÕES SOBRE OS CVT:**

Quando e como foi criada esta proposta dos Centros vocacionais tecnológicos em Minas Gerais ?

Por que foram pensadas as parcerias para este projeto?

Quais são as políticas ou pressupostos que orientam a criação destas parcerias?

#### **3 – INFORMAÇÕES SOBRE A FORMA COMO ESTÃO ESTABELECIDAS AS PARCERIAS:**

3.1 – Em relação às estratégias estabelecidas :

Houve algum critério para a escolha dos parceiros?

De que forma cada parceiro se preparou para a parceria?

Qual o papel dos parceiros nas diversas etapas do programa?

Como avaliaram a capacidade e os interesses de cada um?

3.2 – Congruência de valores , missão e objetivos

Quando da criação das parcerias foram observados uma congruência de valores entre os parceiros?

### 3.3 – Papéis desempenhados

Os papéis de cada parceiro estão claramente definidos e como foi feita essa definição?

A forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações está favorecendo o alcance dos objetivos propostos pela parceria realizada?

Existe alguma dificuldade no cumprimento das responsabilidades entre os parceiros? Quais?

### 3.4 – Alinhamento de expectativas

Há acompanhamento das ações realizadas e dos resultados alcançados por parte dos parceiros? De que forma?

Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados nesta parceria?

### 3.5 – Comunicação entre os parceiros

São realizadas atividades que propiciam a comunicação entre as organizações parceiras? Que periodicidade?

Existe alguma forma oficial de comunicação para divulgação de informações de interesse de todos os parceiros?

Quais as facilidades e dificuldades de comunicação com os parceiros?

### 3.6 – Comprometimento

Qual o grau de comprometimento dos parceiros com os objetivos e resultados deste CVT?

As organizações parcerias compartilham entre si conhecimentos especializados?

### 3.7 – Sistema de avaliação e transparência nos negócios

Existem indicadores sistematizados para avaliar e dar visibilidade ao programa?

Por quem eles foram criados? E realizado um monitoramento das ações de parceria periodicamente?

Quais as dificuldades e facilidades na gestão das parcerias estabelecidas para este projeto?

Quais as dificuldades e facilidades observadas na gestão de um CVT, tendo como meta a conquista da sua sustentabilidade?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA Representantes de ONGs e Coordenadores das Unidades de CVT

#### 1- DADOS DO RESPONDENTE:

Respondente: \_\_\_\_\_

Sexo:     Masc                       Fem

Faixa Etária :     18 a 25 anos     23 a 33 anos     31 a 41 anos  
                           42 a 49 anos     50 a 57 anos     acima de 58 anos

Formação Acadêmica (escolaridade / graduação) : \_\_\_\_\_

Há quanto tempo ocupa este cargo: \_\_\_\_\_

Já ocupou algum outro cargo? \_\_\_\_\_ Quanto tempo? \_\_\_\_\_

#### 2 – INFORMAÇÕES SOBRE OS CVT:

Quando e como foi criado este CVT?

Quais são as políticas ou pressupostos que orientam a criação de parcerias no projeto dos CVTs?

#### 3 – INFORMAÇÕES SOBRE A FORMA COMO ESTÃO ESTABELECIDAS AS PARCERIAS:

##### 3.1 – Em relação às estratégias estabelecidas :

Houve algum critério para a escolha dos parceiros para implantação deste CVT?

De que forma foram realizadas as parcerias e como cada parceiro se preparou para ela?

Qual o papel dos parceiros nas diversas etapas de implantação deste CVT?

Como avaliaram a capacidade e o interesse de cada um dos parceiros?

### 3.2 – Congruência de valores , missão e objetivos

Qual a vocação deste CVT? \_\_\_\_\_  
Os parceiros têm público em comum?

Quando da criação deste CVT foi observado se havia congruência de valores entre os parceiros?

### 3.3 – Papéis desempenhados

Os papéis a serem desempenhados pelas organizações parceiras estão claramente definidos?

A forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações está favorecendo o alcance dos objetivos propostos pela parceria realizada?

Existe alguma dificuldade no cumprimento das responsabilidades entre os parceiros? Quais?

### 3.4 – Alinhamento de expectativas

Há acompanhamento das ações realizadas e dos resultados alcançados por parte dos parceiros? De que forma?

Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados nesta parceria?

### 3.5 – Comunicação entre os parceiros

São realizadas atividades que propiciam a comunicação entre as organizações parceiras? Que periodicidade?

Existe alguma forma oficial de comunicação para divulgação de informações de interesse de todos os parceiros?

Quais as facilidades e dificuldades de comunicação com os parceiros?

### 3.6 – Comprometimento

Qual o grau de comprometimento dos parceiros com os objetivos e resultados deste CVT?

As organizações parcerias compartilham entre si conhecimentos especializados?

A captação de recursos para a sustentabilidade do projeto é uma prioridade dos parceiros?

### 3.7 – Sistema de avaliação e transparência nos negócios

Existem, e quem criou os indicadores sistematizados para avaliar e dar visibilidade ao CVT?

E realizado um monitoramento das ações de parceria periodicamente?

Quais as dificuldades e facilidades na gestão de um CVT, no que tange às parcerias entre a prefeitura e a SECTES/MG?

Quais as facilidades e dificuldades na gestão de um CVT, tendo como meta a conquista da sustentabilidade?



# 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](#)