UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

ANA LUIZA TERRA COSTA MATHIAS

Interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil: Estudo de três casos.

São Paulo

2018

ANA LUIZA TERRA COSTA MATHIAS

Interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil: estudo de três casos

Versão corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 02 de maio de 2018. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de concentração:

Análise de Políticas Públicas

Orientador:

Prof. Dr. Martin Jayo

São Paulo

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

CRB 8 - 4936

Mathias, Ana Luiza Terra Costa

Interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil : estudo de três casos / Ana Luiza Terra Costa Mathias ; orientador, Martin Jayo. – 2018

113 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Versão corrigida

1. Administração pública - Brasil. 2. Setor público. 3. Parceria público-privada. 4. Negócios - Impactos sociais. I. Jayo, Martin, orient. II. Título

CDD 22.ed. –350.981

Nome: MATHIAS, Ana Luiza Terra Costa

Título: Interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil: estudo de três casos

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas.

Área de Concentração:

Análise de Políticas Públicas

Aprovado em: 02/05/2018

Banca Examinadora

Profa. Dra. Patrícia Maria Emerenciano de Mendonça
Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades

Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka

Centro Universitário FEI

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração

*A todos aqueles que perdem o sono,
pensando em formas de transformar o mundo para melhor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a todos os empreendedores e gestores públicos que compartilharam conosco parte de suas experiências, que toparam a proposta de pesquisa e que fizeram deste estudo possível.

À minha família, que sempre alimentou meus sonhos e minhas ambições, que me deu todas as ferramentas para aprender mais sobre o mundo, que me ensinou que um mundo mais justo e mais igual é possível e que por ele vale a pena prosseguir todos os dias.

Ao Movimento Choice que apareceu em minha vida em um momento de descrença e resgatou todo o meu brilho nos olhos e trouxe consigo uma vontade de aprender mais, trouxe amigos para a vida toda, trouxe reflexões profundas sobre o mundo, a sociedade e, acima de tudo, sobre mim e meu potencial como ser humano e agente transformador nesse mundo.

Aos meus amigos, esses do peito que não tardam e não falham. Que estiveram ao meu lado em todos os momentos, os de sorrir, os de chorar. Em especial à Ingrid que se faz tão presente em minha jornada há vários anos, e também à Karine que mesmo em pouco tempo se transformou em uma grande irmã com quem dividi diversos devaneios e angústias, mas também alegrias e vitórias durante esse trabalho.

Agradeço de coração ao meu orientador, Martin Jayo, por ter sido uma peça fundamental nesse trabalho, se mostrando disponível e acolhedor nos momentos de pesquisa que parecem travados. Obrigada por cada minuto de conversa, orientação e atenção e principalmente obrigada por aceitar orientar esse trabalho que tanto me brilhou os olhos mais uma vez.

Aos professores Edson Sadao Iizuka e Patrícia Mendonça pelos comentários, contribuições e sugestões fundamentais para este estudo no exame de qualificação que puderam guiar melhor as possibilidades de análise e fundamentação teórica. Agradeço todo o tempo e dedicação que dedicaram a este estudo.

Obrigada ao meu namorado, por me incentivar a ser grande, a ser forte e a prosseguir nessa jornada. Por estar ali em todas as horas que me faltaram forças e por compartilhar comigo da vida, por todas as conversas e os momentos de descontração que compartilhamos juntos.

Our deepest fear
is not that we are inadequate.
Our deepest fear
is that we are powerful beyond measure.

It is our light, not our darkness,
that most frightens us.'

We ask ourselves,
Who am I to be brilliant,
gorgeous, talented, fabulous?

Actually, who are you not to be?
You are a child of God.

Your playing small doesn't serve the world.
There's nothing enlightened
about shrinking so that other people
won't feel insecure around you.

We are all meant to shine,
as children do.
We were born to make
manifest the glory of God that is within us.

It's not just in some of us;
it's in everyone.

And as we let our own light shine,
we unconsciously give other people
permission to do the same.

As we're liberated from our own fear,
our presence automatically
liberates others.
(WILLIAMSON, 2009)

RESUMO

MATHIAS, Ana Luiza Terra Costa. **Interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil:** estudo de três casos. 2018. 113 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Versão corrigida

Na crescente produção acadêmica sobre negócios de impacto social no Brasil, é possível verificar uma lacuna: não se encontram em número significativo estudos que analisem as interações entre negócios de impacto social e o setor público, embora ao mesmo tempo seja possível observar, na prática recente, diversos casos em que essa interação tem se dado. Ao mesmo tempo, ao se analisar a literatura de parcerias intersetoriais, constata-se que são muitos os estudos que analisam parecerias envolvendo de um lado o setor público e de outro o setor privado e/ou ONGs, mas não encontramos estudos que se aprofundem em parcerias entre o setor público e negócios de impacto social. Partindo dessas constatações, esta pesquisa busca jogar luz sobre este fenômeno recente e ainda não profundamente estudado: as relações de parceria que têm surgido entre negócios de impacto social e o setor público no país. Adota-se como método um estudo de casos de tipo instrumental (STAKE, 2006), enfocando três ocorrências recentes desse tipo de interação. Retomando conceitos da literatura de parcerias intersetoriais, a análise destaca os processos de formação e implementação deste tipo específico de parcerias, seus principais resultados e desafios, e identifica temáticas a serem aprofundadas a partir das descobertas deste estudo.

Palavras chave: Negócios de impacto social. Setor público. Parcerias intersetoriais. Brasil.

ABSTRACT

MATHIAS, Ana Luiza Terra Costa. **Interaction between social impact businesses and the public sector in Brazil**: a three-case study. 2018. 113 p. Dissertation (Master of Science) – School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2018. Corrected version.

In the growing academic production on social impact businesses in Brazil, it is possible to verify a gap: there are not significant numbers of studies that analyze the interactions between social impact businesses and the public sector, although at the same time it is possible to observe, in recent practice, several cases in which this interaction has taken place. At the same time, when analyzing the literature on cross-sector partnerships, it is observed that many studies analyze partnerships involving both the public sector and the private sector and / or NGOs, but we do not find studies that go deeper into partnerships between the public sector and social impact businesses. Based on these findings, this research seeks to shed light on this recent and not yet deeply studied phenomenon: the partnership relationships that have arisen between social impact businesses and the public sector in the country. A case-study of instrumental type (STAKE, 2006) is adopted as a method, focusing on three recent occurrences of this type of interaction. The analysis highlights the processes of formation and implementation of this specific type of partnerships, their main results and challenges, and identifies themes to be explored from the findings of this study.

Keywords: Social impact business. Public sector. Intersectoral partnerships. Brazil.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Detalhamento dos casos estudados	62
Tabela 2 – Embasamento bibliográfico do roteiro de pesquisa	63
Tabela 3 – Benefícios e dificuldades mapeados pela literatura	67
Tabela 4 – Respostas dos entrevistados no tópico Dificuldades	89
Tabela 5 – Respostas dos entrevistados no tópico Benefícios.....	94
Tabela 6 – Respostas dos entrevistados do setor público no tópico Benefícios.....	96
Tabela 7 - Respostas dos entrevistados dos negócios de impacto social no tópico Benefícios...	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E MOTIVAÇÃO DO TRABALHO	12
1.2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL, CONCEITOS E RELAÇÕES COM O SETOR PÚBLICO	15
2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL	18
2.2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E SETOR PÚBLICO	20
2.3 RELAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E SETOR PÚBLICO	26
3 BUSCA DE UMA LENTE TEÓRICA	28
3.1 PARCERIAS INTERSETORIAIS	31
3.2 CONTEXTO BRASILEIRO E PARCERIAS INTERSETORIAIS	33
3.3 PARCERIAS OU ALIANÇAS?	36
3.4 A PESQUISA SOBRE COOPERAÇÃO, PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS	38
3.5 CARACTERÍSTICAS DAS PARCERIAS	44
3.6 BENEFÍCIOS DAS PARCERIAS	53
3.6.1 PARCERIAS ONG EMPRESAS	54
3.7 DIFICULDADES DAS PARCERIAS	56
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	59
4.1 DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	59
4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DO MÉTODO	59
4.3 BUSCA DOS CASOS	60
4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	62
4.5 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS	71
5 RESULTADOS	73
5.1 BREVE INTRODUÇÃO DOS CASOS	73
5.1.1 Quíron e a prefeitura de Curitiba - PR	73
5.1.2 Saladorama e a prefeitura de Recife - PE	73
5.1.3 Saútil e a prefeitura de Pelotas - RS	74
5.2 ANÁLISE	75
5.3 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES	91
5.4 INTERAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E SETOR PÚBLICO NO BRASIL	101

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
6.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	106
6.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA GERENCIAL/PROFISSIONAL	107
6.3	LIMITAÇÕES.....	107
6.4	PESQUISAS FUTURAS	108
7	REFERÊNCIAS	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E MOTIVAÇÃO DO TRABALHO

A emergência cada vez maior de negócios de impacto social nos últimos anos, tanto no cenário internacional como no Brasil, vem trazendo consigo um interesse em estudar o fenômeno na academia. Uma numerosa literatura de estudos sobre o tema tem se desenvolvido, como mostra, por exemplo, o estudo bibliométrico desenvolvido Iizuka et al (2014). Diferentes definições de negócios de impacto social têm surgido nessa literatura, sendo uma delas a de Comini, Barki e Aguiar (2013), segundo a qual trata-se de organizações que têm como objetivo central causar impacto social positivo e obter auto sustentabilidade financeira.

Esta pesquisa surgiu a partir da percepção de que, na recente literatura sobre negócios de impacto social na literatura estadunidense e na literatura mais adotada pelo Brasil, a emergência destes negócios costuma ser interpretada, ou justificada, por uma diminuição, não-atuação ou ineficiência do setor público. Em muitos casos estes negócios são apontados como substitutos da ação estatal, estabelecendo-se uma relação de concorrência com o Estado: negócios de impacto social existiriam para preencher os vazios deixados por este último, suprimindo suas omissões ou incapacidades de ação.

Observando os negócios de impacto social que têm surgido no panorama brasileiro, entretanto, identificamos diversos casos em que, para além da substituição do papel do Estado, os negócios têm grande potencial de atuação conjunta, capazes de potencializar a ação estatal na resolução de problemas públicos. No entanto, não encontramos estudos que investigassem a fundo estas relações e conseguissem investigar, de forma sistematizada, este potencial.

Esta constatação nos levou a refletir sobre os diferentes tipos de produtos e serviços que costumam ser oferecidos por negócios de impacto social, o que nos permitiu classificar estes negócios *a priori* em três grupos, de acordo com sua relação com o setor público. O primeiro grupo que enxergamos é o dos negócios de impacto social que se apresentam, de fato, como uma alternativa ao setor público, estabelecendo uma competição na provisão de determinados serviços; o segundo oferece serviços que o setor público não oferece; e o terceiro é o dos negócios de impacto social cujos produtos ou serviços atuam de forma conjunta com o Estado, seja na forma de contratação ou de parcerias.

O primeiro grupo engloba negócios que oferecem produtos e serviços que o setor público também oferece, e que são oferecidos como alternativa aos serviços públicos sob justificativas de maior qualidade, menos espera, etc. Um dos exemplos mais evidentes deste tipo são alguns negócios na área de saúde, como as clínicas populares que oferecem serviços de consulta médica a preços mais baixos que as clínicas particulares e convênios, mas com maior rapidez que o setor público.

No segundo caso, é fornecido um serviço que o setor público não oferece. Há diversos exemplos deste tipo de negócio, como serviços de reforma em residências. Em alguns casos, o setor público passou a enxergar grande potencial em determinados serviços e incorporá-los em forma de políticas públicas estatais, como foi o caso do microcrédito. A ideia surgiu de negócios de impacto social e organizações não estatais, e posteriormente foi incorporado em diversos lugares do mundo, inclusive o Brasil, como política pública.

No terceiro caso, os negócios de impacto têm produtos ou serviços complementares aos do setor público, isto é, que poderiam também ser utilizados nas atividades deste último por meio de parcerias, compras estatais ou prestação de serviços dos negócios de impacto ao Estado. Há tecnologias, recursos e *know-how* já disponíveis em negócios de impacto social para atuar em conjunto, e que podem tanto melhorar a qualidade na entrega de algum serviço público, aumentar o acesso a serviços públicos ou criar novas oportunidades e programas a serem disponibilizados para a população.

Realizamos um levantamento inicial de quantos e quais seriam os casos em que este último tipo de parceria existia, e conseguimos encontrar um número razoável de interações no Brasil. Isto nos leva a identificar uma possível brecha na literatura, que, como mencionado, em geral entende negócios de impacto social como iniciativas que se oferecem como alternativa ao Estado, e não como possibilidade de atuação conjunta com este.

1.2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é compreender este fenômeno recente e ainda não profundamente estudado: as relações de parceria que têm surgido entre negócios de impacto social e o setor público no país à partir das percepções dos gestores das parcerias tanto do lado dos Negócios de Impacto quanto do setor público.

Este estudo se justifica, primeiramente, a partir do já comentado crescimento de produção acadêmica sobre os negócios de impacto social no Brasil e no mundo. Em segundo lugar, a partir do potencial destas parcerias e relações com o setor público, bem como seus possíveis efeitos na ampliação do impacto social, qualidade e ampliação da cobertura de serviços públicos, etc., e em terceiro lugar como uma oportunidade de preencher uma lacuna da literatura que não tem dado atenção a estes casos que já são relevantes na prática, conforme veremos nos próximos capítulos.

Esta possibilidade de atuação conjunta entre negócios de impacto social e setor público, embora não aprofundada na literatura, já foi identificada como oportunidade de pesquisa por alguns autores. Iizuka et al (2014), por exemplo, a partir de um levantamento bibliométrico, apontam que as relações entre negócios de impacto social e outros setores constituem uma lacuna e um tópicos para pesquisa futura. Barki et al (2015) também questionam qual seria o papel do governo – dentre outros atores, como incubadoras e investidores – no contexto dos negócios de impacto social.

Ao identificarmos esta lacuna, buscamos literaturas que pudessem nos munir e embasar o trabalho. Primeiramente, fizemos um mapeamento de diferentes literaturas teóricas na área de Administração Pública que justificassem a abertura do setor público para a atuação com outros setores. Encontramos literaturas diversas, como as *Welfare Mix*, coprodução, novos arranjos institucionais, governo em rede, entre outras, que abordavam principalmente os contextos em que esta abertura surgiu. De fato, todas elas apontam para uma diminuição do papel do Estado, e para uma reforma e revisão de sua atuação, como contextos que possibilitariam interação com outros setores de diversas formas, como privatização, *outsourcing*, contratações e parcerias.

Nesta busca, encontramos a literatura de parcerias intersetoriais, que abordava de forma mais geral o contexto e justificativas dessa interação, mas também abordava a questão de um ponto de vista pragmático, analisando e classificando as parcerias conforme suas características, formulando modelos e trazendo elementos fundamentais para a realização das parcerias. Estes estudos, focados principalmente em parcerias entre ONGs e grandes empresas, e ONGs e setor público, nos forneceram diversos insumos para mapear as interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil. Foi a partir desta literatura de parcerias intersetoriais que este estudo foi feito.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para fazer frente a esse objetivo, a dissertação ficou organizada em 5 capítulos, além da presente introdução.

O capítulo 2 corresponde a uma breve revisão da literatura recente sobre negócios de impacto social, seus principais conceitos e contextos, também trazendo uma análise das formas que as literaturas sobre o assunto abordam o setor público.

O capítulo 3 traz um panorama da busca de uma lente teórica pelo qual este estudo passou abordando brevemente as literaturas na Administração Pública que analisaram a abertura do setor público para interagir com outros setores da sociedade. E logo se foca em uma revisão de literatura sobre parcerias intersetoriais, a partir de dois grupos de autores: aqueles que examinam principalmente as relações de parceria entre negócios privados e organizações do terceiro setor, e aqueles que voltam seu olhar para parcerias envolvendo esses setores e também o Estado. Esta revisão nos fornece um conjunto de categorias para guiar a análise das inter-relações (parcerias) estabelecidas entre negócios de impacto social e Estado no Brasil

O capítulo 4 apresenta a metodologia do trabalho, baseada em um estudo de casos, conforme Stake (2006). Como casos do estudo, foram selecionadas três ocorrências de parceria entre negócios de impacto social e setor público no Brasil, em diferentes cidades, conforme detalhado no capítulo. Ali detalhamos também as estratégias de coleta e análise de dados adotadas para a construção dos casos.

O capítulo 5 apresenta os resultados da análise, na forma de uma apresentação dos três casos e uma análise final conjunta a partir das categorias de análise e ideias que surgiram partir da revisão de literatura. Isto nos permite apresentar uma discussão sobre quais são as principais características das parcerias entre negócios de impacto social e setor público no Brasil, a partir dos casos estudados.

O capítulo 6, por fim, apresenta as considerações finais do trabalho.

2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL, CONCEITOS E RELAÇÕES COM O SETOR PÚBLICO

Este capítulo tem como objetivo introduzir o conceito de negócios de impacto social, debater suas origens e de que forma a literatura traz as relações do setor com o setor público. O

objetivo do capítulo não é fazer uma revisão exaustiva e aprofundada da literatura sobre esses negócios – algo que já está disponível em outros estudos, como por exemplo o de Barki et al. (2015), e os de Comini, Barki e Aguiar (2012; 2013) –, mas sim privilegiar para a forma como as relações com o setor público aparecem tratadas nessa literatura.

Apesar de a discussão sobre negócios de impacto social vir crescendo na última década, suas raízes são um pouco mais antigas e possuem diversas origens. Uma delas é a emergência de organizações da própria sociedade civil que se formaram para lutar por uma causa ou para combater um problema social/ambiental. Segundo Fernandes (1994), estas organizações, que são privadas e possuem fins públicos, se enquadram no que chamamos de Terceiro Setor.

Para Salamon (1998), a partir dos anos 1960, o número de organizações do Terceiro Setor cresceu em diversas partes do mundo. Um cenário constituído por diversas crises, fatores sociais, tecnológicos, políticos, ambientais e econômicos foi o pano de fundo que as favoreceu. A crise econômica dos anos 1970, crise do *Welfare State*, o choque do petróleo, a degradação e problemas ambientais e as discussões sobre aquecimento global geraram um movimento de pressão da sociedade para que medidas fossem tomadas. Este cenário propiciou a formação de grupos e associações de pessoas interessadas em determinados problemas sociais ou públicos que começaram a tomar elas próprias as medidas em prol de sua resolução.

Outros fatores que contribuíram para o surgimento das organizações do Terceiro Setor foram o desenvolvimento das tecnologias em comunicação (televisão, computador, fibra ótica, fax, satélites) que possibilitaram a organização e coordenação em massa e o crescimento do nível de alfabetização. Além disso, o controle de informações pelo governo ficou dificultado pela emergência de cada vez mais veículos de informação (SALAMON, 1998).

De maneira geral, portanto, cresceu o interesse na autoajuda e o surgimento de organizações, associações e grupos que buscavam resolver problemas específicos, locais ou causas maiores através do engajamento em organizações independentes.

No entanto, as organizações não governamentais se depararam com situações de redução de receitas em tempos de crise causadas tanto pela diminuição das doações como da diminuição de editais públicos, o que gerou uma busca por fontes alternativas de receita para continuar com suas atividades sociais (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Outra fonte mais recente e mais direta para o surgimento do chamado “setor dois e meio” são as transformações dentro das próprias empresas, que começaram a incorporar novos

elementos de responsabilidade social e ambiental em suas atividades. Se a princípio tais atividades eram restritas a doações para outras organizações já existentes, algumas empresas mais tarde passaram a criar suas próprias fundações, e depois passaram a repensar suas próprias cadeias produtivas acrescentando inovações e tecnologias que auxiliassem a reduzir a emissão de resíduos e poluição, utilização de recursos naturais, bem como, ações de conscientização e bem-estar para funcionários e incorporação de produtos especializados para atender os mercados de baixa renda. Se no início desse processo, a responsabilidade social (e/ou ambiental) era vista como algo paralelo, que podia ser separada do negócio, ela evoluiu de forma a tornar-se cada vez mais estratégica, imbricada ao *core business* das organizações (NAIGEBORIN, 2013; HART, 2006; PORTER; KRAMER 2011; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Estas empresas que conciliam objetivos sociais com mecanismos de mercado acabaram recebendo diversas nomenclaturas, o que acaba trazendo, por vezes, dificuldades conceituais no seu estudo. Conhecidas como Empreendedorismo Social, Negócios Sociais, Empresas Sociais, Negócios com Impacto Social e Negócios Inclusivos, tais organizações se desenvolveram de maneiras bem particulares em diferentes partes do mundo, ligadas aos contextos sociais, políticos, históricos e econômicos de cada região. Além disso, as diferenças de nomenclatura representam diferenças em relação ao setor que as originou, às maneiras pelas quais o impacto social pode ser gerado, ao tamanho das organizações e a suas crenças em relação à sua diferenciação em relação às empresas tradicionais (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Alguns autores diferenciaram as abordagens e nomenclaturas de acordo com certas características. Comini, Barki e Aguiar (2012), por exemplo, classificaram estas organizações por diferentes abordagens, a saber: (i) abordagem europeia (cujo nome mais utilizado é *social enterprise*), fruto da tradição de economia social, em que as organizações tomam a frente de negócios com função pública; (ii) a abordagem americana (*Social Business* é o termo mais utilizado), que enxerga o ramo como uma oportunidade de aplicar a lógica de mercado para resolver problemas sociais e também aumentar os lucros; (iii) e a abordagem dos países em desenvolvimento (podem tomar o nome de Negócios Inclusivos, Negócios Sociais e Negócios de Impacto Social) que desenvolveram organizações que buscam diminuir a pobreza e transformar a realidade da população marginalizada também utilizando a lógica de mercado.

Uma das maiores diferenças em relação às perspectivas é a possibilidade de conciliar os objetivos sociais com a distribuição de dividendos. Por um lado, alguns autores acreditam que é

possível conciliar estes dois objetivos gerando uma situação ganha-ganha, não tendo que haver necessariamente uma escolha entre eles. Por outro lado, autores como Yunus enxergam que o objetivo do lucro e dos dividendos tendem a se sobressair ao objetivo social principalmente em tempos de queda de receita. Portanto, para ele o objetivo maior da organização deve ser o social e o objetivo econômico sendo utilizado apenas como uma ferramenta para alcançá-lo (BARKI et al, 2015).

Devido às diversas nomenclaturas que o campo recebe, neste trabalho vamos nos referir de maneira geral às organizações desse tipo como negócios de impacto social, referindo-nos a regiões ou abordagens específicas quando necessário.

2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL NO BRASIL

Para alguns autores, a situação de insatisfação em que vivemos gerada pelas crises econômicas, bem como a pobreza que ainda persiste e em grande medida no Brasil, representa um esgotamento dos modelos filantrópico e governamental bem como a incapacidade da divisão de responsabilidades entre setor público, empresas e sociedade em resolver tais questões. (TORRES; IZZO, 2013; OLIVEIRA FILHO; COMINI; KIYAMA, 2013)

A partir deste cenário, a literatura brasileira sobre negócios de impacto social aponta para a possibilidade de uma mudança no papel das empresas de forma que sua atuação se encaixe no que chamaram de *triple win*, ou seja, uma atuação que beneficie a empresa em si, seus clientes e a sociedade. Para eles, esta tendência não é passageira e demanda um posicionamento por parte de cidadãos empreendedores que consigam conciliar a atuação dos negócios com as necessidades sociais, modificando a relação das empresas com a sociedade (TORRES; IZZO, 2013).

Para Vivianne Naigeborin (2013), esta junção entre finalidades sociais e auto sustentabilidade financeira também existiram no terceiro setor. No Brasil, este surgiu com a atuação da Igreja Católica, historicamente responsável junto com o Estado pela prestação de assistência para a população, principalmente na área da saúde, exemplificada pelo surgimento das Santas Casas a partir do século XVI. Mais tarde, se uniram a ela organizações de outras religiões para executar estas funções.

Entre os séculos XIX e XX, estas instituições mantinham uma relação de dependência e

intervenção do Estado em relação a sua administração e finanças. A partir dos anos 1920, com o início da industrialização e urbanização, a dinâmica social se modifica, trazendo maior complexidade com o surgimento dos sindicatos e associações de classe com o objetivo de oferecer auxílio aos seus vinculados. Mas foi por volta dos anos 1960, que surgem as Organizações Não Governamentais buscando se desvincular da atuação e dependência do setor público. Estas organizações diversificaram sua atuação, passando a atuar também em áreas como defesa dos direitos políticos, civis e humanos. O campo cresceu e se consolidou no contexto do aumento do combate aos problemas sociais e desigualdades no Brasil (NAIGEBORIN, 2013).

Estas organizações também tiveram um apoio importante das agências internacionais de cooperação e desenvolvimento, fontes importantes de financiamento que diminuíram seu apoio a partir dos anos 1980, quando começaram a atuar em países recém-abertos política e economicamente. Neste mesmo período, em um contexto de crise fiscal do Estado, houve uma diminuição de recursos governamentais a estas organizações (NAIGEBORIN, 2013).

Foi a partir de então que estas organizações passaram a buscar fontes alternativas de recursos, como o setor empresarial, que nesta época buscava se associar com organizações do terceiro setor como parte de suas estratégias de Responsabilidade Social. Inicialmente, as empresas procuravam financiar projetos já existentes e com o tempo passaram a desenvolver suas próprias fundações. Essa relação trouxe para o terceiro setor maior conhecimento e uma mudança em seu modelo de gestão e administração em relação à sua visão anterior sobre sustentabilidade financeira e a profissionalização (NAIGEBORIN, 2013).

Primeiramente, esta estratégia de auto sustentabilidade financeira iniciou-se com a venda de produtos com as logomarcas da instituição, tais como camisetas, canecas, etc. Mais tarde, cresce o entendimento da possibilidade de venda de produtos e serviços diretamente associados com sua atividade principal, que permitiriam a auto sustentabilidade, o crescimento do impacto e a escala das ações (NAIGEBORIN, 2013).

Nos anos 2000 começaram a surgir no Brasil ideias relacionadas a negócios de impacto social que uniam iniciativas financeiramente autossustentáveis com uma atuação social como uma alternativa ao modelo tradicional sem fins lucrativos (NAIGEBORIN, 2013). Essa trajetória representou uma mudança importante na estrutura e atuação das organizações do terceiro setor, que inicialmente atuavam de forma conjunta e dependente ao setor público e passaram a atuar em

conjunto com outros setores e posteriormente buscaram maior independência, principalmente com a incorporação da ideia de uma diversificação das fontes de recursos (NAIGEBORIN, 2013).

Algumas das características mais comuns dos negócios de impacto social no país são: A inserção de trabalhadores e colaboradores do mercado final no processo produtivo, seja como trabalhador, fornecedor ou vendedor; a diminuição de custos de transação através de uma atuação próxima de seus clientes finais; a busca da sustentabilidade financeira por meio de transações comerciais e não dependentes de doações, patrocínios ou voluntariado; e, por fim, o lucro com papel secundário, utilizado como fonte de financiamento para sua atividade principal que é a geração de impacto social/ ambiental (SANTANA; VOLPI; FONSECA, 2015).

Para Comini, Barki e Aguiar (2013), as parcerias e redes foram muito importantes para o sucesso da iniciativa, contando com parceiros-chave de setores como o privado, terceiro setor e governo que podem trazer recursos diversos como desenvolvimento do plano e modelo de negócio, capital semente, recursos chave para a produção, dentre outros.

Esta estratégia de estabelecer alianças é usada com frequência entre os negócios de impacto social e permitem garantir uma atuação mais adaptada à realidade local e necessidades de cada região e fortalece o desenvolvimento de redes de atores criando maiores oportunidades de emprego e renda (NAIGEBORIN, 2013; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

2.2 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E SETOR PÚBLICO

Conforme vimos acima, um dos fatores ao qual as literaturas atribuem o surgimento dos negócios de impacto social é o contexto de diminuição e transformação do papel do Estado devido a sua crise fiscal e a ideias de Estado mínimo. Desta forma, em algumas regiões do mundo, o surgimento dos negócios de impacto social está diretamente ligado a uma demanda, ainda que implícita, do setor público por organizações privadas que pudessem executar determinadas funções.

Na Europa, por exemplo, segundo Galera e Borzaga (apud ROSOLEN; TOSKOSKI; COMINI, 2014) as Empresas Sociais surgem em um contexto de novas formas de apoio pelo setor público ao terceiro setor como uma maneira de aumentar o atendimento das demandas e

necessidades sociais através da oferta de produtos e serviços que eram da esfera pública a custos mais baixos, e a geração de empregos para pessoas desempregadas ou marginalizadas. Uma de suas características marcantes é a dimensão coletiva de suas tomadas de decisão, envolvendo várias partes interessadas em seu conselho administrativo. Essa dimensão coletiva é muito importante para as organizações que realizam atividades do setor público, principalmente educação e saúde, além de reduzirem as chances de comportamentos oportunistas.

Na raiz da noção de *social enterprise* está a noção de que o governo não pode endereçar sozinho todas as necessidades sociais e que outras fontes de suporte estão disponíveis e emergirão para solucioná-las. A percepção das limitações do Estado, segundo Young (2007), teria levado ao aumento no número de *social enterprises* em diversas formas.

O crescimento das *social enterprises* pode ser explicado pela retração do governo e retirada da provisão direta. Elas, portanto, surgiram em áreas em que esta provisão diminuiu ou não conseguiu atender as demandas. Muitas delas atuaram principalmente como uma alternativa ao modelo tradicional de Welfare para o problema do desemprego. Algumas políticas públicas estimularam a criação de novas *nonprofits* além de expandir a oferta de contratos para as já existentes (YOUNG, 2007).

Muitas *social enterprises* europeias são financiadas por recursos governamentais, como na Alemanha em que tradicionalmente o papel de cuidar das necessidades dos cidadãos são delegadas às unidades sociais mais próximas, ou seja, família, igrejas, a própria comunidade e as associações ligadas ao Bem-Estar. O Estado, por sua vez, possui o dever de apoiar estas entidades (SOUZA, 2015).

Uma das principais atividades das empresas sociais europeias é a diminuição do desemprego e a inclusão de grupos marginalizados da população no mercado de trabalho por meio das chamadas *Work Integration Social Enterprises* (WISE) (DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Existem diversos outros países que criaram nomenclaturas próprias e regularizações para as chamadas empresas sociais, em cada país elas podem atuar de maneiras diferentes, em setores específicos e tem restrições ou não para a distribuição de lucros. Nosso objetivo não é esgotar todas estas as nomenclaturas e especificidades.

Segundo Young (2007), a demanda pelas atividades das *social enterprises* está associada com indivíduos que compram seus produtos e serviços, até governos que buscam maneiras

alternativas de resolver problemas sociais de forma mais eficiente. Em alguns lugares, inclusive, governos realizam contratos com as *social enterprises* para a entrega de serviços ou subsidia serviços destas para a população. Para o autor, há várias razões para crer que as estas organizações podem entregar serviços de maneira mais efetiva e mais barata que a provisão pública direta, mas que esta delegação pode resultar em corrupção se os contratos não forem bem administrados. Além disso, cada transação envolve diferentes custos de transação, tanto o custo da provisão direta quanto o custo de busca de uma organização para a contratação e, portanto, para cada área de serviços deve-se pesar qual alternativa seria mais eficiente.

Para Young (2007), as políticas públicas podem ter diferentes impactos no estímulo e caracterização de *social enterprises*. Por exemplo, *outsourcing* e privatização em governos podem encorajar as atividades de *social enterprises* enquanto a regulação e os impostos podem influenciar se ela surgirá na forma de *nonprofit* ou *for profit*, por exemplo.

Outras abordagens da literatura de negócios de impacto social também entendem tais negócios como uma forma de substituição do Estado. Para Yunus (2010), por exemplo, uma das vantagens dos Negócios Sociais é que possibilitam que a própria população possa resolver seus problemas sem ficar à mercê de governos. Principalmente em regiões com governos corruptos e tomados por interesses individuais, em locais em que o setor público não tem como criar um sistema de bem-estar ou em que o setor público culturalmente não atende problemas sociais. Ele ressalta que a alternativa à atuação dos governos utilizada até agora tem sido a privatização, que apenas converte a propriedade pública para ganho privado.

Ainda segundo o autor, os governos, por sua vez, poderiam fomentar a emergência dos negócios sociais através de investimentos e/ou regulamentando o setor, bem como estimular seu crescimento por meio de incentivos fiscais ou até criar seus próprios negócios sociais. Ele propõe, inclusive, que uma destas fontes de financiamento possa ser o orçamento de áreas sociais dos governos. Uma das áreas com mais potencial de atuação é a área da saúde, na qual em alguns países a provisão pública é ineficiente e a provisão privada acaba atendendo apenas as classes mais altas (YUNUS, 2010).

A ideia de negócios sociais de Yunus propõe que a responsabilidade de resolver problemas sociais seja compartilhada entre governo e cidadãos. No entanto, os governos possuem limitações de recursos na forma de pagamentos de impostos enquanto os Negócios Sociais podem conseguir recursos de diversas fontes (YUNUS, 2010).

Ele propõe, inclusive, que Negócios Sociais podem auxiliar na reconstrução de economias inteiras com a união de vários atores, como aconteceu em Caldas na Colômbia, no Haiti e na Albânia (YUNUS, 2010).

Na literatura americana sobre negócios de impacto social representada por autores como Stuart Hart (2006), o Estado e seu posicionamento intervencionista é apontado como uma barreira para o desenvolvimento, inclusive muitas vezes criando circunstâncias propícias para a informalidade e a pobreza ou desestimulando que o setor privado encare a atuação social como uma oportunidade e não como maiores custos desnecessários. Além disso, a literatura também aponta para a reforma no setor público como um contexto importante no surgimento de entidades privadas focadas em suprir as demandas da sociedade.

Para Hart (2006), o desgaste crescente do setor público, com as reformas que propuseram a diminuição do Estado a partir da década de 1980, minando sua capacidade de resolver problemas sociais, e também a globalização e a emergência de empresas transacionais, foram justificativas para a emergência do Terceiro Setor, que teve papel importante na cobrança das empresas em relação a suas atividades.

Hart (2006), também associa que a existência de governos corruptos e da burocracia acabou tornando o registro de empresas muito caro, o que acaba contribuindo para o setor informal.

As regulações do setor público também podem influenciar o posicionamento das empresas em relação à incorporação de atividades mais social e ambientalmente responsáveis. Por um lado, elas podem contribuir para a crença de que questões sociais estão relacionadas a multas e problemas legais e, por outro, podem estimular a inovação e processos produtivos mais conscientes, como é o caso de algumas leis na Europa que regulamentaram o retorno de produtos para seus fabricantes (HART, 2006; PORTER; KRAMER, 2011).

A literatura americana também menciona que existe historicamente e implicitamente uma divisão de tarefas entre os setores da sociedade que assumiram que as corporações atenderão as classes mais altas, enquanto as classes mais baixas serão atendidas pelo governo ou por ONGs (HART, 2006; PORTER; KRAMER, 2011).

Para Hart (2006), é necessário que haja uma união entre os setores para atuarem na chamada “base da pirâmide” social. O setor público é colocado como um aliado importante, principalmente no processo de compreensão dos contextos locais em que as empresas podem

buscar uma atuação social (tornar-se nativas), mas enfatiza que governos corruptos, principalmente em âmbito federal podem impossibilitar que mais destas parcerias sejam feitas, pois diminuem a viabilidade dos negócios (HART, 2006; PORTER; KRAMER, 2011).

Na literatura brasileira, no entanto, a abordagem se torna um pouco diferente, reconhecendo-se o papel importante do Estado na discussão de negócios de impacto social, tanto por seu papel regulatório, quanto por ser o principal provedor em áreas como educação e saúde principalmente para a população de baixa renda (BARKI; AGUIAR, 2013).

Para os autores Torres e Izzo (2013), o governo tem a possibilidade de promover iniciativas em conjunto com provedores públicos e privados de serviços como uma alternativa para a otimização de recursos em políticas sociais. Desta forma, ao desenvolver projetos com Negócios com impacto social podem diminuir os custos, ampliar a cobertura dos serviços e promover inovação (TORRES; IZZO, 2013).

Um dos pontos de interação apontados pela literatura brasileira é o financiamento. O setor público é apontado como uma possível fonte de financiamento através de órgão como FINEP e BNDES que oferecem subvenção econômica – uma estratégia bastante utilizada por governos para financiar projetos com tecnologias em áreas estratégicas para o país - e empréstimo subsidiados (IZZO, 2013).

Além disso, ressaltam que a área de microcrédito, tradicional da área de negócios de impacto social já é utilizada pelo setor público em iniciativas como o Crediamigo, programa de microcrédito mantido pelo Banco do Nordeste do Brasil, e Bancos do Povo (GONZALEZ; DINIZ, 2013).

No entanto, nesta mesma literatura, também aparece como uma possibilidade que estas iniciativas sejam formas de preencher lacunas do setor público. Como, por exemplo, no setor de saúde, que apesar de oferecer um sistema gratuito e universal, possui uma demanda grande que resulta em grandes filas e demoras no atendimento que podem levar meses (TORRES, 2013; OLIVEIRA FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013)

Segundo um mapeamento realizado em 2011 pela Fundação Avina, Potencia Ventures e Polo ANDE Brasil e citado por Aguiar e Naigeborin (2013), as empresas naquela altura tinham indivíduos como principais clientes e apenas 18% tinham o governo como cliente. Para as autoras é necessário desenvolver maiores relações de parceria entre negócios sociais e governo, principalmente em programas voltados à população de baixa renda. Esta relação pode ser

estabelecida com um crescimento das compras pelo setor público de produtos e serviços dos Negócios Sociais para auxiliar na oferta de serviços.

Torres (2013), ressalta que no Brasil o setor privado possui um papel importante na provisão de serviços, e afirma que o reconhecimento desta importância pode contribuir para a melhora de indicadores sociais e condições de vida. O debate sobre cooperação entre setor público e privado ainda não se aprofundou no Brasil, mas no exterior parece estar menos controverso.

Para ele, apesar de diversas áreas serem consideradas direitos sociais, as condições econômicas e organizacionais necessárias para a provisão destes direitos, conforme a Constituição de 1988, não estavam plenamente desenvolvidas na época em que foram constitucionalizadas (TORRES, 2013).

Por um lado, os elevados custos da provisão universal de tais serviços e as fortes restrições fiscais do país limitam fortemente as possibilidades de o governo concretizar de forma plena a intenção dos constituintes; por outro, as políticas sociais no Brasil tinham historicamente características híbridas, com uma presença importante do setor privado em algumas áreas, como no caso da saúde (TORRES, 2013).

Sendo assim, a provisão de serviços no Brasil se configurou como híbrida, na qual a população mais rica paga por serviços de saúde e educação e a população mais pobre usufrui de benefícios e programas públicos. Além disso, outra característica que se desenvolveu é a descentralização da provisão em estados e municípios, deixando em grande parte a coordenação e financiamento para a esfera federal (TORRES, 2013).

E mesmo naqueles serviços ofertados pelo setor público, questões como a qualidade se destacam como um problema, além da impossibilidade da universalidade em algumas áreas como ensino infantil (TORRES, 2013).

Para Torres (2013), para a educação ser universal e de qualidade ela não necessariamente precisa ser sinônimo de provisão pública. Em relação à saúde, destaca que é pouco provável que a demanda de serviços seja suprida totalmente pela provisão pública apenas. De qualquer forma, a provisão privada continuará a existir, principalmente em áreas em que exista pouca provisão pública devido a dificuldades de financiamento e operação.

O autor ainda destaca que, as iniciativas de setor privado que possam contribuir para uma inclusão social e redução da pobreza e desigualdade não há porque não estimulá-las. Como no

setor de habitação em que a cooperação com outros setores é vista como estratégica devido à quantidade de investimento necessária e ao tamanho do déficit habitacional.

2.3 RELAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E SETOR PÚBLICO

Conforme vimos, as relações entre negócios de impacto social e setor público já acontecem em diversos lugares do mundo. Nesta seção abordaremos algumas destas experiências.

Em alguns locais como Europa e Estados Unidos, as relações entre Negócios Sociais e Setor público acontecem com maior frequência, principalmente através de contratos e subsídios. Verifica-se inclusive, como já mencionado, nomenclaturas e legislações específicas regulamentando o campo para sua atuação.

Outro exemplo de relação entre *social enterprises* e setor público é o *Social Value Act*, instituído pelo Reino Unido, em 2012, que torna o valor social criado pela empresa um requisito importante para empresas que desejam entregar e realizar um serviço público (PRULLER apud ILIE, 2013). Desta forma, os contratos públicos tendem a ser cada vez mais realizados com organizações que incorporam estas missões de valor e impacto social, aumentando as relações entre estes setores.

No Brasil, conseguimos identificar alguns exemplos em que o governo enxergou a possibilidade de atuação conjunta com negócios de impacto social como uma maneira de gerar benefícios mútuos e coletivos. Conforme apontamos no capítulo de introdução, podemos identificar três tipos de interação entre Negócios Sociais e setor público no Brasil: O primeiro como uma alternativa/competição de provisão, o segundo oferecendo serviços que o setor público não oferece, e o terceiro como uma atuação conjunta para a provisão pública.

O primeiro tipo, diz respeito a negócios que são vistos como possibilidades de provisão alternativa ao serviço público. Um dos exemplos dos negócios do tipo 1 são os negócios na área de saúde como as clínicas populares que oferecem serviços de consulta médica a preços mais baixos que as clínicas particulares e convênios, mas com maior rapidez que o setor público, principalmente nos serviços de baixa complexidade. Por meio de entrevistas¹ com pessoas da área de aceleradoras de negócios sociais, foi possível notar que um dos benefícios percebidos

¹ Entrevistas realizadas com representantes das aceleradoras de negócios de impacto Artemisia, Yunus Negócios Sociais e Dín4mo, conforme será mencionado no capítulo 4.

destes negócios é o “desafogamento” do setor público, pois este último possui uma demanda grande de atendimentos que nem sempre consegue atender, gerando filas, demora de atendimento e agendamento, etc. Desta forma, pessoas que pudessem pagar poderiam escolher não utilizar o SUS, enquanto o setor público poderia se focar no atendimento dos cidadãos de renda mais baixa ou em serviços de maior complexidade.

No segundo caso, é criado um novo serviço social para a população que o setor público não oferece e que, futuramente, pode ser incorporado pela política pública através de programas estatais ou parcerias. Foi este o caso dos serviços de microcrédito, que surgiram em organizações não estatais e posteriormente foi incorporado em diversos lugares do mundo, inclusive o Brasil, como política pública (GONZALEZ; DINIZ, 2013).

No terceiro caso, há a possibilidade de aproveitar tecnologias e recursos já disponíveis nas empresas para atuar em conjunto e melhorar a qualidade na entrega de algum serviço público ou aumentar o acesso a serviços públicos. Aqui, a provisão dos serviços continua sendo pública, com a diferença de que existem outros atores oferecendo ferramentas, tecnologia, metodologias ou outro tipo de apoio, que possibilitem uma melhora na qualidade desta entrega. Pode-se inclusive argumentar que este tipo de interação, ao garantir que o serviço público consiga atender melhor seus beneficiários, poderia significar uma diminuição de desigualdade. Para verificar esta relação, no entanto, é necessário investigar mais a fundo. Por fim, também destacamos algumas complicações: por estarem fora da esfera política, surge a questão da dificuldade de controle em relação às atividades exercidas pelos negócios de impacto social, e também surge uma preocupação com a dependência desta parceria para a continuidade da provisão: a tecnologia utilizada por estes serviços não é pública, mas está a serviço público enquanto durar o contrato.

3 BUSCA DE UMA LENTE TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os caminhos que esta pesquisa percorreu em busca de uma lente teórica que nos proporcionasse uma base sólida para compreender o fenômeno das parcerias entre negócios de impacto social e setor público no Brasil.

Iniciamos a busca, olhando para as diversas literaturas na Administração pública que abordam a abertura do setor para a interação com outros setores e atores não estatais, buscando compreender como se deu essa abertura e por quais motivos.

Verificamos por meio delas que, com as transformações e demandas sociais ocorridas nas últimas décadas, começaram a surgir na agenda discussões sobre uma redefinição do papel e do tamanho do Estado e a administração pública começou a adquirir um perfil menos estadocêntrico, através das privatizações, relações com outros setores, participação social nas tomadas de decisão, flexibilização e mudanças estruturais voltadas ao aprimoramento da qualidade e eficiência, bem como dos modelos de provisão de serviços (ASCOLI; RANCI, 2002; SECCHI, 2009; VAZ; LOTTA, 2013). A Gestão Pública brasileira também passou por transformações deste tipo experimentando uma mudança de paradigma em direção ao Estado Rede, segundo Coelho (2012), que abordam questões como uma administração pública que ultrapasse a ideia de gestão estatal e que compartilhe responsabilidades, tarefas e riscos com outros setores, principalmente o setor privado.

É a partir desta mudança de paradigma que surgem diversos conceitos e literaturas abordando as relações entre setor público e outros setores. Buscamos realizar uma busca abrangente, para compreender o conjunto das propostas e teorias existentes e encontrar aquelas que mais nos munissem de base teórica e ferramentas para nosso objetivo.

Um dos movimentos que surgiram como uma forma de endereçar uma série de pressões e transformações na sociedade que começaram a surgir a partir por volta dos anos 1970, foi o da *New Public Management* (NPM). Segundo Ferlie (1996), a *New Public Management* surge nos anos 80, com as pressões por mudanças em organizações públicas na Grã-Bretanha. Tais mudanças incluíam transformações nos processos e papéis do setor público, inovação tecnológica, orientação para redução de custos, privatizações e reorientação para valores gerenciais e de mercado pelo governo. Este movimento acabou crescendo e se desdobrando em

diversos modelos com enfoques diferenciados, mas todos direcionados a uma mudança na administração pública: alguns mais voltados para a eficiência e inspirados em modelos de gestão privada, outros buscando maior flexibilidade organizacional, outros ainda focados no papel dos valores, cultura e ritos dos funcionários públicos e, por fim buscando a qualidade dos serviços e ampliação do foco no cidadão.

Outra literatura que aborda as interações entre o Estado e organizações de outros setores é a de *Welfare Mix*. Para Herrera-Gómez (2001), o conceito de *Welfare Mix* se origina da crise do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*), que se instituiu no pós-segunda guerra, sobretudo nos países europeus. A crise no modelo de *Welfare State* leva a uma crise nos sistemas (políticas públicas) de proteção social. A passagem da sociedade industrial, em que se forjou o modelo de *Welfare State*, para uma sociedade pós-industrial, deve comportar uma redefinição das políticas de bem-estar social dentro de um sistema de proteção mais amplo, em que as políticas sociais passam a ser “*expresión del concierto entre los actores del Estado y los actores del mercado*”, e “*se presentan como la expresión de una redistribución del poder y de las iniciativas entre un número mayor y cualitativamente diverso de actores de la sociedad*” (HERRERA-GÓMEZ, 2001, p. 73). Nessa configuração, o bem-estar deixa de ser uma tarefa assumida pelo Estado, passando a ser vista como responsabilidade da sociedade civil em uma pluralidade de atores e de instrumentos de proteção social. Na mesma linha, Defourny (2001) afirma que estamos em transição de um modelo de *Welfare State* para um modelo de *Welfare Mix*, em que a responsabilidade é compartilhada entre autoridades públicas, provedores privados e terceiro setor sob os critérios de eficiência e equidade.

Outro referencial que fala sobre estas interações é o de Governo em Rede. Para Goldsmith e Eggers (2006), os órgãos governamentais estão perdendo importância como provedores diretos de serviços para a população, mas ganhando importância no papel de organizar relações com diversas organizações, entidades governamentais e diferentes setores. Os autores utilizam o termo “redes” para designar as iniciativas que buscam produzir o máximo de valor público possível e que seja maior do que os esforços individuais destes mesmos atores sem colaboração. Hoje em dia, com a internet, os custos menores com comunicação tornaram a colaboração com parceiros externos melhor, mais rápida e mais barata (GOLDSMITH; EGGERS, 2006). Esta abordagem reconhece que em uma sociedade altamente complexa será necessário contar com uma grande variedade de pessoas e organizações para prestar serviços de alta qualidade aos cidadãos. Para os

autores, o setor público tem como vantagem a capacidade de utilizar sua autoridade para reunir organizações de interesses semelhantes e mobilizar recursos tecnológicos e utilizá-los de forma mais efetiva e eficiente (GOLDSMITH; EGGERS, 2006).

As interações entre diferentes setores também é objeto da literatura de coprodução. Segundo Brandsen, Pestoff e Verschuere (2012), coprodução descreve um processo através do qual indivíduos e organizações de fora da esfera governamental oferecem inputs para o trabalho de determinado órgão do governo, processo que resulta em um maior nível de confiança e envolvimento dos cidadãos com o governo. Coprodução é por eles definida como um mix de atividades em que tanto os agentes do serviço público quanto os cidadãos contribuem para a provisão de um serviço público. Os primeiros como “profissionais” e os segundos como voluntários para aumentar a qualidade ou quantidade dos serviços públicos.

Em uma linha parecida, a literatura de Governança Pública, segundo Secchi (2009), traz a ideia de um modelo horizontal de relações entre atores públicos e privados, o que implicitamente traz a ideia de uma mudança do papel do Estado menos hierárquico e menos monopolista na solução de problemas públicos. Justificada por crescente complexidade, dinâmica e diversidade das sociedades, ascensão de valores neoliberais e o esvaziamento do Estado em que a incapacidade do Estado em lidar com problemas coletivos é denunciada. Tal movimento ideológico, desconfia da habilidade estatal de resolver seus próprios problemas. Secchi (2009) também atribui uma das origens da Governança Pública à Administração Pública Gerencial, no marco das reformas do Estado por vezes orientadas pela *New Public Management*. Por um lado, alguns autores enxergam a Governança Pública como uma diminuição do protagonismo estatal no planejamento, implementação, coprodução e cogestão de Políticas Públicas. Para outros, o Estado não perde importância, mas desloca seu papel primordial da implementação para a coordenação e o controle.

Também conseguimos encontrar insights importantes a respeito das relações entre setor público e outros setores a partir de Spink (2002). Em uma análise de diferentes iniciativas inovadoras no setor público na segunda metade dos anos 90, o estudo percebe que mais de 70% das experiências ocorreram em municípios e mostra que estes estão cada vez mais ativos na promoção de serviços para seus moradores e suas comunidades. O autor menciona a presença de organizações tanto de diferentes esferas do setor público como da sociedade civil na elaboração e execução das políticas.

3.1 PARCERIAS INTERSETORIAIS

Por fim, elegemos a literatura de parcerias intersetoriais para embasar esta pesquisa. Identificamos que esta literatura parte de contextos muito parecidos com os contextos vistos acima, mas que nos fornece um olhar mais instrumental para compreender como as relações de parceria funcionam na prática.

Segundo Googins e Rochlin (2000) a falha do comunismo e economias de estado, o aumento do capitalismo global e a diminuição do papel do governo e o estado enfraquecido da sociedade civil foram fatores que contribuíram para um ambiente propício de aproximação entre os diferentes setores para atuação social, colocando as empresas, em especial em uma postura de responsabilidade e interesse na construção de comunidades sustentáveis.

Segundo Selsky e Parker 2005, organizações de todos os setores sofrem pressões e expectativas que as encoraja a realizar parcerias com outros setores.

As empresas possuem pressão por mais responsabilidade social, organizações sem fins lucrativos tem pressão por maior eficiência e *accountability* ; além dos governos sendo pressionados a ampliar os benefícios e serviços e a serem mais transparentes (SELSKY; PARKER, 2005).

Segundo Ckagnaroff e Mota (2003), com a crise fiscal, e o conseqüente pensamento de orientação neoliberal de que o Estado é ineficiente, burocratizado e servia a interesses políticos cresceu. Com isso, começaram as ideias de reforma da atuação do estado nos anos 1980. Diversas iniciativas surgiram a partir deste pensamento, dentre elas, processos de desestatização, privatização e transferências por venda e concessão para a iniciativa privada e modificações na provisão de bens e serviços públicos. (BRITO; SILVEIRA, 2005; AUSTIN, 2001; JUNQUEIRA, 2004).

A partir deste contexto, logo, cresceu o interesse do setor público pelas chamadas organizações do terceiro setor que eram vistas como de baixo custo, flexíveis, participativas e capilares na população de baixa renda, neste mesmo período as organizações do terceiro setor buscavam ampliar sua atuação, muitas vezes com grande apoio de doadores exatamente em resposta à diminuição de recursos públicos aplicados. Em países como a Inglaterra e os Estados Unidos começaram a se implementar a contratação de serviços destas entidades com custos,

quantidades e qualidades especificados. (CKAGNAROFF; MOTA, 2003. Esta visão, chamada de neoliberal por Ckagnaroff e Mota (2003)).

As reformas ganharam força por trazerem como proposta agilidade, eficiência e eficácia para diversas atividades estatais. Desta forma, as ONGs, atores fundamentais nesta temática passaram a ser contratadas para realizar serviços, fator que exigia maior profissionalização e maiores recursos e qualidade de suas entregas, levando-as a realizar parcerias, já que os recursos se tornaram mais escassos, como um meio de poupá-los e acessar novos (AUSTIN, 2001). Por um lado, portanto, aparecem aqui as relações intersetoriais entre setor público e Terceiro setor. Por outro lado, na busca de novas fontes de recurso e meios de economizar os recursos já escassos, e dentre outros motivos que veremos a seguir, as organizações do Terceiro Setor também buscaram parcerias com as empresas privadas que, por sua vez, buscavam novos meios de engajamento social e comunitário (AUSTIN, 2001; JUNQUEIRA, 2004).

Estas modificações no Estado também geraram uma modificação de sua relação com a sociedade de forma geral, pois antes visto como promotor de políticas sociais devido às diversas demandas e pressões sociais, buscou novas maneiras de atender às suas necessidades (JUNQUEIRA, 2004). Segundo Junqueira:

“A transferência de poder de gestão para os usuários dos serviços, desde que sob o controle do Estado, constitui um processo em que o Estado, sem abdicar de suas competências, devolve para a sociedade aquilo que lhe é de direito, o que se denomina de devolução social.” (JUNQUEIRA, 2004, p. 32)

A partir destas reformas, portanto, o Estado retém o planejamento, avaliação e controle, aplicação das normas, manutenção da ordem, por exemplo. Para o autor, este novo posicionamento tem como objetivo ordenar a ação do Estado a partir da lógica das demandas sociais e da preservação dos direitos sociais.

Para Gazley e Brudney (2007), um dos resultados de um novo modelo de governança no serviço público é uma ênfase na colaboração em vez de competição entre setores público e privado.

Outra motivação para a ascensão das parcerias, foi a busca de uma forma de atingir o desenvolvimento sustentável e resolução de problemas sociais. Desta forma, as parcerias e

alianças se mostram como uma forma de redefinir responsabilidades e buscar uma sociedade menos desigual.

Segundo este argumento, a dimensão dos problemas sociais e suas complexidades se tornaram tamanhas que se tornou muito difícil que organizações sozinhas conseguissem resolvê-los (AUSTIN, 2001; GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Segundo Bose, Dutra e Schoenmaker (2003), não foram só mudanças no Estado que estimularam a atuação conjunta, o Terceiro setor e o mercado também estavam se transformando e acabaram impulsionados a agir intersetorialmente.

A disseminação do conceito de Responsabilidade Social a partir dos anos 1990 bem como pela visibilidade gerada pela mídia sobre o tema. As empresas passaram a expandir sua atuação social realizando alianças e parcerias com Organizações da Sociedade civil.

A entrada das empresas privadas nas parcerias se deu por grande pressão externa, mas também por uma percepção de que o quadro atual é ruim para si próprias, pois com a pobreza diminui o mercado interno, mão de obra com baixa escolaridade e capacitação profissional reduz competitividade, baixa qualidade de vida etc. Desta forma, as empresas passaram a se mobilizar mais em ações de responsabilidade social, o que representa um aumento de sua conscientização sobre os riscos deste cenário. Com a globalização este cenário fica ainda mais evidente e fica mais claro a necessidade de uma responsabilização de todos os atores sociais para o desenvolvimento humano.

3.2 CONTEXTO BRASILEIRO E PARCERIAS INTERSETORIAIS

O contexto dos anos 1990, especificamente no Brasil, com a redemocratização, ampliação dos espaços sociais para exercício da cidadania; além das formas organizadas de participação, ampliação dos direitos civis pela constituição de 88, a descentralização administrativa do Estado foram fatores importantes que facilitaram a aproximação de organizações de diferentes setores. As propostas de descentralização administrativa do Estado que sinalizou para a emancipação das comunidades locais (FISCHER, s.d.).

Segundo Fischer, especialmente no Brasil em que o cenário de pobreza e desigualdades se

tornou gigantesco é também um reflexo das não condições do Estado de assumir responsabilidades totais e a liderança dos processos de superação este quadro. Desta forma, a descentralização da implementação e participação da sociedade civil na formulação de políticas sociais seriam caminhos importantes para a inclusão no atendimento público. Conforme De Franco, a autora afirma que o Estado é importante, mas insuficiente para dar conta da amplitude e complexidade dos problemas sociais (FISCHER, 2005). Para Ckagnaroff e Souza (2003), o cenário da América Latina de descentralização e redemocratização aumentou as oportunidades para participação política que abriu caminho para a atuação das ONGs através da implementação de programas de governos locais.

Ainda no estudo do caso brasileiro, segundo Farah (2001), os governos locais começaram a desenvolver mudanças na formulação e implementação de Políticas Públicas(PP); marcado pelas parcerias entre Estado e sociedade civil e a emergência de novos arranjos institucionais.

Até os anos 1980, as políticas públicas no Brasil eram marcadas pela centralização decisória e financeira no governo federal enquanto as esferas mais locais eram executoras. Além disso, o aparato estatal se deu por meio de sobreposições de agências novas e preexistentes sem coordenações entre si ocorrendo desarticulação e dificuldades em coordenação o que refletia na eficiência e efetividades das PP's, por fim, a atuação de dava de forma “setorializada”, ou seja, focada em especialidades como educação, saúde, habitação que por um lado trouxe maior foco e reconhecimento da complexidade dos problemas específicos, mas também trouxe uma falta de articulação entre as ações de áreas diferentes e uma diminuição de potenciais efeitos positivos da articulação. A sociedade civil também não tinha grande participação nas políticas sociais até os anos 80.

Desta forma, foi se formulando a agenda de reformas do qual participaram várias vozes e atores, desde movimentos sociais que lutavam por questões relacionadas à democratização, até algumas categorias profissionais na prestação de serviços públicos como médicos sanitaristas, educadores etc. Juntamente com as questões da equidade democratização foram introduzidas questões como eficiência, eficácia, efetividade e qualidade dos serviços. O ideário neoliberal disputou espaço na agenda das reformas. Eles acreditavam que a crise é decorrente do próprio Estado e sua intervenção excessiva, naturalmente ineficiente, ineficaz e de serviços de baixa qualidade. A partir deste ideário, a reforma deveria ser orientada a redução do tamanho do Estado, desregulamentação da economia e abertura de mercado.

No entanto, segundo Farah, a agenda orientada para uma maior democratização e de bem estar universalista já estava atenta aos diversos desafios que surgiam com as alterações na economia mundial, reestruturação produtiva, inserção do Brasil no cenário internacional e globalização. Sendo assim, a própria agenda estava sendo reformulada, apontando questões como a busca da eficiência, eficácia e efetividade junto com a agenda democrática:

“Assim, alguns dos componentes da proposta neoliberal para a reforma das políticas sociais foram integrados pela agenda democrática (Draibe, 1993), assumindo um novo significado.

Não se trata, neste caso, de privatização como alternativa prioritária ou exclusiva (potencialmente segmentadora e excludente), mas de novas formas de articulação com a sociedade civil e com o setor privado, visando à garantia da provisão de serviços públicos ou à construção de novas modalidades de solidariedade social (Lipietz, 1991), ocorrendo a substituição do modelo de provisão estatal por um modelo em que o Estado deixa de ser o provedor direto exclusivo e passa a ser o coordenador e fiscalizador de serviços que podem ser prestados pela sociedade civil ou pelo mercado ou em parceria com estes setores” (FARAH, 2001, p. 127).

Segundo Draibe (apud FARAH, 2001), o envolvimento de novos atores na prestação de serviços assume papel central na forma de garantirem os direitos sociais para todos. Desta forma, surgem propostas como a busca de articulação com a sociedade civil e o mercado, participação com ONGs, comunidades e o setor privado na provisão de serviços públicos e introdução de novas formas de gestão nas organizações para torná-las mais ágeis eficientes e efetivas. Dentre esses arranjos institucionais inovadores, está o estabelecimento de articulações entre Estado, sociedade civil e mercado que evidenciam a inclusão de novos atores na formulação e implementação de políticas públicas em especial em nível local:

“Embora sob direção de uma entidade governamental, vários projetos se estruturam como redes de entidades e instituições, mobilizadas e articuladas em torno de um problema de interesse público, cujo enfrentamento ultrapassa a capacidade de ação isolada do Estado, seja por limites financeiros ou técnicos, seja pelo maior grau de imersão no problema que uma ação coordenada permite. [...] É importante destacar, entre os programas que envolvem outros atores, aqueles em que a própria provisão e a gestão dos serviços ou da política pública passam a ser compartilhadas, deixando de ser atribuição exclusiva do Estado”(Farah 2001, p. 138).

Desta forma, o Estado assume um papel de coordenação e articulação de vários atores e interesses e recursos em torno de objetivos em comum. “O enraizamento das políticas em um espaço público que transcende a esfera estatal reforça a possibilidade de políticas de longo prazo, 16 com repercussões sobre a eficiência e a efetividade das políticas implantadas (FARAH, 2001)

Com o contexto favorável, cresceram as chamadas parcerias com foco social nas últimas décadas, principalmente entre corporações e as comunidades (GOOGINS; ROCHLIN, 2000). Estas novas relações estão abrindo portas para um novo modelo de desenvolvimento socioeconômico em que as parcerias têm papel central para formas comunidades mais justas e sustentáveis (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

As parcerias partes do pressuposto de que nenhum setor pode dominar a vida pública ou possui os recursos ou capacidades totais necessárias para resolvê-los adequadamente (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Segundo Gazley e Brudney (2007), uma grande parte da literatura sobre colaboração interorganizacional é normativa, ou seja, busca estabelecer um conjunto de regras sobre como seriam os modelos ideais estabelecendo a cooperação como um objetivo em si mesmo e discutindo primeiramente como alcançá-la e segundo, meios de aumentar sua efetividade.

3.3 PARCERIAS OU ALIANÇAS?

Segundo Bittencourt e Feuerschutte (2009), há diversas literaturas que falam sobre parcerias e alianças e os critérios mais utilizados para diferenciar um conceito do outro são: tempo de duração, necessidade ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional, grau de identidade entre os parceiros, compartilhamento ou não de crenças e valores, o modo pelo qual o planejamento, objetivos e papéis são definidos, dimensão da ação e do impacto do trabalho conjunto (BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE, 2009).

Já para Spink (2002), a parceria implica em corresponsabilidade, longo prazo, comprometimento substantivo. Já a aliança é um processo de agrupamento para um objetivo que, uma vez alcançado, deixa de dar sentido à aliança (BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE, 2009).

Para Fischer (2005), as alianças tem um significado mais amplo incluindo toda forma de colaboração ou trabalho conjunto entre uma empresa e organizações da sociedade e do setor público para realizar práticas de atuação social.

Colaboração na literatura de *social issues management* é definida como: “*a temporary social arrangement in which two or more social actors work together toward a single common end requiring the transmutation of materials, ideas, and/or social relations to achieve that end*” (ROBERTS; BRADLEY, 1991).

Segundo Googins e Rochlin (2000), uma parceria é o comprometimento por parte de uma corporação ou grupo de corporações em trabalhar com organizações de outros setores. Envolve um comprometimento de recursos (tempo e esforço) de indivíduos de todas as organizações parceiras, mais do que meramente um comprometimento monetário. Parcerias sociais endereçam questões que se prolongam para além das fronteiras organizacionais e objetivo tradicionais e está dentro do domínio tradicional da política pública., na área social. Requer envolvimento ativo em vez de passivo dos parceiros (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Na pesquisa de Fischer a partir da *survey*, as colaborações e o conceito de parceria podem acontecer de diversas formas para as empresas: desde uma relação pontual por doação até o desenvolvimento conjunto de um projeto.

Para Ckagnaroff e Souza (2003), a parceria ocorre quando há uma relação entre duas organizações que voluntariamente se uniram em um projeto de desenvolvimento envolvendo divisão de papéis e responsabilidades e busca dos mesmos objetivos.

As alianças intersetoriais para Bose, Dutra e Schoenmaker (2003), ocorrem quando organizações se unem para atingir objetivos sociais agindo em cooperação. Tal formato vem crescendo como forma de atuação em projetos sociais.

Para esta pesquisa, usamos o termo de parcerias no sentido de atuação conjunta intencional e formalizada entre negócios de impacto social e setor público na realização de determinada atividade que não seja pontual, mas continua por determinado período de tempo.

Uma das formas possíveis de atuação intersetorial são as Parcerias Público Privadas. No Brasil este nome é utilizado para designar um tipo muito específico de atuação que foge ao escopo da nossa pesquisa. As chamadas PPP são utilizadas para projetos de infraestrutura onde o parceiro privado é responsável pela elaboração, financiamento, construção e operação de ativos de determinado projeto e os transfere depois de um prazo ao Estado. Este, por sua vez é comprador do serviço disponibilizado e o controle se dá por indicadores de desempenho. (BRITO; SILVEIRA, 2005):

“A lei define parceria público-privada como um contrato de prestação de serviços, sendo vedada a celebração de contratos que tenham por objetivo único o fornecimento de mão-de-obra, equipamentos ou execução de obra pública. Estabelece ainda um valor mínimo de contrato de R\$ 20 milhões.[...] Como explicitado anteriormente, contratos de PPP têm uma estrutura contratual complexa e envolvem elevados custos de transação. Não são,

portanto, adequados a projetos e serviços de pequena escala, em que um potencial ganho de eficiência não comportaria os custos de transação associados. (BRITO; SILVEIRA, 2005 apud CKAGNAZAROFF; MOTA, 2003)”

É importante não confundir as parcerias intersetoriais das quais falaremos neste trabalho com as PPPs ou Parcerias Público Privadas que, no Brasil se configuraram como um modelo específico de prestação de serviços principalmente na área de infraestrutura. As PPPs surgiram como uma alternativa à crise fiscal neste mesmo contexto, pois com elas os governos conseguiam espaço orçamentário para investir, diluído no tempo e continuar entregando projetos mesmo em tempos de restrição de recursos, além da maior eficiência na prestação dos serviços (BRITO; SILVEIRA, 2005).

Aqui, estamos falando de relações entre o setor público com outros setores de forma mais geral que o regime de PPP. Em nossa pesquisa, por ser de natureza exploratória, buscaremos verificar quais as características que emergem das relações intersetoriais entre setor público e negócios de impacto social, se envolvem relações pontuais ou duradouras e se envolvem trocas de recursos e as demais características abordadas. A partir daí poderemos afirmar com qual dos conceitos as relações encontradas se aproximam mais.

3.4 A PESQUISA SOBRE COOPERAÇÃO, PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS

Selsky e Parker (2005), desenvolvem uma análise sobre a pesquisa realizada na temática de parcerias específicas para resolver questões sociais chamadas de *CrossSector Social Partnerships* (CSSP) e afirmam que estas parcerias podem acontecer em quatro arenas: 1) Entre empresas e organizações sem fins lucrativos, 2) Entre empresas e governos, 3) Entre governos e organizações sem fins lucrativos, 4) Entre os três setores.

Segundo os autores, há algumas correntes conceituais utilizadas nos estudos deste tipo de parceria: a *resource dependence*, a *social issues* e a *societal sector*. As duas primeiras foram encontradas principalmente em pesquisas organizacionais e gerenciais. A terceira foi formulada a partir de lacunas apontadas por outras disciplinas pelos próprios autores.

A literatura de *resource dependence* explora a natureza, evolução e conceituação das parcerias a partir da satisfação de necessidades das organizações ou da resolução de seus problemas. Nesta perspectiva, as organizações colaboram porque não possuem competências

específicas e que não podem desenvolver sozinhos ou em tempo hábil e porque seus ambientes são incertos. No entanto esta literatura é considerada fraca em considerar questões sociais. Além disso, as parcerias sociais são consideradas aqui de maneira mais estrita, instrumental e curto prazo, são vistas como um meio para atender necessidades organizacionais com o benefício adicional de resolver uma necessidade social (SELSKY; PARKER, 2005).

Já a abordagem de *social issues* pesquisa a natureza e evolução dos problemas sociais na literatura de gestão de questões sociais, incluem estudos em solução de problemas sociais e literatura sobre *stakeholders* focadas em campos institucionais, questões sociais e setores de políticas. Aqui as organizações e grupos de interesses, são vistos como *stakeholders* de temáticas (*issues*) e não de organizações. Também inclui literatura sobre colaboração em responsabilidade social corporativa que explora os porquês e comos de negócios contribuírem com recursos a uma questão social. Para ele, informações mais rápidas estão aumentando o conhecimento sobre dimensões globais e locais e de questões sociais. Parceiros têm por intenção conservar a autonomia organizacional enquanto unem forças para atacar o problema social. Nesta literatura, a fonte da parceria social é a ideia de que o ambiente turbulento gera consequências não esperadas, cujos problemas excedem o escopo de uma só organização (SELSKY; PARKER, 2005).

No entanto, para a literatura de *resource dependence* as organizações formam parcerias primeiramente para servir seu próprio interesse e depois para resolver uma questão social, na literatura de *social issues*, a questão social é primordial e a colaboração é focada nela. Geralmente, as parcerias são feitas ao redor de uma questão estratégica e fundamental para a missão da organização. Por fim, para a literatura de *societal platform* novas relações entre governo, negócios e organizações da sociedade civil estão borrando fronteiras entre os setores e esferas. Este borrão ocorre quando uma organização em um setor adota um papel ou função tradicionalmente associada com outro setor. Algumas forças que encorajam este borrão são a redução do suporte governamental e mudanças nas doações filantrópicas que levam as *nonprofits* a gerarem receita com atividades comerciais. Fatores como privatização e perda de confiança pública, que enfraqueceram o governo forçando-os a contar mais com negócios e sociedade civil para prover bens públicos e serviços e os negócios tendo que responder a elementos mais amplos e globais que antes e novos *stakeholders* que demandam maiores comportamentos cidadãos em diversos assuntos (SELSKY; PARKER, 2005).

Nesta literatura, a fonte da parceria social está na ideia de que os setores tradicionais não

podem endereçar certos desafios e deve ser melhorada por aprender e emprestar de organizações de outros setores. Há uma lógica de substituição de que cada setor tem seu papel natural na sociedade, mas um setor pode substituir outro se ele falhar em prover o produto esperado. Há também a lógica de parceria de que um setor é naturalmente inclinado a realizar parceria com outro para atender uma questão social emergente. Está última lógica é utilizada no conceito de parcerias público privadas e da governança de *third way*. Esta plataforma discute questões como valores, motivações e modos de operação, bem como seus papéis e funções borrados e em modificação. Enfatiza o papel central do aprendizado organizacional como um processo de absorção. Aprendizado transforma os atores do setor mesmo depois da parceria terminada (SELSKY; PARKER, 2005).

Alguns pesquisadores afirmam que as parcerias podem ser analisadas em “estágios”, ou seja, um grupo de pesquisadores se foca nas atividades de formação (identificar o problema, encontrar uma definição em comum), enquanto outros pesquisadores se focam nas atividades de implementação (governança, estrutura e liderança, dinâmicas de comportamento como cultura, comunicação e desenvolvimento de relacionamento) e, por fim, outros pesquisadores analisam os resultados e impactos que incluem a mensuração de resultados e produtos intangíveis como capacidade para aprendizado e mudança. Um último grupo, examina fatores que influenciam atividades em mais de um estágio como os papéis de *stakeholders*, poder e confiança. (SELSKY; PARKER, 2005).

De acordo com a análise de Selsky e Parker (2005), podemos verificar que para cada chamada “arena” de parcerias intersetoriais algumas questões de pesquisa e focos se modificam, por isso a tendência é que os autores e literaturas se foquem em apenas um tipo de arena em suas pesquisas.

A primeira das arenas é a de parcerias entre negócios e organizações sem fins lucrativos. De forma geral, as literaturas que as estudam têm orientação instrumental e utiliza a literatura de *resource dependence*. Ao analisar suas formações, enfatiza a competição por recursos nos setores e pressão pública por *accountability* que geram pressão por alternativas na atuação das organizações. A motivação para a parceria é um tópico frequente para pesquisa no estágio de formação, pois acredita-se que diferenças de motivação podem fazer a colaboração descarrilar (SELSKY; PARKER, 2005).

Há três níveis de motivação segundo Huxham e Vangen (1996 apud SELSKY; PARKER,

2005): *metagoals* ou causas comuns, objetivos de cada parceiro e objetivos de indivíduos específicos envolvidos. Uma questão recorrente sobre objetivos é que as organizações sem fins lucrativos tendem a ser mais altruístas enquanto as empresas são mais auto interessadas, se preocupando com melhorar a imagem da empresa, capital social e acesso a redes, vender produtos, e retenção e atração de empregados. Geralmente as razões dos parceiros e de indivíduos para formular parcerias são um *mix* de altruísmo e auto interesse.

Confiança é um outro tema abordado na formação de alianças nesta arena, ela é vista como essencial para o início de uma relação de colaboração. No entanto, confiança pode ter diferentes significados. Para os negócios pode ser baseada em trocas contratuais reduzidas e no setor sem fins lucrativos pode ser baseado na solidariedade com a missão e os valores compartilhados (SELSKY; PARKER, 2005).

Já nos estudos de implementação desta arena, estão temas como a construção e manutenção da parceria, mecanismos de governança e requisitos de gestão. Confiança, poder e relação com *stakeholders* também aparecem. Alguns achados destas pesquisas são a necessidade de implementação de uma visão comum, valores compartilhados e comunicação clara, bem como a necessidade de manutenção da legitimidade com *stakeholders* externos. A causa comum compartilhada é a fonte de construção de identidade da parceria. Dificuldades nesta etapa podem vir de diferentes visões de prioridades e tradições de hostilidade, desconfiança ou ignorância entre os atores. As organizações sem fins lucrativos geralmente são céticas sobre as motivações dos negócios, temem danos na reputação. Comunicação clara pode ser difícil entre setores diferentes (palavras ganham significados diferentes) ou quando os parceiros não comunicam bem suas intenções ou preocupações ou quando não compreendem o escopo geral da motivação da parceria.

As pesquisas apontam que tais dificuldades de uma cultura compartilhada podem ser resolvidas com o foco na causa comum, realinhar expectativas ou cada parceiro dando crédito à experiência e identidade do outro. Alguns autores enxergaram que as organizações sem fins lucrativos são mais prováveis de realizar mecanismos de coordenação informais e menos controles formais que negócios e entidades do governo. Uma preocupação é sobre a perda de controle sobre as decisões (SELSKY; PARKER, 2005).

Outros estudos da área analisam a estruturação organizacional, principalmente relacionada à presença de organizações intermediárias vistas como um fator chave que facilita a ação coletiva

(SELSKY; PARKER, 2005).

Algumas discussões na arena 1 falam sobre as disparidades de recursos entre negócios e as organizações sem fins lucrativos que podem levar os negócios a ter comportamentos políticos e oportunistas. Alguns argumentam que os recursos não precisam ser iguais, mas que é necessário reconhecer a influência do outro (SELSKY; PARKER, 2005).

Já as pesquisas do estágio de resultados se focam em três níveis: Impacto direto na questão e nos *stakeholders*; impacto na construção de capacidade, conhecimento ou capital reputacional que pode atrair novos recursos; e influência na política social ou mudança de sistema. Aprendizado é considerado um resultado importante. Há diversos tipos: Habilidades interpessoais e administrativas, habilidades técnicas na área, habilidades reflexivas que podem modificar o *mindset* e hábitos e aprendizado social que pode levar a uma inovação. Alianças de sucesso podem aumentar o interesse em alianças futuras, sugerindo que confiança também é um resultado importante (SELSKY; PARKER, 2005).

Na arena 2 de parcerias entre governo e negócios, as pesquisas em formação se focam bastante nas PPPs. As pesquisas nesta área afirmam que motivações para formação de parcerias nesta arena são as pressões para mais eficiência no governo. Privatização e *outsourcings* associados com as ideias da New Public Management geraram várias políticas de parceria com o setor privado (SELSKY; PARKER, 2005).

Já nos estudos de implementação desta arena, estão os inúmeros arranjos institucionais para este tipo de parceria, incluindo contratos e acordos intergovernamentais. Uma boa implementação de PPP depende do desenvolvimento de procedimentos legais, acordos e contratos que definam claramente a relação (SELSKY; PARKER, 2005).

Já nos estudos de resultados estão: Análise das PPP de forma positiva e instrumental, e críticas no campo do procedimento e dos resultados. Surgem questões como as formas de medir sucesso. Para Rosenau (1999; 2000b), por exemplo, analisando as as PPPs só valem a pena se considerarmos apenas custo benefício financeiro e não as externalidades e demais impactos gerados e as externalidades não forem consideradas. Elas não necessariamente apresentam maior performance em termos de equidade, acesso ou democracia e não necessariamente reduzem regulação porque o governo ainda deve cumprir seu papel como protetor do bem público e fiscalizar a atuação das parceiras (SELSKY; PARKER, 2005).

Na arena 3, ou seja, parcerias entre governo e organizações sem fins lucrativos, os estudos

de formação estão em duas categorias: 1) Discussão das vantagens comparativas do estado versus organizações sem fins lucrativos em preencher certas funções e 2) As origens sociais e históricas das organizações sem fins lucrativos e suas relações antagônicas com o estado e os negócios. A partir de 1995, as pesquisas incluíram organizações sem fins lucrativos que foram criadas pelo Estado chamadas de *manufactured civil society* com critérios e objetivos estabelecidos pelo governo pelo menos inicialmente. Para os autores, o setor que não objetiva fins lucrativos possui limitações estruturais para agir sozinho e teorizaram sobre as possibilidades de parceria com o setor público. Para eles, no entanto, parceria entre os dois setores não seria suficiente, o setor privado poderia oferecer maior escopo e efetividade nas atividades (SELSKY; PARKER, 2005).

Nos estudos de implementação se estudam os mecanismos formais e informais existentes de *link* entre organizações sem fins lucrativos e governos. Alguns autores encontraram falta de planejamento e pensamento estratégico sobre esse tipo de parceria em geral (SELSKY; PARKER, 2005).

Nos estudos de resultados se trata os fatores de sucesso, utilizando-se principalmente de estudos de caso (SELSKY; PARKER, 2005). Dentre os temas estão o estabelecimento de objetivos e entrega de serviços, tipos de capacidades necessárias, papéis de pessoas-chave e relações interpessoais, governança etc.

Na arena 4, que trata de parcerias tri-setoriais, estudos de formação são similares às outras arenas. No entanto, pesquisa recente sugere que neste tipo de parceria há uma motivação maior que é a de consciência dos parceiros do crescente número de problemas sociais combinado com o desejo organizacional em todos os setores para contribuir para a solução do problema global. Neste tipo de parceria, coexistem as negociações de direitos e responsabilidades e gestão das questões sociais que podem gerar atritos (SELSKY; PARKER, 2005).

Nos estudos de implementação que examinam os papéis dos governos em formar parcerias tri-setoriais, também se focam em governança e apontam para a necessidade de comunicação clara. A arena de parcerias tri setoriais enfatizam os efeitos de múltiplas e complexas interdependências envolvendo muitos *stakeholders*. Quando há menos *stakeholders* e mais homogêneos, os valores são mais fáceis de convergir. Desta forma, organizações intermediárias que fazem a ponte entre os envolvidos, ganham um foco especial. Negócios geralmente são apontados como mais poderosos porque tem mais recursos, mas numa parceria tri setorial o poder baseado em recurso é menos importante, mais importante é a capacidade de

mobilização em volta da questão, implementar decisões ou alcançar objetivos (SELSKY; PARKER, 2005).

Já nos estudos de resultados pesquisas apontam para o fato de estabelecer um critério de resultado ser um desafio para esse tipo de parceria, porque eles divergem e muitas vezes são irreais e inalcançáveis (SELSKY; PARKER, 2005).

Os autores apontam para algumas lacunas a serem desenvolvidas nos estudos de CSSP. Uma delas é de fortalecer conceitos, outras são provocações que os autores colocam para pesquisas futuras, por exemplo: Como pesquisas podem capturar a bagunça da prática de parcerias em modelos mais complexos? Como ser mais teoricamente precisos enquanto ainda oferecem guia prático e relevante no campo? Como calcular a influência de movimentos sociais e tendências como parte das mudanças de expectativa públicas sobre todos os setores e seus papéis e funções?

Os métodos de estudo para CSSP utilizaram muitos estudos de caso de curto prazo, por isso precisam de maior desenvolvimento principalmente em análises de longo prazo, consequências e aprendizado, estudos longitudinais para acompanhar evolução. O campo também precisa de construções de teorias.

Gazley e Brudney (2007), também abordam a pesquisa em colaboração intersetorial afirmando que algumas preocupações em comum das pesquisas são seus perigos e perda de controle por exemplo dos governos nas parcerias com o setor privado ou dificuldades de mantê-las transparentes (*accountable*) para os padrões públicos. Eles afirmam que há uma perspectiva emergente chamada de teoria da colaboração que está inserida nas ciências da gestão que busca compreender porque e como instituições de todos os tipos cooperam. Para eles, colaboração representa riscos e oportunidades de diferentes tipos e as pesquisas devem incluir ambos os fatores principalmente ao entender as motivações (GAZLEY; BRUDNEY, 2007).

3.5 CARACTERÍSTICAS DAS PARCERIAS

Em nossa revisão de literatura, procuramos englobar as diversas formas de parcerias para entender de que forma a academia estava olhando para elas. Em meio a esta busca, os artigos e pesquisas que encontramos eram focados em setores específicos (por exemplo, parcerias entre empresas e ONGs ou entre ONGs e governos ou tri-setoriais). Também notamos que, ao

pesquisar o tema parcerias intersetoriais nos artigos, encontramos principalmente pesquisas realizadas com parcerias entre empresas e o terceiro setor, conhecidas também como parcerias estratégicas. Aqui, procuramos fazer um apanhado das características destas parcerias que encontramos nesta revisão de literatura.

Ckagnazaroff e Souza (2003), trataram especificamente de parcerias entre ONG e governos e as analisaram a partir da classificação como ativa e dependente. A relação ativa retrata a situação em que a ONG tem autonomia de ação e pode discutir o projeto com o Estado. Já a dependente descreve a situação em que há um engessamento da relação. O Estado elabora o projeto e a ONG apenas executa, não havendo espaço para discussão. Para que as parcerias dependentes sejam evitadas, as ONGs devem avaliar o quanto de espaço para construção coletiva possuem, bem como os objetivos e porquês e os recursos que poderão ser compartilhados.

Para Ckagnazaroff e Souza (2003), os papéis de cada organização devem ser estabelecidos *a priori*, mas isso não impede de que sejam revistos e renegociados. Nas parcerias ativas geralmente há compartilhamento de risco, o que requer discussões abertas e honestas, reconhecimento de erros e troca de informações. Já nas parcerias dependentes a parceria tem como características o controle, a hierarquia e instrumentalidade, abordagem *top down* e pouco espaço para discussão.

Para Hulme e Edwards (apud CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003), as relações especificamente entre ONGs e Estado podem ser vistas em termos de barganha e negociação ou também de coerção. Para eles, as relações bilaterais podem ser dominadas por um ator, mas ambos poderão tentar influenciar o parceiro. Há nas relações, a dimensão dos objetivos particulares de cada ator envolvido com a interação que podem ser explícitos e ocultos ou uma mistura dos dois. A outra dimensão são as ferramentas utilizadas para controlar ou influenciar o outro desde persuasão pelo argumento, oferta de incentivos financeiros ou até coerção direta e podem ser mecanismos formais como contratos até informais como discussões, troca de *staff* etc.

A parceria ativa também incorpora a divisão de risco dos envolvidos que auxilia na eficiência e inovação. Neste tipo de parceria se preza pela discussão aberta e honesta, reconhecimento de erros e falhas e seu enfrentamento e a troca de informações que são fundamentais para o aprendizado organizacional no projeto (CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003).

Segundo uma pesquisa realizada por Ckagnazaroff e Souza (2003), para explorar a parceria entre uma ONG e órgãos do Estado mostraram que a iniciativa de realizar a parceria veio tanto da ONG quanto dos órgãos públicos (prefeitura, governo do Estado e Banco de Desenvolvimento), dentre elas havia tanto parcerias ativas quanto dependentes.

Nas parcerias ativas houve complementaridade de recursos (terreno e recursos para construção de escolas) em projetos elaborados pela ONG na área de educação. Houve definição dos papéis e as responsabilidades dos atores e passaram por processos de negociação.

Já nas parcerias dependentes, os projetos já eram fechados antes da parceria em uma abordagem *top down* e as ONGs assumiam apenas a execução. Também houve uma “discrepância” nas formas de trabalho que, para a ONG deveriam ser participativas, enquanto a postura do órgão estatal a postura era assistencialista e centralizadora. Por fim, havia risco de cooptação da ONG pelo governo estadual (CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003).

De maneira geral, a parceria como uma forma importante de otimizar recursos foi reconhecida pelos entrevistados. Também se percebeu diferentes abordagens para a parceria por parte dos órgãos do governo e ainda converge para a importância de pessoas simpatizantes das ONGs nos governos, facilitando o processo por já terem trabalhado no setor ou por comungarem com suas ideias (CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003).

Já Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) avaliaram as parcerias intersetoriais em que um dos lados eram empresas. Para eles, é necessário que haja uma contínua geração de valor, uma boa administração da interação, confiança, comunicação, responsabilidade e aprendizado.

Segundo Austin (2001), é necessário que haja estabelecimento de objetivos prévios, as estratégias para seu alcance. No entanto, para os autores, na realidade brasileira as parcerias entre empresas e ONG não estabeleciam os objetivos previamente, mas durante a colaboração. Portanto, há uma dificuldade em estabelecer os papéis e as responsabilidades. Além disso, o relacionamento precisa ser personalizado para atingir uma maior coesão, as expectativas precisam ser similares e compartilhar propósitos e metas e ter confiança. Comunicação interna e externa é primordial, bem como é necessário avaliar a importância estratégica da parceria e os resultados e impactos.

Ainda para Austin (2001), há cada vez maior variedade de alianças intersetoriais, contando com organizações com e sem fins lucrativos que estão descobrindo novas formas de

atingir seu objetivos.

Sobre a pesquisa de Austin, um dos principais autores quando o assunto são parcerias intersetoriais, o foco principal foram em parcerias entre empresas e ONGs e, segundo estas pesquisas, as cooperações devem ter uma base sólida construída a partir de um objetivo comum. As parcerias podem tomar diversas formas e desenvolver diferentes maneiras de combinar competências e recursos, algumas delas conseguem desenvolver juntas, parcerias que organizações sozinhas não conseguiriam.

As parcerias são um meio de se atingir o objetivo das organizações, por isso devem estar alinhadas com sua estratégia tanto da organização como sem fins lucrativos e refletir de que forma podem extrair o máximo da cooperação. Também se faz necessário especificar funções e o valor da parceria, sua modalidade, a compatibilidade com as missões dos parceiros, valores, necessidades e competências. A cooperação faz parte de um processo iterativo contínuo, por isso também precisa de uma administração da parceria em si, contatos regulares etc. (AUSTIN, 2001).

Austin (2000), retrata de 4 elementos sobre a estrutura da colaboração intersetorial: *Continuum*, construção de valor; diretrizes da aliança e facilitadores das alianças.

Para o autor, existe o *continuum* mensura os estágios de colaboração entre duas organizações. Ele dá uma ideia de evolução das parcerias que passam por três estágios: Filantrópico, transacional e integrativo. O primeiro estágio, filantrópico, é aquele em que as organizações possuem uma relação de doador e donatário, uma relação simples de administrar, pontual e com benefícios modestos para as partes com uma relação de minimização da interação e da comunicação para não incomodar e gastar recursos o mínimo possível. Também requer baixa compatibilidade entre os interesses das partes, há um intercâmbio desigual de recursos e ligação mínima do pessoal da empresa com a causa, o progresso do projeto também é comunicado apenas por relatórios escritos e as expectativas de desempenho são mínimas (AUSTIN, 2001).

O segundo estágio, transacional, é aquele em que a relação se aprofunda um pouco mais e as organizações trocam recursos com valor tendo mão dupla (os exemplos são de marketing ligado à causa, patrocínio e serviços remunerados), aqui a mentalidade ganha mais forma de parceria com maior entendimento e confiança mútuos, missões coincidem bem como os valores, os relacionamentos pessoais já tomam toda a extensão das organizações, infraestrutura emergente com gerentes de relacionamento e canais de comunicação, expectativas de desempenho explícitas

e aprendizado informal.

Por fim, o terceiro chamado integrativo, é aquele que ocorre quando a relação se aprofunda e ocorre um entrelaçamento entre missões, e atividades. É o estágio onde a parceria se parece com uma *joint venture*, as culturas organizacionais se afetam e a parceria se institucionaliza e há procedimentos e processos para gerir a parceria. Ele também salienta que há pontos e graus diferentes entre os estágios mencionados e que o avanço no quantum vem de decisões conscientes dos parceiros. Adquire uma mentalidade conjunta de “nós”. As atividades exercidas tem significado estratégico, entrelaçam-se entre missões e valores, a cultura de cada organização é influenciada havendo uma gerência de relacionamento com parceiro e aprendizado ativo.

Ao longo do *continuum* as organizações podem se mover de modo incremental conforme se conhecem melhor, constroem confiança e experimentam novas atividades colaborativas. Para algumas alianças elas podem levar anos. Também menciona que relações podem regredir.

O *continuum* não é um modelo normativo, um estágio não é melhor que o outro. Eles são uma escolha dependendo daquilo que se enquadra melhor com sua realidade, objetivos e estratégias das organizações (AUSTIN, 2000).

Segundo Austin (2000), toda colaboração envolve uma troca de valores entre os participantes. Há quatro dimensões na construção de valor para colaboração: Construção de valor antes da aliança começar, criação, balanço e renovação de valor durante a colaboração.

A magnitude, forma, fonte e distribuição de valor é o coração da dinâmica relacional. Teorias de dependência de recursos e de *social exchange* se focaram nesta dinâmica. Acessar a configuração potencial e atual de valor é central para a criação e continuidade de desenvolvimento de uma aliança (AUSTIN, 2000).

Quanto mais específico os benefícios esperados forem estabelecidos para cada parceiro e a sociedade, maior orientação a colaboração terá. A definição de valor nestes casos também deve englobar o valor social gerado pela colaboração que vai variar com a natureza do propósito social. A determinação de valor deve avaliar os custos e riscos da colaboração em relação aos benefícios. Custos se referem aos recursos investidos para montar e manter a colaboração em vez de serem usados para outra coisa. O maior risco de parcerias é para a reputação e nome da organização, principalmente nas relações mais complexas. Nem sempre o cálculo de

desejabilidade e viabilidade de uma parceria é facilmente traduzido em termos monetários e o valor estratégico é complexo e cercado de incertezas ainda mais em parcerias como integradas e complexas (AUSTIN, 2000).

Em relação à criação de valor antes da parceria há três tipos: Transferência genérica de recursos envolve que cada organização forneça benefícios provindo de recursos que são comuns a outras organizações similares, por exemplo a companhia oferece dinheiro e a *nonprofit* oferece boas ações e *good feelings* (felicidade) e ambas podem prover credibilidade e aumento de imagem para a outra. Essa tende a ser o valor natural no estágio filantrópico. Em segundo lugar, troca de competências centrais utiliza das capacidades distintivas de cada organização para gerar benefícios ao parceiro, tem maior potencial de criação de valor porque os recursos e competências são especiais. Por fim, a criação de valor conjunto (*joint value creation*) representa o benefício que não é troca de recursos bilateral, mas produtos ou serviços conjuntos derivado das combinações das competências e recursos das organizações que caracterizam o estágio 3, é uma fonte de alto valor porque é unicamente pela aliança e não é replicável (AUSTIN, 2000).

Sobre balanço de valor, alianças fortes e duradouras tem troca balanceada de valor na construção da colaboração, os benefícios circulam em ambas as direções e são vistos como aceitáveis em termos de valor alcançado onde cada parceiro está ativamente buscando meios de aprofundar a agenda do outro e onde eles aprenderam profundamente sobre o negócio do outro. Se a troca fica fora de balanço pode erodir a motivação do que provê maior benefício a continuar investindo ou tentá-lo a exercer maior influência no parceiro (AUSTIN, 2000).

E por fim, sobre a renovação de valor, conforme a colaboração evolui, o valor dos benefícios pode desgastar. Relações são dinâmicas e sujeitas a alteração conforme as mudanças em seus ambientes externos. Colaborações de sucessos podem parar de buscar por oportunidades de valor. Por isso, há uma necessidade importante de renovar o valor da colaboração (AUSTIN, 2000).

Austin fala dos pilares que sustentam as alianças, , determinantes para sua dinâmica. São eles: Alinhamento de estratégia missão e valores; conexão pessoal e relacionamento; geração de valor e visão compartilhada; aprendizado contínuo (AUSTIN, 2000).

Estratégia, missão e valores alinhados, quanto mais centralmente alinhados o propósito da parceria com o de cada organização, mais importante e vigorosa a relação parece ser. Quanto

mais se entrosa a missão, mais rica a colaboração, quanto mais congruentes os valores, mais coesa a aliança (AUSTIN, 2000).

Parcerias institucionais são criadas, nutridas e expandidas por pessoas. Parcerias com propósito social parecem ser mais alimentadas pela conexão emocional que indivíduos estabelecem com a missão social e sua contrapartida da outra organização (Conexão dupla com propósito e pessoas é importante). A conexão da missão é o pilar motivacional e a relação pessoal é a cola que une as organizações. A pesquisa confirma outros achados que o envolvimento ativo dos líderes do topo é vital para o fortalecimento da aliança pois legítimas as funções, mas as conexões precisam permear todos os níveis da organização (AUSTIN, 2000).

As relações pessoais são particularmente centrais para a criação de confiança interorganizacional. Confiança é um elemento crítico comum para as diversas formas de colaboração e relações interpessoais más podem destruir uma parceria (AUSTIN, 2000).

Nas colaborações fortes, os parceiros estão engajados em aprendizado contínuo sobre o processo de parceria e como gerar mais valor. Há abertura e fome de encontrar novos meios de se engajar mais efetivamente (AUSTIN, 2000).

Há alguns fatores que possibilitam uma gestão efetiva das alianças como atenção focada, comunicação, sistema organizacional expectativas mútuas e *accountability* (AUSTIN, 2000).

Uma relação intensa e profunda requer atenção, alianças estratégicas são vistas como um relacionamento prioritário, grande visibilidade interna e engajamento concentrado pelos tomadores de decisão. As parcerias ocupam um significativo compartilhamento contínuo de mentes da organização e suas lideranças além da conexão pessoal inicial (AUSTIN, 2000).

Para perceberem os benefícios totais da aliança, os parceiros precisam de meios de comunicação efetivamente, eficientemente e frequentemente, vários canais formais e informais são usados. Abertura é particularmente poderosa em colaborações com propósito social, especialmente no estágio integrativo, estimula confiança e vice-versa (AUSTIN, 2000).

Desenhar responsabilidade para a gestão da parceria em ambas as organizações parceiras contribui para a vitalidade da aliança. Incentivos para a colaboração que são construídos no processo de avaliação de performance do gestor asseguram atenção para a aliança. Delegar pessoas responsáveis pela parceria (AUSTIN, 2000).

Expectativas claras sobre as entregáveis de cada um também aparentam ser importantes. Além de ser um guia programático, também incentiva mútua *accountability* e motiva a

responsabilidade na execução. Expectativas mutuamente altas promovem aumento mútuo de padrões de performance e maior criação de valor (AUSTIN, 2000). Para Bittencourt e Feuerschutte (2009), a ação intersetorial precisa respeitar diferenças culturais, autonomia e independência dos atores envolvidos.

Para Bittencourt e Feuerschutte (2009), que também analisaram as parcerias entre empresas e ONGs, mas a partir da perspectiva das últimas, nas parcerias intersetoriais é necessário trabalhar abertamente diversas questões em conjunto como instrumentos, procedimentos de negociação, planejamento, gestão e avaliação. Perspectivas diferentes não devem ser ocultadas entre as organizações, mas analisadas e expostas e as possibilidades e potencialidades das alianças sejam colocadas na mesa e debatidas.

Para Schommer e Fischer (apud BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE, 2009), as ações sociais empresariais no Brasil são heterogêneas, híbridas e realizadas por diversos modelos adaptados de outros países para as condições locais.

Em um dos estudos de Fischer, ela pôde mapear e descrever casos de colaboração e identificar tendências no Brasil. As alianças traziam resultados para o fortalecimento institucional, aperfeiçoamento da gestão e aumento dos recursos para as organizações do terceiro setor, para as empresas traziam o fortalecimento da imagem e capacidade para lidar com inovação (FISCHER, 2005).

Dentre os objetivos para estabelecer alianças encontrados na pesquisa de Fischer estavam: (1) Elaborar e implementar projetos e programas para beneficiar uma comunidade; (2) Erradicar/minimizar um problema social; (3) Atender a necessidades de grupos carentes ou; (4) divulgar e defender uma causa.

A colaboração se tornou mais complexa entre ONG e empresas justamente por serem organizações muito diferentes entre si pela natureza, origem e objetivos que motivaram a parceria (FISCHER, 2005).

De acordo com a *survey* feita por Fischer, as colaborações podem se dar de diversas maneiras, desde uma relação pontual até um projeto longo prazo desenvolvido em conjunto.

As empresas mencionaram que seus papéis se estendiam desde doação de recursos não financeiros e financeiros, incentivo a participação dos funcionários como voluntários, discussão de diretrizes e monitoramento e avaliação de resultados.

Googins e Rochlin (2000), ao analisarem diversas pesquisas encontraram passos

considerados críticos no processo de parceria: Definir objetivos claros, obter comprometimento no nível sênior, engajar em comunicação frequente, designar profissionais para liderar o trabalho, compartilhar o comprometimento de recursos e avaliar o progresso e resultados. Para eles, também é necessário avaliar as diferenças e similaridades entre as corporações e as comunidades nas parcerias. Elas apesar de compartilharem o mesmo espaço físico, falam diferentes línguas, possuem diferentes valores e operam em mundos diferentes no dia a dia.

Para os autores, há a necessidade da compreensão das forças e fraquezas dos parceiros e que a força de um possa cobrir a fraqueza do outro criando ganho mútuo (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Para Reeds (apud GOOGINS; ROCHLIN, 2000), existem 3 estágios de um processo de evolução de uma relação de troca de valor. Cada um com um nível de dependência entre as partes: Troca mútua, criação de valor desenvolvimento e criação de valor simbiótico. A troca recíproca se refere ao relacionamento transacional tradicional. Troca consentida de bens ou serviços baseados em um contrato explícito ou implícito. A criação de valor de desenvolvimento requer maior esforço. Ele requer que as partes trabalhem juntas para criar os benefícios. Já a criação de valor simbiótico cria uma relação mais dependente entre os atores. O valor só é criado com uma troca mutuamente dependente de ideias, recursos e esforço (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Algumas questões são importantes de se ver nas estratégias intersetoriais: Como se captura a complexidade e variedade de relações criadas entre os setores, como parcerias efetivas e mutuamente benéficas se formam e prosperam? Que processos possuem? Quais os fatores de sucesso? Quais barreiras? Como medimos os resultados de uma parceria, como podemos interpretar que as parcerias são um meio efetivo de endereçar questões de bem-estar social e justiça? (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Papel de intermediários se torna primordial para entender e catalisar a parceria (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

Fischer percebeu em sua pesquisa que em grande parte das parcerias, há um grande desconhecimento mútuo entre as organizações. Esta dificuldade pode gerar um conflito de expectativas, interesses e objetivos, capaz de abortar o processo, se não houver o cuidado de buscar o conhecimento mútuo e o alinhamento na condução da aliança. (FISCHER, s.d.).

As alianças caracterizam-se por um início bastante difícil, principalmente quando são

compostas também por organizações governamentais, as quais acrescentam complexidade, morosidade e burocracia a um processo que já é complicado por natureza. As alianças intersetoriais que superam esta fase desenvolvem práticas próprias de gerenciamento da relação e suas operações e de monitoramento dos resultados. Os depoimentos obtidos indicam que, embora com diferentes percepções, as organizações envolvidas nessas alianças tendem a avaliar os resultados de forma positiva. Consideram ter conseguido aperfeiçoar as ações sociais e seus resultados junto às populações atendidas. Indicam que o aprendizado de administrar a aliança trouxe ganhos no campo do desenvolvimento organizacional. As organizações da sociedade civil ressaltam o "profissionalismo" adquirido e as empresas apontam a flexibilidade para lidar com a incerteza (FISCHER, s.d.).

Para Gazley e Brudney (2007), as relações de colaboração precisam que a adesão seja voluntária e manter a autonomia das organizações, bem como independência e manutenção de seus processos decisórios, têm algum propósito de transformação ou desejo de aumentar capacidade sistêmica aproveitando recursos compartilhados (GAZLEY; BRUDNEY 2007).

A gestão destas alianças entre empresas e organizações da sociedade civil(OSC) não é fácil e não assegura o sucesso do empreendimento social, identificando necessidade de compartilhar controle nas decisões, compatibilidade entre culturas organizacionais diferentes e a adequação de ferramentas gerenciais para viabilizar um processo de comunicação fluido e um processo de avaliação consistente. (FISCHER, s.d.).

3.6 BENEFÍCIOS DAS PARCERIAS

Além das características, outro elemento bastante presente nas pesquisas de parcerias intersetoriais são seus benefícios. Eles são encontrados tanto na forma de constatação do próprio autor como em formato de respostas de *surveys* e dos entrevistados nas pesquisas. Tais benefícios aparecem tanto de forma geral nas parcerias intersetoriais como de forma específica em parcerias entre determinados setores conforme veremos a seguir.

Para Bittencourt e Feuerschutte (2009), alguns benefícios das ações intersetoriais são maior eficiência da intervenção operacional das organizações (por exemplo, aquisição de habilidades e competências, preenchimento de lacunas e resolução de problemas, uso potencializado dos recursos e garantia da sustentabilidade das ações). As ações intersetoriais

acabam sendo um meio sustentável para resolução de problemas, pois a desorganização social gera grande desperdício de recursos. Portanto, outro benefício é a redefinição de responsabilidades para uma sociedade menos desigual.

3.6.1 Parcerias ONG empresas

Em algumas literaturas, foram mapeados os benefícios para organizações do terceiro setor em realizar parcerias. São eles:

- A Economia de custo (compartilhamento de instalações, funcionários, material, etc), economia de escala e escopo (organizações que possuem um público-alvo parecido compartilham mercados e bases de clientes ou maximizam seu processo de compras para terem menor custo pela escala), sinergia (no caso de realizarem atividades que isoladamente não conseguiriam) e aumento de receita (AUSTIN, 2001);
- Recursos, serviços ou bens financeiros adicionais, acesso a outras corporações, tecnologias e expertise, novas perspectivas e maior reconhecimento de nome (AUSTIN, 2000);
- Aperfeiçoamento da capacidade de gestão; modernização de práticas gerenciais; ampliação da network; fortalecimento da imagem; ampliação do acesso aos recursos. (FISCHER, 2005);
- Estímulo à profissionalização; criação de mecanismos de avaliação; atração de novos componentes humanos a engajamento social; aprendizado administrativo gerencial em RH, materiais, finanças, contabilidade, tecnologia, etc; incentivo à busca de instrumentos legais de valorização de suas ações; maior possibilidade de perpetuação no tempo devido à mais organização gerencial, credibilidade social e sustentabilidade financeira; maior força perante as instâncias governamentais devido ao poder das corporações no cenário mundial. (LIMA, 2002 apud BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE 2009);
- Fortalecimento do papel institucional e oferta de recursos para a execução, ampliação e aperfeiçoamento das ações (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003);
- A captação de recursos financeiros, materiais e humanos, aperfeiçoamento de sua gestão e melhoria na capacitação de seus profissionais que se refletem em economias de custos e de escala, ampliação do público atendido, e da esfera de impacto o projeto e melhorias na qualidade (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003).

Por outro lado, os benefícios para as organizações com fins lucrativos apontados pelas pesquisas foram:

- Enriquecimento estratégico (estabelecimento de laços mais profundos com a comunidade, criação de imagem positiva e confiável com os clientes e demais atores), gerenciamento de recursos humanos (envolvimento com atividades sociais se torna um atrativo para funcionários e aumenta a motivação dos empregados, maior retenção de pessoal), construção de cultura (envolvimento com a comunidade reforça os valores centrais da organização cria uma cultura organizacional forte, incentiva a empatia, o zelo e a atitude voltada para serviços, comportamento de liderança, etc) e geração de negócios (expansão de redes, relacionamentos e mercados e proporciona um campo de testes para inovação) (AUSTIN, 2001).
- Aumento da reputação e melhora da imagem, aumento da *morale* dos funcionários, recrutamento e retenção e desenvolvimento de habilidades, enriquecimento de valores e cultura da organização, aumento do *consumer patronage* e apreciação do investidor e desenvolvimento e teste de tecnologia (AUSTIN, 2000).
- Proporcionar melhor divisão de custos da atuação. Potencialização da qualidade das ações sociais, ganhos em eficiência, parceiro possui know-how mais adequado para a ação (FISCHER, 2005).
- Oportunidade para treinar empregados, acesso a dados para definição e tendências de mercado, desenvolvimento de novos processos e mercados. Fortalecimento da imagem e capacitação para lidar com a inovação. Menores custos, visibilidade e facilidade em obter recursos.

3.6.2 Parceria Estado-ONG

Gazley e Brudney (2007), estudaram as relações de parceria entre Estado e ONG e segundo estes autores, os estudiosos favoráveis a colaboração apontam como benefícios a habilidade de endereçar problemas mais efetivamente, economia e aprendizagem organizacional, serviços de maior qualidade, ganho de vantagem competitiva e acesso a novas habilidades e mercados e difusão de risco.

Para o setor público as alianças provêm maior *accountability*, pois os governos podem alcançar seus objetivos e resultados atingindo as expectativas da comunidade. Maior acesso do governo a voluntários, apoio dos empregados e gestores das ONGs ao governo, maior satisfação dos cidadãos com governo, maior confiança do governo no terceiro setor (GAZLEY; BRUDNEY, 2007)

Outros benefícios percebidos na pesquisa de Gazley e Brudney (2007), foram: Maior senso de comunidade. Melhora na qualidade do serviço, melhora acesso a serviços da cidade, ganhar experiência profissional, ganhar recursos, evitar competição, promover valores compartilhados, construir cidade mais forte, endereçar problemas conjuntamente. Economia, aumento de serviço, aumento na qualidade, menores necessidades de competir. Economizou dinheiro, reduziu necessidade de competir por recursos, aumentou acesso a voluntários e outros recursos, aumentou o nível de serviços e programas da comunidade, aumentou confiança do governo local em parceiros sem fins lucrativos, criou mais atitude favorável dos empregados em trabalhar com governo/*nonprofit* aumentou a atitude favorável dos diretores, oficiais em trabalhar com NPO/governo, aumentou a confiança e satisfação dos cidadãos com o governo, estabilizou o ambiente onde a organização operava (GAZLEY; BRUDNEY, 2007).

3.7 DIFICULDADES DAS PARCERIAS

Outro ponto bastante abordado nas pesquisas de parcerias intersetoriais são as dificuldades e desafios que este tipo de relação enfrenta. Neste ponto não encontramos diferenciações significativas entre os setores.

Segundo Austin (2001), uma das dificuldades em se encontrar um parceiro é que não há um local com informações disponíveis sobre os potenciais parceiros, muitas vezes as parcerias ocorrem pelo acaso mais que por uma escolha com diversos candidatos e critérios de escolha.

Para Fischer, alguns desafios identificados foram: Necessidade de compartilhar o controle das decisões; perspectiva de compatibilidade entre culturas organizacionais diferentes; adequação de ferramentas gerenciais para comunicação e consistência das avaliações. desequilíbrio de poder (Seja porque detém mais recurso financeiro, seja por exclusividade de know-how e acesso às populações atendidas); impedimentos burocráticos em alianças com o Estado, morosidade decisória e falta de continuidade, falta de planejamento, conhecimento mútuo das expectativas e indefinição prévia de resultados; carência de tecnologias de gestão adequadas para estas formas de organização; compatibilidade de culturas organizacionais; definição de sistemas e indicadores de avaliação e monitoramento. A incompatibilidade da lógica e dos ritmos de trabalho; a falta de conhecimento e sensibilidade da empresa para a especificidade dos problemas sociais; o caráter arrogante e impositivo, ou paternalista e condescendente com que a empresa se relaciona com a

entidade; a falta de clareza sobre as intenções da empresa e os valores que norteiam sua ação; a insegurança quanto à duração do relacionamento (FISCHER, 2005).

Para Gazley e Brudney, alguns custos institucionais das alianças interorganizacionais são mudança (*drift*) de missão, possível perda de autonomia institucional ou *accountability*, cooptação de atores, maior instabilidade financeira, maior dificuldade em avaliar resultados, gasto de tempo e recursos em suporte das atividades de cooperação (GAZLEY; BRUDNEY, 2007).

Dificuldades para a parceria podem ser: as relações não fortes os suficiente, sem pessoal ou tempo, atitude negativa de oficiais do governo, *Non Profit Organizations* (NPO), provêm serviços ruins, Não pode confiar no governo, muita burocracia, leva muito tempo, requer muito fundo de operação, não pode manter a independência da NPO, NPO perde voluntários, NPO perde doações, atitude negativa de governos, Competição por recursos desencoraja colaboração (GAZLEY; BRUDNEY, 2007). Para Nelson e Zadeck (2002 apud BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER 2003), há alguns desafios relacionados a participação e definição de papéis entre os parceiros, grau de importância da parceria percebido pela sociedade, o desafio da transparência e prestação de contas e resultados da parceria e manter um relacionamento duradouro

Para Bittencourt e Feuerschutte (2009), o equilíbrio de atuação social e receitas limitadas é um grande desafio do terceiro setor. A busca de profissionalização não deve ofuscar a missão da organização, relacionamentos sem simetria de poder também são um desafio pois podem ser cooptadas, por isso a busca de parceiros que não comungam da mesma lógica e missão da organização pode ser prejudicial, além do respeito à diversidade cultural e critérios claros para a escolha de parceiros.

Segundo Ckagnaroff e Souza (2003), alguns autores acreditam que as parcerias podem ser nocivas para as ONGs devido ao risco de limitarem sua autonomia e capacidade crítica e poder de cobrança do estado.

Para Lewis (2001 apud CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003), os relacionamentos entre ONG e o Estado possui alguns desafios como a burocracia que os contratos trazem tornando as ONGs menos eficazes e que o relacionamento da ONG com a comunidade seja afetado. Além disso, os governos podem visualizar as ONGs como uma ameaça ou como competidoras. Outra questão, é uma dependência e problemas orçamentários no caso de atrasos em pagamento e

repasses, a descontinuidade administrativa das trocas de gestão e pessoal, diferenças culturais e no modo de funcionamento.

Para as empresas, as principais dificuldades apresentadas foram: A falta de competência gerencial das parceiras, dificuldade de comunicação e conflitos culturais. Há também uma diferença sobre o entendimento sobre a necessidade de planejamento, as entidades do terceiro setor veem valor em acompanhar e avaliar resultados, mas percebem também que isso engessa sua ação, por fim, há a questão de que a burocracia é contrária à necessidade de respostas rápidas.

Para as organizações do terceiro setor, a falta de interesse e foco na visibilidade por parte da empresa é uma grande dificuldade, bem como subordinação e unilateralidade. Porém, os principais problemas estão relacionados a diferenças culturais, por exemplo, é visível em parcerias entre empresas e o governo, pois as empresas têm dificuldade de compreender o ritmo de ação e decisão, a complexidade burocrática, lentidão e entraves político-partidários.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Durante a revisão bibliográfica realizada nesta pesquisa, conhecimentos e estudos prévios, participação em grupos de interesse em Negócios de impacto social e contato prévio com o campo, conseguimos identificar a existência de três tipos de atuação dos negócios de impacto social em relação à atuação do setor público:

- Negócios que desenvolvem serviços/produtos como alternativa a serviços do Estado ;
- Negócios que atuam em setores em que o Estado não atua;
- Negócios que atuam em iniciativas conjuntas com o Estado .

Esta pesquisa tem como objetivo compreender a atuação conjunta entre o setor público e os negócios de impacto social no Brasil através da análise da percepção dos atores envolvidos nas parcerias que se enquadram na terceira opção.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Esta pesquisa foi de natureza qualitativa e de caráter exploratório/descritivo com o objetivo de entender melhor o campo de maneira geral, principalmente a realidade brasileira das interações entre negócios de impacto social e setor público através da análise da percepção dos gestores dos negócios de impacto e de algumas secretarias envolvidas na parceria.

Com este objetivo, elegemos a estratégia de pesquisa de estudo de caso instrumental e coletivo, segundo Stake (2006). Este autor distingue três modalidades de estudos de caso como estratégia de pesquisa: Intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco, o pesquisador busca entender um caso simplesmente pelo interesse despertado por esse caso, ou seja, o caso em si é o interesse de pesquisa. Na segunda, estuda-se um determinado caso com o objetivo de que ele forneça *insights* para a compreensão de um fenômeno mais amplo, por meio

de um processo de indução. O estudo de caso coletivo, por fim, que consiste no estudo conjunto de vários casos para investigar um fenômeno, pode ser visto como um estudo instrumental estendido a mais de um caso. Esta última modalidade – estudo de caso coletivo – é a que adotamos nesta pesquisa, que desenvolve um estudo de caso coletivo focalizando diferentes experiências de parceria entre negócios de impacto social e poder público.

A estratégia de estudo de caso se justifica por se tratar de um fenômeno que ainda não foi profundamente estudado pela literatura e que, portanto, precisa ser melhor compreendido. Com este fim, um método que nos proporcione um entendimento mais profundo, exploratório e descritivo de cada caso e comparações entre si se mostrou uma alternativa viável. Além disso, o número de casos encontrados no Brasil que se enquadrassem na terceira opção não era representativo o suficiente para que todo o estudo se baseasse em *surveys* ou métodos quantitativos. Por fim, como nosso objetivo foi nos aprofundar nas percepções dos gestores envolvidos na parceria sobre as relações e cotidianos dessas interações, acreditamos que um estudo de caso que nos auxiliasse a observar esta complexidade em conjunto com seus contextos e toda sua complexidade seria a melhor abordagem para esta pesquisa.

Trata-se de estudos de casos coletivos e instrumentais segundo Stake (2006), pois utilizamos os casos como uma ferramenta para o entendimento e generalização de uma questão mais ampla, as interações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil.

A pesquisa foi baseada na divisão de Selsky e Parker (2005) para analisarmos os processos de formação e implementação das parcerias. Escolhemos não nos aprofundar no processo chamado pelos tores de resultado das parcerias por alguns motivos: 1) As parcerias ainda estavam em andamento e algumas estavam acontecendo há pouco tempo quando escolhemos os casos, portanto não haveria insumos o suficiente para avaliar e ; 2) Para avaliar resultados teríamos que incorporar visitas ou entrevistas aos beneficiários dos produtos e serviços oferecidos na parceria, o que demandaria mais tempo e recursos financeiros do que o mestrado dispunha.

4.3 BUSCA DOS CASOS

A busca dos casos se iniciou através de indicações de pessoas que fazem parte, junto com a pesquisadora, de uma rede universitária de interesse em negócios de impacto social chamada

Movimento *Choice*. Com esta indicação fizemos uma lista primária com nomes de negócios que estavam realizando alguma atividade com o setor público e confirmamos esta informação com algumas delas entrando em contato direto com as empresas. Também, conseguimos indicações de negócios de impacto social que tiveram interação com o setor público durante entrevistas que realizamos com as aceleradoras de negócios de impacto social Artemisia, Yunus Negócios Sociais e Dín4mo, e através de literatura em que era citado algum caso. Por um fator de maior proximidade, escolhemos iniciar a abordagem do estudo através dos negócios de impacto social e prosseguir através de indicação dos próprios negócios as pessoas chave do setor público a serem entrevistadas.

Desta forma chegamos a uma lista com 15 negócios que estavam interagindo com o setor público. A seleção dos casos obedeceu a alguns critérios de conveniência e relevância.

- 1- O negócio estava realizando parcerias formalizadas com o setor público?
- 2- O negócio tinha disponibilidade para participar das entrevistas?
- 3- O negócio atuava com municípios, governos do Estado ou governo federal?
- 4- Qual era a região de atuação da parceria?
- 5- Qual era o setor que a parceria buscava atender com suas atividades?

Abordamos todos os negócios de impacto social por e-mail, página do *Facebook* ou *Whatsapp* para obter uma confirmação das parcerias e realizamos breves conversas com 10 delas para compreender melhor o caso. Em 4 destes casos, as interações com o setor públicos não eram formalizadas através de contratos, mas eram feitas atividades pontuais, relações informais com alguns funcionários do setor público, ou não havia sido concretizada nenhuma compra de produto, ou o setor público acabava sendo acionado pelo negócio não como parceiro, mas como qualquer outro ator da sociedade que precisasse de determinado serviço ou informação. Desta forma, tínhamos uma amostra de 6 negócios com parcerias formalizadas com o setor público. Destas 6, uma estava com dificuldades de tempo para se dedicar às entrevistas e não quis participar, outra não respondeu nossas mensagens e ligações e, por fim, da amostra de 4 negócios escolhemos estudar aqueles que estavam realizando parcerias com o mesmo nível de governo, os municípios. O quarto estava realizando parcerias com o Governo do Estado. Por fim, nossa amostra ficou da seguinte forma:

Tabela 1: Detalhamento dos casos estudados

Nome do Negócio de impacto social	Prefeitura parceira	Área de atuação
SAÚTIL	Prefeitura de Pelotas	Saúde
QUÍRON	Prefeitura de Curitiba	Educação
SALADORAMA	Prefeitura de Recife	Alimentação/geração de Renda

Acreditamos que estas iniciativas são superficialmente representativas da realidade brasileira, pois são iniciativas que atuam na região Nordeste e na Região Sul, são organizações que atuam na área da Saúde, Educação e Alimentação/Geração de Renda.

4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Utilizamos na pesquisa as técnicas de entrevista semiestruturada e questionário. As entrevistas foram realizadas primeiramente com aceleradoras de negócios de impacto social, no total de três, para realizar o mapeamento dos casos existentes e compreender o campo e as experiências dos acelerados. Realizamos algumas entrevistas curtas para entendimento e escolha dos casos e, após os casos escolhidos, realizamos 6 entrevistas, 3 com os empreendedores dos Negócios de impacto social envolvidos nas parcerias e 3 como com servidores públicos e secretários responsáveis e/ou que atuem nas parcerias escolhidas. As entrevistas duraram cerca de uma hora cada uma e foram transcritas integralmente para fins de análise posterior. Elas tinham como objetivo se aprofundar nos processos de formação e implementação das parcerias, analisando o dia a dia, as percepções e os contextos destas etapas.

A partir das entrevistas com aceleradoras e da revisão de literatura sobre parcerias, elaboramos o seguinte roteiro de pesquisa:

Tabela 2 – Embasamento bibliográfico do roteiro de pesquisa

Entrevistado	Pergunta	Fonte
Gestor	Como conheceram o negócio?	Elaboração própria
Gestor	Qual foi o canal de contato?	Elaboração própria

Gestor	O projeto faz parte de uma política pública maior?	Elaboração própria
Gestor	Porque motivo a prefeitura não desenvolveu internamente o projeto? Porque optou por uma parceria?	Elaboração própria
Negócio de impacto social	Quando o negócio nasceu?	Elaboração própria
Negócio de impacto social	Qual seu objetivo principal?	Elaboração própria
Negócio de impacto social	Em que localidades atuam?	Elaboração própria
Negócio de impacto social	Em que momento começaram a atuar com o setor público?	Elaboração própria
Negócio de impacto social	Qual foi a porta de entrada?	Elaboração própria
Ambos	Que atividade desenvolvem ou desenvolveram juntos?	Elaboração própria
Ambos	Há algum tipo de financiamento?	Elaboração própria
Ambos	Por quem o projeto é financiado?	Elaboração própria
Formação		
	Motivação	
Ambos	Por qual motivo vocês decidiram começar esta parceria?	(SELSKY; PARKER, 2005)
Ambos	Existem diferenças entre as motivações de vocês e as do parceiro?	(SELSKY; PARKER, 2005)

Ambos	Vocês se inspiraram em algum modelo para a parceria?	(SCHOMMER; FISCHER apud BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE, 2009)
Ambos	De quem foi a iniciativa de realizar a parceria?	(CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003)
Ambos	Enquanto consideravam realizar ou não uma parceria, foram considerados os riscos que ela apresenta?	(GAZLEY; BRUDNEY, 2007)
	Confiança	
Ambos	Você acredita que há confiança na relação? Como ela foi construída?	(AUSTIN, 2001; SELSKY; PARKER, 2005).
	Alinhamento e planejamento	
Ambos	Houve uma fase de planejamento estratégico sobre se e como realizar a parceria? Sobre seus objetivos e atividades para atingi-los? Sobre as expectativas de desempenho? Definição de papéis e responsabilidades? Ocorreu um alinhamento de valores, objetivos e visão comum?	(SELSKY; PARKER, 2005; GOOGINS; ROCHLIN, 2000; AUSTIN, 2001; AUSTIN, 2001; FISCHER, 2005; GAZLEY; BRUDNEY, 2007)
Ambos	Como foi o processo de discussão do projeto? Teve abertura e discussão em conjunto?	(CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003)
Ambos	Como foi a definição de papéis de cada um? Ela aconteceu a priori ou durante o processo? Estes papéis foram revistos e renegociados ao longo do processo?	(CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003; AUSTIN, 2001)
Ambos	A fase de planejamento foi uma fase importante? Por que?	
Ambos	Houve reformulação da parceria desde que iniciou? Existe essa abertura? O que causou a mudança?	(CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003)
Implementação		

	Manutenção, mecanismos de governança, formais, informais	
Ambos	Qual o arranjo/regime/tipo de contrato utilizado para esta parceria? Como ele funciona?	(SELSKY; PARKER, 2005)
Ambos	Como se dá a manutenção e administração da parceria? Utilizam de algum mecanismo de gestão?	(SELSKY; PARKER, 2005; AUSTIN, 2001; FISCHER s.d.)
Ambos	Existiu alguma dificuldade na implementação? Foi contornada? De que forma?	(SELSKY; PARKER, 2005)
Ambos	Que elementos você enxerga como fundamentais para a parceria funcionar e prosperar?	(BOSE, DUTRA E SCHOENMAKER, 2003; GOOGINS; ROCHLIN, 2000)
Ambos	Há uma pessoa que seja responsável pela parceria?	(AUSTIN, 2000; GOOGINS; ROCHLIN, 2000)
	Comunicação	
Ambos	Como funciona a comunicação na parceria? Quão clara ela é? Há alguma dificuldade neste ponto? Ocorre com que frequência?	(SELSKY; PARKER, 2005; AUSTIN, 2000; GOOGINS; ROCHLIN, 2000; FISCHER, 2005)
	Intermediários	
Ambos	Houve ou há alguma organização intermediária que auxilia na gestão da parceria de alguma forma? De que maneira ela facilita ou facilitou a ação coletiva?	(SELSKY; PARKER, 2005; GOOGINS; ROCHLIN 2000)
	Controle/transparência	
Ambos	Como é a prestação de contas da parceria?	(SELSKY; PARKER, 2005; AUSTIN, 2000)
Ambos	Você fica com receio de perder o controle na parceria?	(GAZLEY; BRUDNEY, 2007)

Ambos	Existe alguma hierarquia?	(CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003; CKAGNAZAROFF E SOUZA, 2003)
Ambos	Como são tomadas as decisões sobre a parceria? São debatidas abertamente e em conjunto?	(BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE, 2009; FISCHER, 2005)
Ambos	Existe disparidade de recursos entre os parceiros? Este fator afeta de alguma forma a relação? Como? De que forma lidam com isso?	(SELSKY; PARKER, 2005)
	Valor	
Ambos	O que o Estado gera de valor na parceria? O que o parceiro gera de valor? Existe algo que é gerado apenas em conjunto? Esta geração e troca de valor é balanceada? Vocês se preocupam em sempre gerar valor um para o outro? De que forma?	(AUSTIN, 2000, 2001; BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003)
	Relação	
Ambos	Há alguém dentro da organização que seja mais simpatizante e já tenha trabalhado com o setor do parceiro? Acredita que isso auxiliou na parceria?	(CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003)
Ambos	Os funcionários em geral da secretaria/ negócio se engajam da parceria de alguma forma?	(AUSTIN, 2000, 2001)
Ambos	Conte um pouco mais sobre as culturas organizacionais de vocês e do parceiro. Há diferenças e semelhanças? Como lidam com isso?	(BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE, 2009; GOOGINS; ROCHLIN, 2000; FISCHER, 2005)
Ambos	Você acredita que a cultura organizacional do parceiro afetou a organização de vocês e vice versa?	(AUSTIN, 2001)

Ambos	A parceria é vista como prioridade na organização? Qual a visibilidade interna que ela possui?	(AUSTIN, 2000)
Ambos	Você sente que sua autonomia e independência são respeitados?	(BITTENCOURT; FEUERSCHUTTE, 2009)
Ambos	Houve algum conflito de expectativas/interesses e objetivos?	(FISCHER, 2005)
	Burocracia	
Ambos	A morosidade e burocracia e complexidade do setor público foram uma barreira? Como contornaram isso?	(FISCHER, 2005; GAZLEY; BRUDNEY, 2007)
	Aprendizado	
Ambos	Como é o aprendizado na parceria? Há uma busca constante de aprender? Há abertura para buscar novas soluções?	(AUSTIN, 2000)

Além das entrevistas, nós aplicamos 2 questionários para cada pessoa entrevistada que os recebia previamente e assinalava quais benefícios e quais dificuldades mapeadas por nós na literatura foram percebidos na parceria em questão. Eles foram elaborados com o fim de mapear quais eram os benefícios e dificuldades sentidas pelo setor e se havia semelhanças e diferenças com os demais setores e relações de parcerias já estudados e o que elas poderiam significar em relação a parcerias como um todo. Estas informações também contribuem para entender melhor a formação e implementação das parcerias e alguns dos resultados preliminares percebidos por elas que acabam se mesclando com a motivação que as mantém vivas e operantes.

Os questionários de benefícios e dificuldades foram elaborados com base nos autores Bittencourt e Feuerschutte (2009), Austin (2000, 2001; Fischer (2005), Bose, Dutra e Schoenmaker (2003), Ckagnaroff e Souza (2003) Gazley e Brudney (2007) Ckagnazaroff e Souza (2003). O questionário de benefícios apresenta duas versões, uma a ser entregue aos empreendedores dos negócios de impacto social e outro a ser entregue aos entrevistados do setor público. Em sua maioria, os benefícios apresentados são iguais para ambos, apresentando apenas ao final alguns benefícios que identificamos serem importantes, mas apenas relevantes para um dos setores. Já o

questionário de dificuldades foi elaborado em apenas uma versão igual para ambos, pois em nosso levantamento não identificamos elementos que divergissem entre setores.

Tabela 3: Benefícios e dificuldades mapeados pela literatura:

BENEFÍCIOS PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL:
<ul style="list-style-type: none"> ● A parceria trouxe ganhos em custo/benefício da ação; ● Preenchimento de lacunas nas ações; ● A parceria melhorou a prestação dos serviços/solução dos problemas; ● Desenvolvimento de habilidades e competências; ● Melhoria na capacitação de seus profissionais; ● Aquisição de experiência; ● Uso potencializado dos recursos; ● Economia de custo (compartilhamento de instalações, funcionários, material, etc); ● Economia de escala e escopo (organizações que possuem um público alvo parecido compartilham mercados e bases de clientes ou maximizam seu processo de compras para terem menor custo pela escala); ● Aumento de recursos financeiros, materiais, humanos, tecnológicos, sociais; ● Melhora na qualidade do serviço; ● Reduziu necessidade de competir por recursos; ● Aumentou a confiança no parceiro; ● Aumentou confiança no setor do parceiro (setor público); ● Aumentou a confiança e satisfação dos clientes e usuários com o negócio; ● Aumentou apoio dos funcionários e diretores ao setor público; ● Modernização de práticas gerenciais; ● Aprendizado administrativo gerencial em RH, materiais, finanças, contabilidade, tecnologia, etc; ● Ampliação do público atendido; ● Aumentou senso de comunidade; ● Aumento de serviço oferecidos; ● Aumenta o acesso aos serviços oferecidos; ● Acesso a outras corporações, tecnologias e expertise; ● Estabelecimento de laços mais profundos com a comunidade; ● Parceiro contribuiu com <i>know how</i> que a organização não possui; ● Capacitação para lidar com a inovação; ● Visibilidade; ● Proporciona divisão dos riscos da atuação; ● Realizaram atividades que isoladamente não conseguiriam; ● Garantia da sustentabilidade das ações; ● Promoção de valores compartilhados; ● Criação de mecanismos de avaliação; ● Atração de novas pessoas a engajamento social; ● Atuação social mais duradoura ; ● Credibilidade social; ● Desenvolvimento e teste de tecnologia e de novos processos;

<ul style="list-style-type: none"> ● Acesso a dados para definição e tendências de mercado; ● Ampliação da network; ● Enriquecimento de valores e cultura da organização; ● Ganho de vantagem competitiva; ● Acesso a novos mercados; ● Maior reconhecimento de nome/imagem; ● Apreciação do investidor.
BENEFÍCIOS PARA O SETOR PÚBLICO:
<ul style="list-style-type: none"> ● A parceria trouxe ganhos em custo/benefício da ação; ● Preenchimento de lacunas nas ações; ● A parceria melhorou a prestação dos serviços/solução dos problemas; ● Desenvolvimento de habilidades e competências; ● Aquisição de experiência; ● Melhoria na capacitação de seus profissionais; ● Uso potencializado dos recursos; ● Economia de custo (compartilhamento de instalações, funcionários, material, etc); ● Economia de escala e escopo (organizações que possuem um público alvo parecido compartilham mercados e bases de clientes ou maximizam seu processo de compras para terem menor custo pela escala); ● Aumento de recursos (financeiros, materiais, humanos, sociais, tecnológicos); ● Melhora na qualidade do serviço; ● Reduziu necessidade de competir por recursos; ● Aumentou a confiança no parceiro; ● Aumentou confiança no setor do parceiro (Negócios de impacto social); ● Aumentou a confiança e satisfação dos cidadãos com o governo; ● Aumentou apoio dos servidores a negócios de impacto social; ● Modernização de práticas gerenciais; ● Aprendizado administrativo gerencial em RH, materiais, finanças, contabilidade, tecnologia, etc; ● Ampliação do público atendido; ● Aumentou senso de comunidade; ● Aumento de serviço oferecidos; ● Aumenta o acesso aos serviços oferecidos; ● Acesso a outras corporações, tecnologias e expertise; ● Estabelecimento de laços mais profundos com a comunidade; ● Proporciona divisão dos riscos da atuação; ● Garantia da sustentabilidade das ações; ● Promoção de valores compartilhados; ● Parceiro contribuiu com know how (conhecimentos) que a organização não possui; ● Visibilidade; ● Realizaram atividades que isoladamente não conseguiriam; ● Capacitação para lidar com a inovação; ● Criação de mecanismos de avaliação; ● Atração de novas pessoas a engajamento social;

<ul style="list-style-type: none"> ● Atuação social mais duradoura; ● Credibilidade social; ● Desenvolvimento e teste de tecnologia e de novos processos; ● Construção de uma cidade mais forte; ● Maior transparência das ações; ● Alcance dos objetivos do governo e das expectativas da comunidade; ● Propicia que o setor público foque em serviços de maior complexidade/ população de renda mais baixa/outras atividades; ● Desafoga demanda pelos serviços públicos;
DIFICULDADES:
<ul style="list-style-type: none"> ● Incompatibilidade de culturas organizacionais; ● Incompatibilidade da lógica e dos ritmos de trabalho; ● incompatibilidade de linguagens e conceitos utilizados; ● Desrespeito à diversidade cultural; ● Morosidade decisória; ● Muita burocracia; ● Leva muito tempo; ● Burocracia que os contratos trazem torna ação menos eficaz; ● Falta de regulação ou normas para estabelecer a parceria juridicamente; ● Serviços dos negócios não condizem com a realidade do setor público; ● O processo de parceria passa por muitos atores antes de se concretizar; ● Desconhecimento do calendário político e administrativo do setor público; ● Orçamento apertado; ● Setor público não conhece os negócios, os produtos disponíveis e como funcionam; ● Falta de planejamento; ● Indefinição prévia de resultados; ● Indefinição prévia de papéis; ● Falta de conhecimento mútuo das expectativas; ● Dificuldade de comunicação; ● Falta de informações sobre possíveis parceiros; ● Falta de critérios claros para a escolha de parceiros; ● Falta de clareza sobre as intenções do parceiro e os valores que norteiam sua ação; ● Falta de ferramentas gerenciais para comunicação; ● Falta de tecnologias de gestão adequadas; ● Falta de competência gerencial das parceiras; ● Necessidade de compartilhar o controle das decisões; ● Possível perda de autonomia institucional ou <i>accountability</i>; ● Cooptação de atores; ● Limitação da autonomia da organização; ● Desequilíbrio de poder (seja porque detém mais recurso financeiro, seja por exclusividade de know-how e acesso Às populações atendidas); ● Subordinação e unilateralidade.; ● Dificuldades em definir sistemas e indicadores de avaliação e monitoramento;

- Dificuldade em avaliar resultados;
- Dificuldades em transparência e prestação de contas e resultados da parceria;
- Relações com o parceiro são frágeis;
- Atitude negativa dos funcionários do parceiro;
- Dificuldades em estabelecer confiança no parceiro;
- Dificuldades em manter um relacionamento duradouro;
- Relacionamento com a comunidade é afetado;
- Comportamento arrogante e/ou impositivo do parceiro;
- Parceiro domina a relação de forma autoritária;
- Insegurança quanto à duração do relacionamento;
- Falta de continuidade do projeto;
- Dificuldades com descontinuidade administrativa de gestão e pessoal;
- Gasto de tempo e recursos em suporte das atividades de cooperação;
- Falta de pessoal ou tempo;
- Traz instabilidade financeira;
- Traz dependência e problemas orçamentários;
- Parceiro perde recursos e/ou voluntários;
- Serviços prestados na parceria não são de boa qualidade;
- Dificuldade em equilibrar atuação social e receitas;
- Parceria ofusca a missão da organização;
- Falta de interesse do parceiro;
- Parceiro focado apenas na visibilidade do projeto;
- Falta de conhecimento sobre o problema social;
- Falta de sensibilidade do parceiro para lidar com o problema social.

4.5 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os métodos de análise dos dados foram feitos de duas formas:

As entrevistas foram transcritas e analisadas através do método descrito por Miles, Huberman e Saldaña (2014), de análise de pesquisa qualitativa. Foram criadas categorias analíticas com base na revisão de literatura com elementos importantes de serem analisados nos processos de formação e implementação de parcerias (motivação, planejamento, governança, comunicação, controle, valor, aprendizado, implementação, confiança, intermediários, financiamento e elementos). Foram formados códigos com a nomenclatura de cada categoria analítica a ser analisada e estes códigos foram atribuídos a trechos das entrevistas transcritas. Depois foram unidos os trechos de mesma categoria de todos os entrevistados, todos os trechos de motivação, por exemplo, separando por cores os trechos de cada entrevistado. Por fim, foi criada uma matriz para cada categoria contendo códigos com resumos de pontos destacados pela

pesquisadora separados por entrevistado para efeitos de comparação e combinação.

Os questionários foram analisados através de uma tabela simples em que se marcou o número 1, caso o entrevistado tivesse eleito aquela opção e ao final contava-se a quantidade de entrevistados que as escolheram e agrupado em clusters de unanimidade – para os casos em que todos os entrevistados tivessem escolhido, apenas negócios de impacto social – para o caso em que pelo menos todos os negócios de impacto social tivessem escolhido aquela opção, apenas municípios – para os casos em que pelo menos todos os entrevistados do setor público tivessem eleito aquela opção, e nenhum – para os casos em que nenhum dos entrevistados tivesse escolhido aquela opção.

5 RESULTADOS

5.1 BREVE INTRODUÇÃO DOS CASOS

5.1.1 Quíron e a prefeitura de Curitiba - PR

A parceria entre a Quíron e a Prefeitura de Curitiba se iniciou em outubro de 2015. A Quíron foi uma das parceiras da Prefeitura Municipal de Curitiba do Projeto Equidade, financiado pelos Amigos da Equidade.

A Quíron é um negócio de impacto social da área de educação fundada em 2013 em Curitiba-PR, que tem como objetivo contribuir para a educação pública do Brasil por meio do ensino complementar, oferecido no contraturno escolar.

A Secretaria responsável pelo projeto foi a Secretaria da Educação. Este projeto atuou com as 47 escolas mais vulneráveis da cidade, com o objetivo de melhorar os índices de desempenho escolar e o empoderamento dos alunos.

A forma de atuação nas escolas varia caso a caso. Em uma delas, com turmas até o 9º ano do ensino fundamental, foram implantadas atividades de formação complementar com os jovens do 8º e 9º ano, voltadas a tratar questões sobre empoderamento. Em outra, que atua em conjunto com uma escola estadual, a Quíron vem se articulando para trabalhar com os estudantes de ambas. Em todas as escolas, estão fazendo um diagnóstico com professores, alunos e direção, de aspectos que podem ser vistos como bons e ruins na própria escola, a fim de propor soluções.

Entrevistamos duas pessoas para compreender melhor esta relação de parceria: (1) Um dos sócios fundadores da Quíron, um jovem formado em relações públicas pela UFPR, foi parte do Movimento Choice e trabalhou com educação, comunicação empreendedorismo antes de empreender a Quíron. Esta pessoa era uma das responsáveis pelas conversas, planejamento, gestão e atividades da parceria com a prefeitura de Curitiba; (2) Uma das servidoras da Secretaria de Educação que participou principalmente da implementação e gestão do projeto, mas não participou das negociações iniciais.

5.1.2 Saladorama e a prefeitura de Recife - PE

A parceria entre o Saladorama e a Prefeitura de Recife se iniciou em janeiro de 2016. Eles desenvolveram um projeto em parceria em que a prefeitura cedeu o espaço de algumas cozinhas localizadas em comunidades de Recife que estavam ociosas e, nesse espaço já equipado e mobiliado, o Saladorama oferece capacitação e treinamento para mulheres da própria comunidade, gerando capacitação profissional e renda para as mulheres. O Saladorama é um empreendimento no ramo de alimentação, atuante em diversas cidades do Brasil, que busca democratizar o acesso a produtos de alimentação saudáveis a preços acessíveis. Para sua produção, utiliza instalações localizadas em comunidades, empregando e capacitando sua força de trabalho desses locais.

Conversamos com duas pessoas para melhor entender este caso: (1) Uma das sócias do negócio, jovem formada em Engenharia da Computação pela UFPE e trabalhou, foi parte do Movimento *Choice* e trabalhou na Prefeitura de Recife analisando dados da área da saúde antes de cofundar o Saladorama. Esta pessoa foi a principal responsável pelas conversas, planejamento e desenho do projeto com a Prefeitura de Recife e a principal gestora do projeto realizado. (2) Um dos servidores da Secretaria de Empreendedorismo da Prefeitura de Recife, que acompanhou o planejamento e a gestão deste projeto.

5.1.3 Saútil e a prefeitura de Pelotas - RS

O caso de parceria entre o Saútil e a Prefeitura de Pelotas se iniciou em 2015 e durou 2 anos. Neste projeto ofereceram, em um site, plataforma mobile e totens, informações sobre as Unidades Básicas de Saúde (UBSs) mais próximas da população, informações sobre estoque, medicamentos, vacinação, consultas e exames, telefones úteis, dentre outras. A intenção é organizar as informações sobre saúde em um só local e de maneira simples e acessível para a população. O Saútil é um negócio de impacto social que busca oferecer a preços acessíveis informações importantes para a população sobre como utilizar o SUS.

Conversamos com duas pessoas para melhor entender este caso: (1) Um dos sócios empreendedores do Saútil, formado em Design Industrial pela FAAP, trabalhou com comunicação e design antes de empreender o Saútil. Esta pessoa foi uma das responsáveis pelas conversas, planejamento, desenho e gestão do projeto em conjunto com a prefeitura de Pelotas; (2) O Secretário de Gestão da Prefeitura de Pelotas que estava em exercício na época da parceria.

Analista de sistemas, trabalhou por muitos anos no setor privado prestando consultorias em desenvolvimento de ferramentas e na área de gestão de grandes empresas. Sua primeira atuação no setor público foi neste mandato com Secretário.

5.2 ANÁLISE

A partir das entrevistas que realizamos, foi possível analisar os processos de formação e implementação das parcerias a partir de algumas categorias. Neste capítulo, vamos falar sobre os principais resultados que pudemos visualizar em cada etapa. Nós escolhemos fazer as análises de forma conjunta e descaracterizada para manter a confidencialidade dos entrevistados, sem, no entanto, deixar de capturar os elementos e características que nos chamaram atenção e se fizeram presentes nas entrevistas.

Conforme visto no capítulo 3, a pesquisa de parcerias pode ser desmembrada em pesquisas que se focam em diferentes estágios: Formação, implementação e resultados. Esta pesquisa se focou nos dois primeiros.

Um dos principais fatores analisados no estágio de formação são as motivações que levam as organizações a buscarem parceiros. A motivação acaba sendo a força motriz, o impulso inicial que leva as organizações a se buscarem e trabalharem juntas.

Analisando as motivações que levaram tanto os negócios quanto o setor público a realizar as parcerias, conseguimos perceber algumas semelhanças: Nos três negócios de impacto social foi mencionada que a parceria era importante por enxergarem um grande problema e uma potencialidade de seus produtos resolverem este problema através da parceria com o setor público, tornar a vida das pessoas melhor, mais saudável. Todos os negócios mencionaram que desde sua concepção estavam olhando para o setor público, seja como um potencial comprador do serviço seja como um receptor de algum serviço. Além disso, a parceria com o setor público dava credibilidade para o negócio e poderia abrir portas futuras com outras prefeituras e outras instâncias públicas desde estadual a federal. Outro ponto foi a questão de recursos, em alguns a necessidade de receita foi um motivador para a parceria, principalmente naqueles em que a parceria seria financiada por algum intermediário, mas também recursos não financeiros como espaço, acesso a população e ambientes específicos como escolas. Também apareceu o motivador

de experimentar, modelar e testar produtos para o setor público como cliente. Além disso, também apareceram motivações como credibilidade, e obtenção de recursos e know-how.

É possível verificar algumas semelhanças entre os objetivos para realizar parcerias encontrados por Fischer (2005), em sua pesquisa realizada com parcerias entre ONGs e grandes empresas e os casos aqui analisados. Por exemplo, alguns dos objetivos mapeados pela autora eram “elaborar e implementar projetos e programas para beneficiar uma comunidade”, “erradicar/minimizar um problema social” e “atender a necessidades de grupos carentes”. Estes mesmos objetivos e motivações foram mencionados em nossos casos principalmente pelos negócios de impacto social.

Já por parte do setor público, ficou evidente que as motivações dentro da própria prefeitura, geralmente, eram diferentes. Alguns relatos eram de que os projetos foram acordados com o gabinete do prefeito ou com uma secretaria específica que era bastante alinhada com a parceria, mas outras instâncias, seja outras secretarias ou órgãos como escolas e postos de saúde não tinham a mesma motivação e isso muitas vezes prejudicava as atividades da parceria, provocando entraves burocráticos e demora, ou até mesmo a não realização das atividades necessárias como atualizar informações sobre medicamentos na plataforma. Este desalinhamento também acontecia por discordância em relação a como e qual o trabalho deveria ser feito. Foi interessante perceber o quanto este desalinhamento gerou dificuldades para a gestão e implementação das parcerias. Alguns entrevistados demonstravam o quanto este desalinhamento desgastava as relações e travancava os processos sendo necessário mais tempo para realizar atividades simples e também resultados menores do que eram esperados.

Também apareceu em mais de um caso que parcerias já estavam previstas tanto no projeto maior do qual aquela parceria estava fazendo parte, quanto na campanha eleitoral do prefeito. Além disso, surge a questão dos recursos do parceiro, a prefeitura queria realizar algum trabalho parecido, mas não tinha expertise ou recursos para fazê-lo sozinho. A falta de recurso financeiro também apareceu como um motivador para realizar o projeto na forma de parceria.

Outro fator que é fundamental para a decisão de se formar uma parceria é a percepção de uma troca de valores equilibrada. As parcerias, como qualquer outra relação possui oportunidades e riscos e a percepção de uma relação ganha-ganha é fundamental para a sustentabilidade de uma parceria, segundo Austin (2000, 2001).

Desta forma, identificamos que para os negócios de impacto social, o setor público oferece como valor na parceria: Credibilidade (valor mais citado), a chancela de ter realizado um projeto com uma prefeitura, possibilita que os negócios consigam aprender como este setor funciona e realizar outros projetos com prefeituras, governo do estado ou até federais; além disso, as prefeituras oferecem acesso a recursos que de outras formas não seria possível ou seriam mais difíceis de conseguir, como estrutura física, acesso a públicos específicos e a dados para complementar os serviços já oferecidos pelo negócio.

Por outro lado, os valores oferecidos pelos negócios de impacto social ao setor público são: Expertise e ferramentas já funcionais que seria difícil o setor público desenvolver ou adquirir internamente, tanto tecnológicas quanto de métodos. Além disso, também oferecem mídia espontânea sem parecer propaganda eleitoral. Na parceria no Nordeste, a atração de mídia do Sudeste também foi citada como um valor importante de ser gerado, principalmente por posicionar a prefeitura como pioneira na realização do projeto. Por fim, a realização de parcerias com outras organizações com maior facilidade também foi citada como um valor que o negócio social gera para a relação.

Algo que nos chamou atenção, foi que em um dos casos foi citado que o negócio de impacto social oferece “serviços”, basicamente para prefeitura enquanto ela oferece “oportunidade de trabalho” para o negócio de impacto social que de outra maneira não seria possível, enfatizando uma postura de superioridade de um ente em relação ao outro.

Segundo Austin (2000), há três tipos de geração de valor: 1) **A transferência genérica de recurso** em que as organizações fornecem recursos que são facilmente encontrados em outras organizações como dinheiro ou credibilidade. 2) **Trocas de competências centrais das organizações** que utilizam capacidades distintivas para gerar valor ao parceiro (aqui a geração de valor é maior). 3) **Criação de valor conjunto** que, em lugar da troca bilateral de recursos, há a criação de valor a partir da combinação das competências, cria-se algo que de outra forma não seria possível (É a geração mais alta de valor, porque não é replicável).

Nas parcerias aqui analisadas, encontramos uma mistura de geração de valor números 1 e 2. A credibilidade que foi citada por diversos negócios é um exemplo da número 1, juntamente com parcerias facilitadas e mídia, já a número dois evidência *know how* e expertise e alguns recursos estratégicos como localização e infraestrutura.

Para Austin (2000), alianças duradouras geralmente possuem troca de valor balanceada. Se a troca de valor perde balanço, pode prejudicar a motivação de alguma das partes ou fazer com que a parte que provê mais benefício tente exercer maior influência no parceiro. De maneira geral, foi citado que a troca de valor gerado nos casos aqui analisados era balanceada entre os parceiros, em apenas um dos entrevistados foi citada uma disparidade, que o setor público recebia muito mais do que gerava, mas que mesmo assim a parceria valia a pena para os objetivos a médio e longo prazo do negócio de impacto social e que a parceria permaneceria enquanto estivesse fazendo sentido.

Olhando para a literatura de parcerias, em especial as *cross-sector social partnerships*, Selsky e Parker (2005), identificaram 3 plataformas analíticas para as motivações das parcerias. A *resource dependence*, a *social issues* e a *societal platform*. Nas motivações que identificamos na pesquisa visualizamos elementos presentes nas três plataformas.

Verificamos uma busca de recursos estratégicos que a organização parceira poderia oferecer de forma mais fácil, rápida e/ou barata do que desenvolver aquelas capacidades internamente. Em todos os casos que pesquisamos, o elemento recursos apareceu como um motivador, um valor importante a ser agregado na parceria. A literatura de *resources dependence* geralmente justifica as parcerias a partir do elemento recursos.

Também identificamos a motivação baseada na resolução de um problema social. Aqui, a separação entre estratégia organizacional e impacto social fica turva da perspectiva dos negócios de impacto social já que por definição, nestas organizações as duas coisas são intrínsecas. Apesar disso, também verificamos no setor público uma motivação voltada para a resolução de um problema social, seja na forma de oferecer novos programas para a população, seja para ampliar o acesso aos já existentes. Neste caso, a literatura que justifica as parcerias a partir da resolução de problemas sociais é a de *social issues*.

Por outro lado, não percebemos uma abordagem, presente na literatura de *social issues*, falando da complexidade dos problemas sociais e que, por isso, demandava-se o envolvimento de mais de um setor.

Por fim, para a literatura de *societal platform*, alguns setores não conseguem endereçar alguns problemas sociais e, por isso, precisam utilizar da parceria como fonte de aprendizado com outros setores. Nesta literatura, parte-se do princípio que as fronteiras entre os setores estão se borrando e ficando cada vez menos claras e demarcadas. Para nós, o próprio conceito de

negócios de impacto social evidencia este borrão entre os setores. Apesar de o setor ser conhecido como setor 2 e meio, ou seja, uma mistura do segundo setor, empresarial com o terceiro setor, também refletimos em relação aos fins públicos que o setor também traz consigo a partir da definição de Fernandes (1994).

A partir desta definição, também poderíamos refletir em relação ao papel do Estado e a resolução de problemas sociais de forma intrinsecamente a sua existência e suas atividades na forma de garantia de direitos previstos na Constituição. Pensando desta forma, as parcerias entre estes dois setores, mesmo que seja feita na forma da busca de recursos, a motivação social viria imbuída de qualquer forma nas atividades realizadas.

Portanto, esta visão também nos auxilia a analisar de que forma estas fronteiras entre público e privado estão cada vez mais se tornando borradas e que haveria uma área de intersecção entre elas. Esta área de intersecção também pode ser um fator que auxilie na formação de parcerias, já que um dos princípios a serem abordados adiante são o alinhamento de missões e propósitos na parceria e que, por existir esta área de intersecção pode ser mais facilmente identificada entre os negócios de impacto social e o setor público. Segundo Selsky e Parker (2005), as motivações entre os parceiros para realizar parcerias se caracteriza como um *mix* de altruísmo e auto interesse. Nos casos aqui analisados isso se verifica, porque para além das motivações de resolver ou diminuir os problemas enfrentados pela população, havia também questões de imagem, credibilidade, chancela e obtenção de know-how, que são questões ligadas ao auto interesse da organização.

Além do aspecto motivador para a realização das parcerias, outro aspecto importante são as pontes estabelecidas para que estas organizações se conheçam e consigam trabalhar juntas. É aqui que a figura do intermediário se torna clara e, muitas vezes, essencial.

Segundo Googins e Rochlin (2000), intermediários são um papel fundamental na catalisação de parcerias. Percebemos que são organizações que auxiliam o processo a acontecer, tanto dando credibilidade para organizações que não se conhecem formarem parceria, quanto financiando a parceria, por exemplo. Ao analisar a primeira ponte de contato entre os negócios de impacto social e o setor público analisados, em dois dos três casos a relação entre o negócio de impacto social e a prefeitura se iniciou através de um intermediário que já era parceiro da prefeitura em algum projeto e que possibilitou que se conhecessem. No primeiro, o convite foi feito para várias *startups* que trabalhavam em um *coworking* para apresentarem seus projetos para a prefeitura e,

após este primeiro contato e conhecimento da atividade do negócio de impacto, realizou-se um convite de parceria. No segundo, o convite foi feito especialmente para aquele negócio de impacto social que oferecia um serviço específico que o projeto maior que ocorria na prefeitura, identificou como importante. Neste caso, o intermediário e o negócio de impacto social se conheceram a partir de eventos do campo de inovação em setor público e negócios de impacto social. No terceiro caso, a prefeitura e o negócio de impacto social já se conheciam de outras atividades, por exemplo, um prêmio realizado para negócios de impacto social realizado na cidade. Neste caso, o negócio de impacto chegou com uma proposta pronta para o setor público e as negociações foram feitas de forma mais direta.

Desta forma, conseguimos encontrar resultados parecidos com a pesquisa de Ckagnazaroff e Souza (2003), em que a iniciativa para se formar a parceria havia vindo tanto das organizações do terceiro setor estudadas quanto dos órgãos do setor público. Em nossos casos a iniciativa também partiu das duas partes, um caso em que o negócio propôs a parceria, um caso em que o setor público propôs e um terceiro em que a ligação aconteceu através de uma organização intermediária, mas cuja demanda também partiu do setor público e do projeto que estava realizando com a organização intermediária.

Nestas parcerias, também identificamos que um elemento importante eram as questões contratuais e de financiamento. E aqui também se fez importante a figura dos intermediários.

Nos três casos não houve financiamento do projeto por parte da prefeitura para o negócio de impacto social. Em um dos casos, a parceria contou com uma primeira organização privada intermediária importante que era parceira da prefeitura e decidiu financiar a atividade do negócio de impacto. No entanto, foi mencionado certo desgaste desta relação que acabou se rompendo. Como fonte alternativa de financiamento, o negócio mobiliza parceiros para financiar o projeto na prefeitura, buscando organizações que apadrinham escolas atendidas. Neste caso, a pessoa entrevistada da prefeitura não tinha ciência da relação de parceiros nem de quanto estava sendo pago pelo projeto realizado. A aquisição destes parceiros era feita pelo negócio ao longo do tempo, mas estes padrinhos não participavam do desenho do projeto nem de reuniões com a prefeitura. Além disso, também percebemos que este projeto foi fechado através de uma ação do gabinete da prefeitura com um parceiro e a secretaria apenas a administrou, não teve autonomia para aceitar ou recusar o projeto.

Outro caso contou com a intermediação e o financiamento de uma organização da sociedade civil brasileira. O contrato foi feito em três partes entre a prefeitura e o negócio de impacto social e esta organização intermediária. Além disso, a intermediária participou do desenho e acompanhamento periódico do projeto em conjunto com a prefeitura e o negócio.

Este foi o ponto que mais chamou atenção durante as entrevistas. Nos casos que lemos sobre parcerias na revisão de literatura, geralmente grandes empresas ou o setor público financiam projetos de ONGs. Neste caso os papéis se invertem, a organização do terceiro setor financia um projeto do negócio de impacto e o setor público entra como receptor dos serviços. Mais uma vez, percebemos fronteiras borradas entre os setores possibilitando que as organizações modifiquem seus papéis. Se antigamente o setor público era um ente buscado por organizações do terceiro setor para financiamento de atividades, hoje o terceiro setor financia atividades de negócios de impacto social a serem executadas no setor público.

Por fim, no terceiro caso, a parceria foi feita trocando-se recursos materiais não financeiros como espaço. Houve também o pagamento de subsídios de passagem de ônibus para a população participante do projeto e o fornecimento de itens com isenção fiscal que não podem ser comercializados. Nesse último caso inclusive, um dos fatores que dificultou o financiamento foi o fato do negócio juridicamente ser empresa. Sendo assim, o negócio de impacto social decidiu abrir um segundo CNPJ no formato de fundação para concorrer a futuros editais e receber financiamento, além de realizar outros projetos que acreditavam ser paralelos à atividade que desenvolviam. Até hoje, os demais custos do projeto estão sendo financiados pelo próprio caixa do negócio. Aqui é importante destacar desafios que foram mapeados pela literatura em processos de compras de negócios de impacto social no Brasil. Segundo um estudo da Força Tarefa de Finanças Sociais (2015), dois desafios neste campo estão as restrições financeiras dos municípios e a dificuldade de contratação de um produto ou serviço que nunca foi contratado antes. Quando analisamos a questão do financiamento destas parcerias, as principais barreiras que aparecem são justamente essas. A forma que as parcerias analisadas neste estudo se apresentam, trocando desde recursos não financeiros até no formato de parcerias envolvendo intermediários e organizações financiadoras mostra com o campo está se adaptando ao cenário burocrático e financeiro para conseguir realizar as parcerias, criando novos arranjos e ferramentas para a viabilização das parcerias.

As principais razões para os projetos não receberem recursos segundo os entrevistados eram, em primeiro lugar os recursos escassos da prefeitura para custear projetos, mas também as modalidades de contratação que o setor possui que muitas vezes não sabe como enquadrar o negócio de impacto social. Portanto, os projetos necessitavam de alternativas para se custear, seja efetuando parcerias com o próprio setor público para receber recursos não financeiros com isenção fiscal e financiando o restante do próprio bolso, ou buscando patrocínios e financiamento de outras organizações parceiras.

O tópico de intermediários, ressalta a importância das redes e do ecossistema como um todo na formação das parcerias, as conexões que organizações do mesmo campo fazem entre si e que potencializam a formação de outras alianças e projetos futuros.

Além das organizações intermediárias externas, pode-se dizer que também há facilitadores das parcerias internos nas organizações. Na pesquisa de Ckagnazaroff e Souza (2003), foi percebida a importância de ter pessoas apoiadoras do seu setor trabalhando no setor do parceiro. Em um dos casos, o secretário responsável pelo projeto pelo lado do setor público sempre trabalhou no setor privado, em outro caso também havia várias pessoas com conhecimento de negócios de impacto social trabalhando na secretaria. Em outro caso, uma das fundadoras do negócio já havia trabalhado no setor público e julga que isso economizou muito tempo na formalização da parceria. Vários entrevistados afirmaram que algo deste tipo contribui positivamente para as parcerias.

Este fator nos levou a refletir, por exemplo, que o fato de ter vivenciado dois setores fornece aos gestores das parcerias uma competência maior para gerir parcerias intersetoriais, trazendo uma maior possibilidade de entendimento das diferenças culturais existentes, uma maior compreensão dos ritmos e modelos de trabalho do setor parceiro, gerando maior alinhamento de expectativas e menores frustrações e desentendimentos no decorrer do processo.

Esta mobilidade setorial, que ocorreu entre as pessoas e até mesmo uma abertura maior de determinado tomador de decisão em relação à parcerias intersetoriais e projetos maiores que já prevejam esta abertura foram fundamentais para que o processo acontecesse da parte do setor público, apesar de não ter sido decisivo devido ao fato de no dia a dia a execução também depender de outros atores, conforme veremos mais adiante. Percebemos, que no único projeto em que essa mobilidade de setor não havia ocorrido nem no negócio de impacto, nem na secretaria

foi uma parceria que teve diversas dificuldades desde sua concepção até a implementação. Este desconhecimento das rotinas e culturas do setor parceiro, pode ter sido um fator agravante para as dificuldades no alinhamento de expectativas e na implementação dos projetos.

A fase de implementação também foi analisada por esta pesquisa na busca de compreender mais a fundo quais os principais fatores e elementos que a integram e de que forma estavam ocorrendo nas parcerias entre setor público e negócios de impacto social.

Após a formalização da parceria, uma fase importante do processo destacada pela literatura é a fase de planejamento, sem a qual as relações de parceria podem se enfraquecer e os projetos não serem concluídos

Em relação ao planejamento, as parcerias diferiram muito entre si; algumas delas contaram com um planejamento prévio aprofundado com métricas e projeto escrito enquanto outras, permaneceram com planejamentos informais e apenas com alinhamento inspiracional. Algumas foram construídas em conjunto, outras foram feitas por uma das partes, enquanto a outra dava apenas feedbacks pontuais. Um dos argumentos apresentados para a última pelo negócio social entrevistado é o tempo que se leva para construir um projeto em conjunto. Algumas parcerias nasceram de um projeto maior anterior que já contava com objetivos claros, outras nasceram do zero. E percebemos que estes fatores também não estão relacionados entre si, projetos bem delimitados previamente foram tanto cocriados, quanto feitos por apenas uma das organizações. Um achado importante foi a questão da equipe. Em dois casos a equipe se transformou durante a parceria, algumas pessoas novas entraram, outras foram modificadas e isso gerou dois cenários: 1) Em um deles, o planejamento passou a ser unilateral por parte do setor público com atividades e regras chegando de cima para baixo; 2) Em outro, o planejamento está sendo refeito para abarcar as novas pessoas que estão entrando. Por fim, em um dos projetos que foi cocriado, mesmo contando com a participação da secretaria finalística que seria a principal receptora do projeto, essa fase não necessariamente implicou em uma boa implementação e engajamento da secretaria em questão na implementação do projeto.

A partir da pesquisa de Austin (2000), podemos perceber o quanto o alinhamento de estratégia, missão e valores é importante para a sustentabilidade da parceria. Em um dos casos em que o alinhamento ficou apenas no inspiracional, a parceria passou por diversas dificuldades, não conseguindo entregar o que havia sido combinado a princípio e se modificando com o tempo.

Em outro caso, apesar do alinhamento estratégico e de missão prévio, pelo fato de uma das secretarias não ter se engajado na cooperação, o projeto também teve dificuldades. Aqui fica evidente que este alinhamento precisa ser feito nas organizações como um todo, que estão envolvidas na parceria, senão uma pessoa, instância ou organização chave pode atrasar o processo.

Inclusive, um dos achados de Austin (2000), comprova a importância do envolvimento dos líderes do topo, mas que também precisa permear todos os níveis da organização. Outro achado interessante na pesquisa é que, segundo Selsky e Parker (2005), as pesquisas realizadas sobre parcerias entre setor público e ONG encontraram uma falta de planejamento estratégico em geral neste tipo de parceria. Neste estudo, percebemos que isso ocorreu em apenas um dos casos, mas que nos demais esta etapa foi bem desenhada e sua importância foi bastante ressaltada durante a entrevista. Este fato pode sinalizar para um aprendizado do campo com um todo.

Em relação à implementação da parceria, todos os casos citaram que tiveram dificuldades neste momento. As principais dificuldades apresentadas foram: Comunicação, passagem por vários atores para realizar as ações, dificuldades de implementação das atividades após troca de gestão, dificuldades de engajamento dos servidores na execução do projeto após o planejamento e desenho das atividades com os secretários, dificuldades com a estrutura hierárquica informal do setor público (Muitos “chefes”, precisava passar por muitas pessoas antes de algo conseguir ser aprovado), e este processo ser demorado e inviabilizar algumas atividades, muito gasto de tempo com alinhamento das atividades com o parceiro. Também foi citado a dificuldade de se manter focado na parceria com as atividades do dia a dia e os imprevistos que desviam o foco da organização que interferem no cronograma e no engajamento. Uma dificuldade citada também foi a de equipe, principalmente por parte da prefeitura, foi mencionado que muitas vezes não havia pessoas suficientes para executar ações ou um time dedicado exclusivamente para a parceria, o que acabava dificultando algumas atividades.

Saltou aos olhos o caso em que a principal dificuldade de implementação do projeto foi a falta de engajamento de outras secretarias envolvidas no projeto que não executavam as ações que lhe foram designadas no projeto com o agravante de falta de tempo e de equipe que dificultava ainda mais as ações do projeto. Este fato, gerou um desgaste por parte da secretaria entrevistada que era responsável pela formulação e gestão de parcerias, e que muitas vezes para

fazer o projeto acontecer acabava por executar as tarefas da secretaria finalística. Além disso, neste caso ficou evidente que as parcerias com o setor público são complexas, porque cada secretaria acaba se comportando de formas diferentes entre si e acontecem conflitos entre elas na execução das atividades. Este fator também foi mencionado, de forma menos relevante em outro dos casos em que algumas atividades envolviam outra secretaria. Diversas vezes este segundo negócio de impacto mencionou que as diferenças entre as secretarias eram muito grandes em termos de uso de tecnologia, velocidade nas atividades e motivação para realizar atividades da parceria. O negócio, inclusive, mencionou que esperava sempre o mínimo quando tinha que lidar com esta outra secretaria, mas que o projeto não dependia completamente dela para acontecer, portanto estas dificuldades acabavam não tendo grande impacto nas entregas finais.

Segundo Selsky e Parker (2005), alguns pontos da fase da implementação que são importantes são compartilhamento de visão comum e valores, além de comunicação clara. Dificuldades na implementação geralmente são geradas por visões diferentes das prioridades, hostilidade, desconfiança ou ignorância dos envolvidos. Alguns desses pontos foram mencionados com pontos de dificuldade nas entrevistas dos casos estudados, como as visões diferentes das prioridades e da forma que o trabalho ser feito.e.

As diferenças entre culturas organizacionais são um elemento que pode gerar tanto dificuldades quanto novos aprendizados nas relações entre os parceiros. Entre os entrevistados, o principal fator mencionado de diferença entre as culturas organizacionais são a possibilidade de mudanças de forma mais ágil por parte dos negócios de impacto social, enquanto o setor público é mais rígido e com processo mais engessados, organogramas e hierarquias bem estabelecidas, trazendo demoras e tendo muitas pessoas envolvidas na tomada de decisão. Também percebemos que em nossos casos quase não houve exemplos de interferência de uma cultura organizacional em relação à outra. Em um dos casos, a entrevistada do negócio de impacto mencionou que acabou incorporando o registro dos fatos do dia a dia com documentos assinados como uma forma de registro. Nos outros caso, não se percebeu esta interferência. Um dos motivos pode ser que o setor público é um órgão bastante rígido e modificações em sua cultura organizacionais somente ocorreriam de forma muito mais estruturada.

Especificamente no tópico de comunicação, apareceram algumas dificuldades nas parcerias. Apesar da comunicação se dar com certa frequência, foram citados problemas como a

comunicação não ser clara; a comunicação ser eficiente apenas com uma das secretarias participantes do projeto; cada ação tinha que passar por vários atores; uma dificuldade de linguagem tanto do negócio de impacto social para a prefeitura quanto da prefeitura, que também possui um linguajar específico, para o negócio, pois os termos e a própria burocracia também eram de difícil entendimento; dificuldades em alinhar os objetivos; desconhecimento das atividades do outro - o que acabava gerando alguns desgastes; e, por fim a lentidão como um fator que dificultava as atividades e a tomada de decisão. Em um dos casos, a comunicação se tornou cheia de segredos e não havia clareza a partir da mudança da gestão do projeto.

Nos casos, foi citado que se fazia gestão de atividades utilizando principalmente Whatsapp e e-mail, algumas realizavam reuniões periódicas de acompanhamento, outras apenas quando necessário.

A questão da comunicação aparece diversas vezes na literatura como um fator chave para a eficiência das parcerias. Segundo Austin (2000), por exemplo, a comunicação precisa ocorrer de forma eficiente, efetiva e frequente através de canais formais e informais.

Percebemos que durante as parcerias a comunicação nem sempre ocorria da forma descrita pelo autor, gerando desgastes, levando muito tempo para alinhamento e tendo retrabalho. A comunicação constante auxiliava a reparar estes desentendimentos e encontrar soluções e alternativas.

Segundo Selsky e Parker (2005), a comunicação pode ser especialmente difícil entre diferentes setores, além dos novos significados, também visualizamos que as linguagens utilizadas pelos setores também eram de difícil entendimento para a outra organização, como o linguajar técnico do setor público, por exemplo. Fato que ocorreu em um dos casos estudados.

A comunicação, é um dos fatores citados por Austin (2000), para a cristalização da confiança e inclusive foi citada como um fator importante para a construção da confiança pelos próprios entrevistados. Estar presente, disponível; além de conversar abertamente sobre o projeto auxiliam na construção da confiança entre os parceiros.

O tópico de confiança também é um fator essencial nas parcerias como um todo e em nossa análise ela apareceu de formas diversas. Em alguns projetos, não havia uma obrigatoriedade de prestação de contas das atividades ou de financiamentos porque os projetos não recebiam recursos públicos. Em alguns casos, isso gerou desconfortos ao parceiro por não

saber ao certo como funcionava o financiamento do projeto, em outros casos aparecia como despreocupação justamente porque o projeto não recebia recursos da prefeitura. Em alguns desses projetos a prestação de contas acabava sendo feita apenas para os financiadores.

Apesar de alguns entrevistados afirmarem que há confiança na relação, também percebemos que esta confiança vinha cercada de desconfiança em alguns momentos. Um dos casos ressaltou a reformulação da equipe da prefeitura como um entrave na confiança por parte do negócio de impacto, principalmente porque após essa troca a comunicação não ficou tão clara e as atividades foram modificadas de cima para baixo. Neste mesmo caso, na entrevista com a pessoa do setor público trouxe que havia confiança na relação, mas que ela estava bastante atrelada a um acompanhamento de perto das atividades que eram executadas. Esta mesma entrevistada também mencionou, que não houve tempo para cristalização da confiança na parceria, fator que contradiz a afirmação anterior da própria entrevistada de que havia confiança na parceria.

Em outro caso, também surgiu a fragilidade da relação por ser puramente utilitária e existir enquanto faz sentido para ambos e que quando não fizesse mais, o parceiro nem os comunicaria. Além disso, outro ponto que foi mencionado por um dos entrevistados do setor público foi o fato de que organizações que buscavam parcerias com o setor público tinham uma desconfiança intrínseca, mas que cabia ao próprio setor público gerar essa confiança no dia a dia.

Em uma das parcerias, ambos os entrevistados tanto do negócio de impacto social quanto do setor público demonstraram haver grande confiança no parceiro e não identificamos nenhum fator contrário. Também surgiu um achado interessante neste caso de que o fato de existir um intermediário e financiador externo trouxe maior confiança para o negócio de impacto social atuar no projeto.

As formas de construção de confiança nas relações citadas foram os processos de apresentação frequente e o atendimento aos chamados e pedidos realizados, o relacionamento em si, se mostrar presente, tratar bem e auxiliar, e em um dos casos, o fato das organizações se conhecerem antes e a secretaria ter acompanhado o amadurecimento do negócio de impacto social facilitou a construção da confiança no projeto. Este ponto evidencia outro fator ressaltado por Austin (2000), que as relações pessoais são chave para a construção de confiança e que a confiança é elemento fundamental de relações de colaboração.

A construção das relações na parceria também são elementos importantes a serem analisados. Segundo Austin (2000), um dos fatores importantes na garantia de uma boa relação nas parcerias é a existência de uma pessoa responsável pela gestão da parceria em cada uma das organizações participantes e que ajuda a manter o comprometimento com a parceria. Neste ponto, identificamos que todas as parcerias aqui estudadas tinham um responsável de cada organização para tocar a parceria que ficava em contato mais constante.

Em alguns casos, foi percebida hierarquia e assimetria tanto em relação à prefeitura quanto os financiadores do projeto. Em um deles, não percebiam autonomia respeitada porque tinham que validar tudo com a prefeitura, uma série de critérios e aprovações, pois o projeto acontece sob controle rígido. Tiveram medo de perder o controle da relação, quando a gestão do projeto foi modificada. Neste mesmo caso, a prefeitura por outro lado não tinha receio da perda de controle justamente porque o controle era rígido.

Outros projetos experimentaram relações bastante autônomas, com projetos cocriados e tomadas de decisão realizadas em conjunto, inclusive, um deles o fazia com o financiador e a prefeitura.

Algumas relações, não tiveram receio de perder o controle da parceria por possuírem recursos que o parceiro não possuía e pelo fato do projeto trazer visibilidade e engajamento social para o parceiro, fatores considerados estratégicos.

Em relação à hierarquia, algumas parcerias em que os atores se conheciam antes, a relação se modificou com o tempo. Com o amadurecimento e reconhecimento das atividades dos negócios de impacto social por parte do setor público, por exemplo, o negócio recebeu credibilidade para executar os projetos e com o tempo passaram de uma relação hierárquica para uma relação mais horizontal.

Também foi possível perceber que em algumas relações havia um posicionamento de arrogância e superioridade por parte da prefeitura em relação ao parceiro, os motivos que apareceram eram tanto a percepção de que o negócio tinha uma visão muito distante da realidade e dos critérios da prefeitura e muitas vezes pelas pessoas serem mais novas, ou até pela maior responsabilidade que a prefeitura tem em relação à população e à comunidade.

Em um dos casos, a disparidade de recursos foi percebida por ambas partes, o negócio

reconheceu que a prefeitura tem muito mais recursos disponíveis e muitas vezes não o utiliza e a prefeitura também ressaltou que são organizações de portes completamente diferentes e que a prefeitura poderia dar conta em caso de algum acidente maior, por exemplo, que o negócio não poderia.

Por fim, em um dos casos havia a prestação de contas das atividades da parceria tanto para o parceiro quanto para o financiador, mas esta prestação era frágil principalmente porque uma das secretarias da prefeitura não conseguia executar as tarefas necessárias. Isso gerou um receio de não conseguir entregar o projeto por parte do próprio secretário entrevistado.

A partir da pesquisa de Ckagnazaroff e Souza (2003), que classificou as parcerias entre ONG e setor público como ativa ou dependente, podemos identificar alguns elementos semelhantes nas parcerias entre negócios de impacto social e setor público aqui pesquisadas, mesmo algumas delas não sendo juridicamente ONGs. Os autores classificaram as parcerias ativas como aquela em que a ONG tinha autonomia de ação e abertura com o setor público para discutir o projeto, enquanto a dependente descreve uma relação de engessamento da relação e a ONG apenas executa um projeto já fechado pelo setor público.

Percebemos, que em algumas das parcerias a relação de autonomia era muito maior do que em outras. Em um dos casos, percebemos que o negócio tinha certa autonomia, mas ainda com um controle bastante restrito por parte da prefeitura. Percebemos ainda, que havia uma relação de hierarquia e até um pouco de superioridade nesta relação e que em diversos momentos ações que o negócio queria fazer eram vetadas. As justificativas para isso, eram que o que o negócio queria fazer não se encaixava na realidade e nas regras do setor público e que a todo momento precisavam realinhar, ensinar como poderia ser feito. A autonomia existia com um limite claro e bem definido que precisava de autorização para todas as ações. Segundo os autores, as parcerias dependentes são caracterizadas como *top down*, pelo controle, hierarquia e instrumentalidade. Inclusive, na entrevista com setor público, ao perguntarmos de valor que o negócio gerava, foi ressaltado que era apenas prestação de serviços para a prefeitura.

Um dos pontos inclusive ressaltados por Hulme e Edwards (1997), são os instrumentos utilizados pelas organizações para influenciar os parceiros. Instrumentos como persuasão pelo argumento ou até coerção aparecem como exemplos. Mecanismos como troca de *staff* foram citados pelo texto e identificamos uma situação de troca de gerência do projeto em um dos casos

que acabou prejudicando a parceria antes estabelecida. Apesar de não conseguirmos saber a real razão pela troca de *staff*, durante a entrevista em alguns momentos parecia um mecanismo de influência dentro do projeto.

Um dos tópicos ressaltados pela literatura na análise de parcerias intersetoriais são os aprendizados que as organizações adquirem. Neste aspecto, em vários casos, por ser a primeira vez que a organização estava realizando uma parceria com uma organização deste tipo, as organizações aprenderam como realizar parcerias intersetoriais entre negócios de impacto e setor público. Este tópico foi relevante principalmente para os negócios de impacto social que, em dois dos casos perceberam no setor público uma entidade importante para realizar projetos futuros após a realização da parceria.

Por fim, buscamos validar com os entrevistados quais são os elementos fundamentais para que uma parceria aconteça e gere resultados e verificar como esses elementos se relacionam com o que traz a literatura.

Dos elementos citados pelos entrevistados foram: Diálogo, alinhamento de expectativas, papéis, metas e objetivos, autonomia, financiamento pela própria prefeitura, confiança, abertura do parceiro, mesmo foco entre os parceiros, clareza no resultado, empatia com o ritmo do parceiro, engajamento popular (No caso de garantir a continuidade e engajamento da prefeitura no projeto), preservação do interesse público acima de interesses privados, comprometimento, coerência do projeto e planejamento.

Os elementos abordados têm bastante similaridade com o que a literatura traz, por exemplo Bose, Dutra e Schoenmaker (2003), apontaram boa administração interna, confiança e comunicação, expectativas similares, compartilhamento de propósitos e metas, avaliação da importância estratégica da parceria e os resultados e impactos como elementos necessários. Já para Austin (2001), objetivos prévios e estratégias são fundamentais.

Bose, Dutra e Schoenmaker (2003), apontaram que, nas relações de parceria estudadas entre ONG e setor público esse papel de alinhamento de funções ocorria apenas no percurso do projeto e não previamente. Este fator não se verificou na maioria de nossos casos. Tal fato se evidenciou em apenas um deles.

Por fim, a partir da análise de todos estes elementos, conseguimos avaliar as parcerias como

um todo a partir do *continuum* de Austin (2000, 2001). Foi possível verificar que nos três casos as relações se enquadravam claramente no estágio transacional do *continuum* em que a relação de troca é estabelecida em mão dupla com maior grau de confiança e entendimento.

As relações contam com uma gerência, canais de comunicação, expectativas de desempenho e as missões e valores se coincidem mais. Mas ao mesmo tempo, não chegaram em um estágio integrativo em que as culturas organizacionais se afetam e confundem. Esta relação é possível através dos diversos elementos da construção de confiança que foram mencionados no decorrer das entrevistas

5.3 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES

Tabela 4: Respostas dos entrevistados no tópico Dificuldades

	Dificuldade	NIS1	NIS2	NIS3	MU1	MU2	MU3	Total
Unânime	O processo de parceria passa por muitos atores antes de se concretizar	1	1	1	1	1	1	6
	Falta de continuidade do projeto	1	1	1	1	1	1	6
	Incompatibilidade da lógica e dos ritmos de trabalho	1	1	1	1	1	1	6
	Orçamento é apertado	1	1	1	1	1	1	6
	Incompatibilidade de culturas organizacionais	0	1	1	1	1	1	5
	Muita burocracia	0	1	1	1	1	1	5
Apenas NIS	Burocracia que os contratos trazem torna ação menos eficaz	1	0	1	1	1	1	5
	Dificuldades com descontinuidade administrativa de gestão e pessoal	0	1	1	1	1	1	5
Apenas MU	Desequilíbrio de poder (seja porque detém mais recurso financeiro, seja por exclusividade de	1	1	1	1	0	0	4

	<i>know-how</i> e acesso às populações atendidas);							
	Dificuldades em manter um relacionamento duradouro	1	1	1	0	0	1	4
	Gasto de tempo e recursos em suporte das atividades de cooperação	1	1	1	0	0	0	3
	Falta de pessoal ou tempo,	1	1	1	1	0	1	5
	Dificuldade em equilibrar atuação social e receitas	1	1	1	1	1	0	5
V a r i á v e i s	Incompatibilidade de linguagens e conceitos utilizados	0	1	1	0	0	0	2
	Morosidade decisória	0	1	1	1	1	0	4
	Leva muito tempo	1	0	1	0	1	0	3
	Falta de regulação ou normas para estabelecer a parceria juridicamente	1	1	0	1	0	0	3
	Serviços dos negócios não condizem com a realidade do setor público	1	0	0	0	0	0	1
	Desconhecimento do calendário político e administrativo do setor público	0	1	0	0	0	1	2
	Falta de planejamento	0	0	1	0	0	0	1
	Indefinição prévia de resultados;	0	1	1	1	0	1	4
	Indefinição prévia de papéis	1	0	0	0	1	0	2
	Falta de conhecimento mútuo das expectativas	0	0	0	0	1	1	2

	Dificuldade de comunicação	0	0	0	0	1	0	1
	Falta de informações sobre possíveis parceiros	1	1	0	0	0	0	2
	Falta de critérios claros para a escolha de parceiros	0	1	0	1	0	0	2
	Falta de clareza sobre as intenções do parceiro e os valores que norteiam sua ação;	0	0	0	1	0	0	1
	falta de ferramentas gerenciais para comunicação	1	0	0	0	0	1	2
	Falta de tecnologias de gestão adequadas;	0	0	1	0	0	0	1
	Falta de competência gerencial das parceiras	0	1	1	1	0	0	3
	Necessidade de compartilhar o controle das decisões;	1	0	0	1	1	0	3
	Possível perda de autonomia institucional ou <i>accountability</i> ,	1	0	0	0	0	0	1
	Limitação da autonomia da organização,	0	0	1	0	1	1	3
	Subordinação e unilateralidade.	0	0	1	0	0	0	1
	Dificuldades em definir sistemas e indicadores de avaliação e monitoramento.	1	1	0	0	0	1	3
	Dificuldade em avaliar resultados	1	1	0	1	0	1	4
	Dificuldades em transparência e prestação de contas e resultados da parceria	0	1	0	1	0	0	2
	Relações com o parceiro são frágeis	1	1	0	1	0	1	4

	Dificuldades em estabelecer confiança no parceiro	0	1	0	1	0	1	3
	Insegurança quanto à duração do relacionamento	1	0	1	0	0	1	3
	Parceiro perde recursos e/ou voluntários	1	1	0	0	0	0	2
	Serviços prestados na parceria não são de boa qualidade	0	1	0	1	0	0	2
	Falta de interesse do parceiro	1	0	0	0	0	0	1
	Parceiro focado apenas na visibilidade do projeto	1	0	0	1	0	0	2
	Falta de conhecimento sobre o problema social	0	0	0	1	0	0	1
	Falta de sensibilidade do parceiro para lidar com o problema social	0	0	0	1	0	0	1
N e n h u m	Desrespeito à diversidade cultural	0	0	0	0	0	0	0
	Setor público não conhece os negócios, os produtos disponíveis e como funcionam	0	0	0	0	0	0	0
	Cooptação de atores,	0	0	0	0	0	0	0
	Atitude negativa dos funcionários do parceiro	0	0	0	0	0	0	0
	Relacionamento com a comunidade é afetado.	0	0	0	0	0	0	0
	Comportamento arrogante e/ou impositivo do parceiro	0	0	0	0	0	0	0
	Parceiro domina a relação de forma autoritária	0	0	0	0	0	0	0
	Traz instabilidade financeira	0	0	0	0	0	0	0

	Traz dependência e problemas orçamentários	0	0	0	0	0	0	0
	Parceria ofusca a missão da organização	0	0	0	0	0	0	0

Na literatura, as dificuldades geralmente não eram separadas por setor apesar de as pesquisas serem feitas por “arenas”. Ao verificar as dificuldades apresentadas, verificamos que não são inerentes a um setor específico, por essa razão o questionário de dificuldades foi o mesmo para ambos, negócio de impacto social e setor público.

Identificamos que as dificuldades variam muito conforme o tipo de parceria e a área de atuação bem como o setor da organização. Tanto, que obtivemos poucas dificuldades que foram citadas por todos os entrevistados. Sendo 4 unânimes, 4 que foram apenas NS e 5 apenas municípios. De um total de 56 itens.

Das dificuldades que foram unânimes, apareceram elementos voltados para a dificuldade com o fato de o projeto ter que passar por várias pessoas antes de ser aprovado, pelas complicações com descontinuidade do projeto, diferenças das lógicas e ritmos de trabalho e orçamento apertado. A questão dos vários atores foi um ponto ressaltado também durante as entrevistas que é uma característica bastante presente no setor público. Este ponto, ressaltamos com uma possibilidade de inovação no setor público para ampliar a quantidade de parcerias, já que longas esperas neste sentido podem desmotivar os negócios de impacto a prosseguirem com as atividades e até mesmo a janela de oportunidade da parceria pode se fechar. As diferenças de lógica e ritmos de trabalho também foram identificadas durante as entrevistas e já eram previstas pela literatura, já que são organizações muito distintas entre si, desde porte a cultura organizacional.

A falta de continuidade do projeto também foi ressaltada nos questionários e, um dos principais fatores que foi mencionado durante as entrevistas foi a própria troca de equipe dentro do setor público que inviabiliza a continuidade de atividades de uma forma linear, mas também pelo próprio processo de troca de gestão natural do setor público que faz com que os projetos tenham que ser sempre revendidos para a próxima gestão, gerando mais insegurança e instabilidade nas parcerias.

Alguns itens, foram marcados apenas pelos negócios de impacto como a incompatibilidade de culturas organizacionais, burocracia tornar as atividades menos eficazes e descontinuidade administrativa. Itens muito parecidos com os anteriormente analisados, já que os negócios de impacto são os principais afetados por estes pontos.

Já os itens que foram marcados apenas pelo setor público, estão o desequilíbrio de poder, a dificuldade de manter uma relação duradoura, gasto de tempo e recursos com suporte, falta de pessoal e tempo e a dificuldade de equilibrar receita e atuação social.

Estes pontos foram interessantes de se aparecer já que durante as entrevistas não ficou claro, por exemplo, um desequilíbrio de poder que prejudicasse o setor público de alguma forma. Além disso, a questão de falta de equipe e de tempo apareceu diversas vezes como um problema no setor e, de fato, as parcerias demandam certa dedicação de tempo para o planejamento, gestão e execução das atividades. A dificuldade de manter uma relação duradoura se relaciona com as trocas de gestão anteriormente mencionadas. Por fim, nos surpreendeu que o item “dificuldade em equilibrar atuação social e receita” aparecesse como um ponto unânime no setor público, já que este item foi originalmente utilizado em questionários aplicados para ONG. De qualquer forma, é um destaque interessante.

Percebemos, um total de 10 itens que não foram marcados por nenhum entrevistado, em sua maioria voltados a problemas de relacionamento nas parcerias. Neste ponto, podemos verificar que as parcerias já estão mais evoluídas, apesar de nos casos entrevistados, as parcerias entre estes setores serem as pioneiras. As causas podem ser das mais variadas, desde experiências pessoais prévias dos gestores até, experiências do setor com parcerias com outras organizações e por fim um acúmulo de conhecimento sobre parcerias que auxiliam na formação de novas.

Além disso, o fato de as parcerias serem formadas entre duas organizações financeiramente sustentáveis ou pelo fato dos projetos não serem financiados pelo setor público, também podem ser um fator importante, principalmente no que se refere a cooptação de atores e complicações orçamentárias, pois uma organização não fica dependente da outra em termos de recursos para existir e executar sua atividade principal e outros projetos de outras formas.

	Benefícios	MU1	MU2	MU3	NIS1	NIS2	NIS3	Total
Unânime	Visibilidade	1	1	1	1	1	1	6
Apenas Município	A parceria trouxe ganhos em custo/benefício da ação	1	1	1	0	1	1	5
	Uso potencializado dos recursos	1	1	1	1	0	0	4
	Aumento de recursos (financeiros, materiais, humanos, sociais, tecnológicos)	1	1	1	0	0	0	3
	Ampliação do público atendido	1	1	1	1	0	1	5
	Aumentou senso de comunidade.	1	1	1	1	0	0	4
	Estabelecimento de laços mais profundos com a comunidade	1	1	1	1	1	0	5
	Parceiro contribuiu com know how (conhecimentos) que a organização não possui	1	1	1	0	0	1	4
	Promoção de valores compartilhados,	1	1	1	1	0	0	4
	Atração de novas pessoas a engajamento social;	1	1	1	1	0	0	4
Apenas NIS	Aquisição de experiência	0	1	1	1	1	1	5
V a r i a d o s	Preenchimento de lacunas nas ações	1	1	0	1	0	0	3
	A parceria melhorou a prestação dos serviços/solução dos problemas	1	0	0	1	0	1	3
	Desenvolvimento de habilidades e competências	0	1	1	1	1	0	4

Economia de custo (compartilhamento de instalações, funcionários, material, etc),	1	1	0	1	0	0	3
Economia de escala e escopo (organizações que possuem um público alvo parecido compartilham mercados e bases de clientes ou maximizam seu processo de compras para terem menor custo pela escala),	1	0	0	0	0	1	2
Melhora na qualidade do serviço	1	0	1	1	0	1	4
Aumentou a confiança no parceiro	0	0	1	1	0	0	2
Aumentou a confiança e satisfação dos cidadãos com o governo	1	0	1	1	0	1	4
Aumento de serviço oferecidos	0	1	1	1	0	0	3
Aumenta o acesso aos serviços oferecidos	1	0	1	1	0	1	4
Proporciona divisão dos riscos da atuação	1	0	1	1	0	0	3
Criação de mecanismos de avaliação;	1	0	1	1	0	0	3
Realizaram atividades que isoladamente não conseguiriam	0	1	1	1	0	1	4
Melhoria na capacitação de seus profissionais	0	0	0	1	0	0	1
Garantia da sustentabilidade	0	0	0	1	0	1	2

	das ações							
	Credibilidade social	0	0	1	1	1	0	3
	Desenvolvimento e teste de tecnologia e de novos processos	0	0	1	1	0	1	3
	Aumentou confiança no setor do parceiro	0	0	1	1	0	1	3
	Modernização de práticas gerenciais;	0	0	1	1	0	0	2
	Aprendizado administrativo gerencial em RH, materiais, finanças, contabilidade, tecnologia, etc;	0	0	0	1	0	0	1
	Acesso a outras corporações, tecnologias e expertise	1	1	0	0	0	0	2
	Capacitação para lidar com a inovação	1	1	0	0	0	0	2
	Atuação social mais duradoura	0	0	1	0	0	0	1
Nenhum	Aumentou apoio dos servidores a negócios de impacto social / dos funcionários e diretores ao setor público	0	0	0	0	0	0	0
	Reduziu necessidade de competir por recursos	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 6: Respostas dos entrevistados do setor público no tópico Benefícios

	Benefício setor público	MU1	MU2	MU3	Total
Unânime	Propicia que o setor público foque em serviços de maior complexidade/ população de renda mais baixa/outras atividades	1	1	1	3
Variados	Construção de uma cidade mais forte	1	0	1	2
	Alcance dos objetivos do governo e das expectativas da comunidade.	1	0	1	2

	Desafoga demanda pelos serviços públicos	0	0	1	1
Nenhum	Maior transparência das ações	0	0	1	1

Tabela 7: Respostas dos entrevistados dos negócios de impacto social no tópico Benefícios

	Benefício NS	NIS1	NIS2	NIS3	Total
Unânime	acesso a novos mercados	1	1	1	3
	Maior reconhecimento de nome/imagem	1	1	1	3
Variados	Ampliação da network	0	1	0	1
	Enriquecimento de valores e cultura da organização	1	0	0	1
	Ganho de vantagem competitiva	1	0	1	2
	Apreciação do investidor	1	1	0	2
Nenhum	Acesso aos dados para definição e tendências de mercado,	0	0	0	0

Em relação aos benefícios, encontramos na literatura partes específicas de benefícios direcionados para um setor ou para outro, principalmente para empresas e ONGs e setor público e ONGs. Lemos todos os benefícios e encaixamos onde fazia sentido. Por isso, há listas diferentes de benefícios a serem marcados onde em sua maioria eram iguais contando apenas com alguns itens diferentes.

Dos itens presentes em ambos questionários achamos interessante o fato de haver apenas 1 benefício mútuo entre todos os entrevistados que foi “visibilidade”. 9 itens marcados pelos municípios e apenas 1 para os negócios, de um total de 36. Apesar disso, apenas 2 tópicos não foram percebidos por nenhum entrevistado e apenas 3 foram percebidos por apenas 1 entrevistado. Esse resultado nos mostra que, os benefícios presentes na literatura estão bem mapeados e, apesar de terem sido utilizados em pesquisas com parcerias entre empresas e ONGs, e Estado e ONG, os benefícios também são percebidos por outras organizações. O fato de terem pouca unanimidade nos negócios sociais, também indica que os benefícios para estas organizações estavam muito mais atreladas ao tipo de projeto do que ao setor das organizações. Por outro lado, o setor público demonstrou bastante unanimidade, o que pode indicar o contrário

para estas organizações, que os benefícios para estas têm sim relação com o fato de serem do setor público.

Dos benefícios apenas presentes no questionário para o setor público não tivemos muita unanimidade. Um único benefício foi apontado por todos - propicia que o setor público foque em serviços de maior complexidade/população de renda mais baixa/outras atividades - e um único benefício não foi escolhido por ninguém - Maior transparência das ações -, os outros 3 itens tiveram resultados variados. O que foi escolhido por todos por propiciar que o setor público se foque em outros serviços pode ser analisado de forma muito mais profunda como uma visão dos entrevistados do setor público de que os recursos são escassos e, portanto, não se pode atender a todas as atividades com qualidade, sendo necessário que as parcerias surjam como uma forma de auxiliar no atendimento da demanda e na priorização de casos mais complexos.

Nos benefícios presentes apenas no questionário dos negócios sociais houve um resultado parecido, 2 foram unânimes – acesso a novos mercados e reconhecimento de nome/imagem-, 1 não foi citado por nenhum - acesso aos dados para definição e tendências de mercado - e os outros 4 foram variados. O item de acesso a novos mercados se evidenciou em nossas entrevistas, já que em alguns casos, a chancela de ter realizado projetos com o setor público abre portas para o negócio ser mais conhecido em sua região e possibilita também que consiga realizar outros projetos em outros órgãos públicos com mais facilidade. Atrelado a isso está o item de maior reconhecimento de nome/imagem. Por fim, o item que não foi escolhido por nenhum sobre pesquisas de tendência de mercado surgiu de ações que geralmente eram feitas em parcerias entre grandes empresas e ONG e eram utilizadas para compreender o mercado em determinadas regiões. Devido à escala ainda limitada de alguns serviços dos negócios de impacto, ações como esta não sejam vistas ainda como necessárias.

5.4 INTERAÇÕES ENTRE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E SETOR PÚBLICO NO BRASIL

As parcerias entre negócios de impacto social e setor público surgem em um contexto em que a variedade de alianças intersetoriais está se ampliando, segundo Austin (2001). Para ele, organizações com e sem fins lucrativos estão descobrindo novas formas de atingirem seus objetivos.

A partir das análises que fizemos das parcerias, conseguimos identificar algumas características das parcerias entre negócios de impacto social e setor público no Brasil e algumas similaridades com a literatura de parcerias intersetoriais.

Segundo Lewis (apud CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003), as parcerias variam conforme os setores envolvidos e conforme a região onde ocorre e ainda afirma que as parcerias de sucesso podem ser difíceis de replicar justamente por isso. Fatores como condições econômicas, políticas, culturais podem afetá-las, bem como o apoio ou não de pessoas-chave em cargos de poder. Desta forma, consideramos que as parcerias aqui avaliadas que foram formadas em regiões, contextos e setores diferentes foram bastante diversificadas em relação a suas características. Identificamos que em muitos casos, não existe receita de bolo ou um passo a passo que consiga assegurar o sucesso de uma parceria, mas que são um conjunto de fatores unidos a habilidades de gestão de ambas as organizações, alinhamento de motivações e valores e priorização da parceria em suas atividades.

Encontramos relações que aprofundaram suas relações para além de uma relação pontual para parcerias a mais longo prazo com construção de atividades conjuntas, mas que não chegaram a um modelo semelhante a uma *joint venture* em que as culturas organizacionais se fundem e os projetos somente conseguem ser construídos por aquelas organizações em específico.

Por serem os primeiros modelos de parceria acontecendo no Brasil entre estes setores, ainda ocorre muito aprendizado nas formas de contratação, financiamento e nas relações do dia a dia em que os ritmos de trabalho, culturas organizacionais mais horizontais se confrontam com organizações de modelos mais verticalizados e conseguem atuar em conjunto mesmo assim.

Também percebemos, que há elementos como comunicação e planejamento que são frequentemente citados em literaturas e manuais de parcerias que aqui também aparecem como um fator de dificuldades. Mas no ponto de planejamento, por exemplo, percebemos que há claros avanços em comparação com as literaturas que analisaram parcerias com ONG, por exemplo.

Googins e Rochlin (2000), levantaram algumas questões em sua pesquisa sobre parcerias como: Como parcerias efetivas e mutuamente benéficas se formam e prosperam? Que processos possuem? Quais os fatores de sucesso? Quais barreiras? Como podemos interpretar que as parcerias são um meio efetivo de endereçar questões de bem-estar social e justiça?

Nesta pesquisa, conseguimos ilustrar um pouco destes questionamentos. Por exemplo, a formação das parcerias se deu de diversas formas, tanto por iniciativa do setor público, quanto

dos negócios de impacto e contando, muitas vezes, com o auxílio de organizações intermediárias. Suas motivações se focavam tanto na resolução de problemas sociais implícitos a natureza de ambos os setores como na tentativa de obter recursos tangíveis e intangíveis através da parceria como espaço físico, acesso a públicos específicos, credibilidade e posicionamento. Em alguns casos, a parceria contou com planejamentos formalizados e completos, contando com separação de papéis, métricas e atividades explícitas, enquanto outro caso não contou com este planejamento, o que lhe fez falta durante a implementação. Verificamos ainda, que os processos de gestão das parcerias foram feitos através da escolha de uma pessoa de cada organização responsável por gerir a parceria e o acompanhamento acontecer periodicamente e quando necessário através de plataformas online e reuniões presenciais.

Além disso, percebemos que estas relações de parceria serviram como um pontapé para os negócios de impacto começarem relações com outras prefeituras e órgãos estatais, refletindo um aumento da confiança das organizações no trabalho com o setor público. Excetuando-se um dos negócios entrevistados que ainda não considerava realizar outras atividades com este setor. Elementos como confiança e comunicação demonstraram acontecer da mesma forma que a literatura apontou, com algumas dificuldades na comunicação e a construção da confiança como uma etapa fundamental dos trabalhos, mas que também poderia apresentar tensões.

Por fim, a geração de valor na parceria, um dos elementos citados como essenciais para que as parcerias sejam duradouras também demonstrou ser equilibrado, na maioria dos casos, e no caso em que não era, mesmo assim o valor a ser recebido pela organização, a médio e longo prazo, compensava o desequilíbrio. As relações se mostraram trocando valores tanto comuns entre as organizações quanto mais específicos, mas nenhum valor que fosse exclusivo.

Segundo Fischer (2005), o início das relações geralmente é mais difícil, especialmente quando envolvem o setor público devido à complexidade, morosidade e burocracia que adicionam em um processo que já é complicado por natureza. Em nossa análise esta dificuldade foi trazida inúmeras vezes por ambos setores.

Também conseguimos perceber que diversos benefícios e dificuldades já listados pela literatura foram encontrados nestas parcerias, com apenas algumas exceções. As dificuldades com culturas organizacionais diferentes e, principalmente, com a burocracia e estrutura hierarquizada do setor público foi um tópico ressaltado tanto na *survey* quanto nas entrevistas como um fator que entrava as negociações e prejudica a eficácia das atividades. Outros pontos

como descontinuidade administrativa também foram ressaltados como uma dificuldade recorrente neste tipo de parceria.

Para finalizar, os benefícios se mostraram bastante amplos, principalmente para os negócios de impacto e mais homogêneos para o setor público e incluíam aspectos envolvendo recursos, foco na ampliação da população atendida, mais qualidade aos serviços oferecidos, aumento da credibilidade e do reconhecimento do nome e, principalmente, visibilidade, como um valor intangível citado por todas as organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, nos propusemos a compreender de que forma estavam acontecendo as recentes relações entre negócios de impacto social e setor público no Brasil. Com este fim, realizamos o estudo de três casos em diferentes municípios brasileiros analisando principalmente seus processos de formação e implementação.

A partir destas análises, foi possível verificar diversos pontos já listados pela literatura de parcerias intersetoriais retratando desde os processos de motivação, gestão, benefícios e dificuldades destas parcerias.

Conseguimos identificar que, de maneira geral estas parcerias foram bem diversas em vários pontos, principalmente por ocorrerem em contextos tão distintos, em diferentes regiões do país e em diferentes setores e formatos.

No entanto, também conseguimos verificar algumas semelhanças como as dificuldades em lidar com culturas organizacionais tão distintas entre si, as dificuldades dos negócios de impacto em lidar com características do setor público como a burocracia e a descontinuidade administrativa, além das dificuldades orçamentárias e contratuais do setor público para realizar as parcerias.

Outros elementos, como a importância da figura dos intermediários nestas parcerias em específico também surgiram na pesquisa, como fonte importante tanto de chancela para as organizações se conhecerem quanto intermediárias contratuais e financeiras, viabilizando que as parcerias acontecessem.

Fatores como as motivações das organizações para realizar as parcerias como a vontade de resolver problemas sociais intrínsecos à natureza dos dois setores, juntamente com a necessidade de obter recursos estratégicos com o parceiro, desde espaço até acesso a públicos específicos, e *know-how* forma mencionados, até a obtenção de credibilidade, reconhecimento de nome e posicionamento também apareceram.

As trocas de valores entre as organizações parceiras foram reconhecidas como equilibradas pela maioria dos entrevistados e estes valores gerados eram trocas de expertises e

recursos entre as organizações, não houve nenhuma geração de valor realizada exclusivamente a partir da parceria.

A partir dos achados encontrados nesta pesquisa, conseguimos compreender um pouco mais da natureza e da forma pela qual o setor público e os negócios de impacto social estão interagindo no país.

No entanto, esta pesquisa também abre espaço para a realização de estudos que se aprofundem nesta temática, olhando principalmente para o estágio de resultados, já que as parcerias estarão um pouco mais maduras. Além disso, poderão ser feitos estudos com mais casos quando a quantidade de iniciativas se ampliar.

Ainda, debatemos aqui a questão do hibridismo e das fronteiras borradas entre os setores em diversos momentos. É uma oportunidade de olharmos para este fenômeno e compreender a fluidez destas fronteiras e quais os efeitos na sociedade como um todo e para as parcerias em específico, já que é possível perceber que as parcerias estão sendo utilizadas como uma forma de trabalho complementar entre os setores que contam com recursos escassos, mas em uma sociedade com cada vez mais demandas.

Para finalizar o texto, apontamos a seguir aquilo que enxergamos como sendo as contribuições acadêmicas desta pesquisa, as contribuições para a prática, as limitações da pesquisa e possibilidades abertas de pesquisa futura.

6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Como mencionado no capítulo introdutório, esta pesquisa se motivou a partir da constatação de uma lacuna na literatura: Não encontrávamos estudos que analisassem as interações entre negócios de impacto social e o setor público, embora ao mesmo tempo fosse possível observar, diferentes casos em que essa interação vem se dando na prática. Ainda que existissem estudos sobre parcerias intersetoriais envolvendo os setores privado, público e ONGs, nos chamava a atenção a escassez ou inexistência de estudos, teóricos ou aplicados, que se debruçaram sobre parcerias envolvendo governo e negócios de impacto social. Nesse sentido,

esta dissertação pode ser vital como um passo em direção ao preenchimento dessa lacuna nos estudos disponíveis. Isso pode ser visto como sua principal contribuição do ponto de vista acadêmico.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA GERENCIAL/PROFISSIONAL

Além dessa contribuição para a academia, também é possível indicar possíveis contribuições deste trabalho para a prática gerencial/profissional. Os achados do estudo – em especial no que se refere aos benefícios, dificuldades e desafios para o estabelecimento de parcerias – podem ser de utilidade para gestores e burocratas públicos, bem como para empreendedores e gestores de negócios de impacto, na administração de suas parcerias e interações. Um maior conhecimento sobre as três experiências de parceria aqui estudadas – envolvendo a Quíron e a Prefeitura de Curitiba, o Saladorama e a Prefeitura do Recife, e a Saútil e a Prefeitura de Pelotas – podem instrumentar estratégias desses gestores no estabelecimento e administração de futuras parcerias dessa natureza.

6.3 LIMITAÇÕES

A principal limitação da pesquisa, a nosso ver, relaciona-se ao fato de termos nos baseado apenas no estudo de três casos, todos eles relacionados a parcerias estabelecidas entre negócios de impacto e o setor público de nível municipal.

Parece razoável supor que, caso tivéssemos estudados casos envolvendo os outros níveis de governo – estadual e federal – teríamos encontrado evidências que se somariam às aqui analisadas. Teria sido possível, por exemplo, averiguar até que ponto, os benefícios ou dificuldades das parcerias entre setor público e negócios de impacto têm variado conforme o nível de governo. Também teria sido interessante coletar e analisar informações de um maior número de casos, que certamente complementaríamos as aqui analisadas. Tanto o número de casos, restrito a três, como o fato de termos nos restringido ao nível municipal, foram limitações que nos

foram impostas pelo escopo e pelo prazo de execução de uma pesquisa de mestrado.

6.4 PESQUISAS FUTURAS

As oportunidades de pesquisa futura que acreditamos serem abertas por este trabalho derivam das próprias limitações comentadas acima. Complementar o presente estudo com novos casos – em especial com casos que envolvam parcerias com o setor público nos níveis estadual e federal – pode ser um caminho para continuar preenchendo aquela lacuna que identificamos no início do trabalho, complementando ou retificando os achados que ora apresentamos.

7 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L.; NAIGEBORIN, V. Mapeamento dos negócios com impacto social no Brasil. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P.236-250
- AOQUI, C.; VAZ, J. C.; JAYO, M. A qualidade da relação Estado-OSC sob a ótica da governança e da delegação: estudo de caso sobre o programa Hora Certa Móvel, da Prefeitura de São Paulo, sob a perspectiva do CIES. **XVII SEMEAD** Seminários em Administração. São Paulo, out. 2014
- ASCOLI, U.; RANCI, C. The Context of New Social Policies in Europe. In: ASCOLI, U.; RANCI C (ORGs). **Dilemas of the welfare mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization**. New York: SPRINGER SCIENCE+BUSINESS MEDIA, 2002
- AUSTIN, J. E. **Parcerias, fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001
- AUSTIN, J. E. **Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 29, n. 1, pag 69-97, 2000
- BARKI, E. et al. **Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. V.55 n.4. p.380-384, jul./ago. 2015.
- BARKI, E. O mercado da base da pirâmide. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 20-40
- BARKI, E.; AGUIAR, L. Negócios com impacto social em grandes e pequenas empresas. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P.65 - 81
- BITTENCOURT, J. P., FEUERSCHUTTE S. G. Parcerias e alianças intersetoriais: oportunidades e desafios às organizações de terceiro setor. **Anais SIMPOI**, 2009.
- BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. **Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial**. In: Conferencia Regional de América y del Caribe de International Society for Third Sector Research, IV, Costa Rica, 2003.
- BRANDSEN, T.; PESTOFF, V.; VERSCHUERE, B. Co-Production as a Maturing Concept. In: _____. **New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production**. Nova Yorque: Routledge Critical Studies in Public Management, 2012

BRITO, B. M. B., Silveira a. h. p. Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (1) 7-21 jan /mar 2005.

CKAGNAZAROFF, I. B; MOTA, N. R. Considerações sobre a relação entre descentralização e intersetorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 23-41, dez. 2003.

CKAGNAZAROFF, I. B; SOUZA, M. T. Relação entre ONG e o Estado: um estudo de parceria. **Revista gestão e tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 2, n. 1, jan./dez. 2003

COELHO, F. S.. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In: José Mario Brasiliense Carneiro; Humberto Dantas. (Org.). **Parceria Social Público-Privado: textos de referência**. 1ed.São Paulo: Oficina Municipal, 2012, v. , p. 1-376.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P.41-64

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T.. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago/set. 2012

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T.. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P.41-64

DEFOURNY, J. From third sector to social enterprise. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (ORGs). **The Emergence of Social Enterprise**. London and New York: Routledge, 2001. p. 1-18

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. **Social enterprise in Europe**: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, v. 4. N. 3. p. 202 – 228. 2008.

EVERS, A. Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. V. 6, N. 2, Jun. 1995. p. 159-182

FERLIE, E. et al. Caracterização da Nova Administração Pública. In: FERLIE, E. et al. **A Nova Administração Pública em Ação**. Brasília: Ed. UNB / ENAP, 1996. p. 13-53.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **Alianças intersetoriais e a redução da exclusão social**, s.d. Disponível em < https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4100957/mod_resource/content/0/FISCHER%2C%20R.M.%20E%80%93%20Alian%C3%A7as%20Intersetoriais%20e%20a%20Redu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Exclus%C3%A3o%20Social%20282006%29.pdf > Acesso em 20 jun. 2017

FISCHER, R. M. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.40, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2005

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Inclusão de negócios de impacto nas compras de grandes empresas e governo**. Sumário executive, 2015. Disponível em < <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/PesquisaSobreCompras.pdf> >. Acesso em 03 set 2017.

GAZLEY, B; BRUDNEY, J.L. The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n. 3, Set. p. 389-415, 2007.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. D. **Governar em rede**: o novo formato do setor público. Brasília: ENAP, 2006.

GONZALEZ, L.; DINIZ, E. Microcrédito e inovações nos serviços financeiros. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 188-210

GOOGINS, B. K.; ROCHLIN, S. A. Creating the partnership Society: understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. **Business and Society Review**, 105, n. 1, p. 127-144, 2000.

HART, S. **Capitalismo na encruzilhada**. Porto Alegre: Bookman., 2006.

HERRERA-GOMEZ, M. **Las políticas sociales en el welfare mix**. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, Madri, n. 96, 2001. p. 71-93

HULME, David and EDWARDS, Michael: “NGO’s, States and Donors an overview” In: Hulme, D. and Edwards, M. (eds) NGO’s, States and Donors. Too close for confort?, London, Macmillan Press, 1997 pp. 9-22.

IIZUKA, E. S. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Revisão Crítica e Agenda de Pesquisa. **XVII SEMEAD** Seminários em Administração. São Paulo, out. 2014.

ILIE, Dorian. Doing social business in Europe: from banks to social entrepreneurship. Interview with Mr. Franz Karls Pruller, Erste Foundation from Austria. **Journal of Social Economy**, v 3, n. 2, 2013.

IZZO, D. Fontes de Financiamento. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 150-169

JUNQUEIRA, L. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**. v.13, n.1, p.25-36, jan-abr 2004

LOTTA, G. S.; VAZ, J. C. Novos Arranjos Institucionais de Políticas Públicas: aprendizados a partir de casos do Brasil. IN: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, XVIII , 2013, Montevideo. **Anais do XVIII CLAD**, 2013.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negocios inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá, Colombia: Amaral / BID, 2010.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. Qualitative data analysis: A method sourcebook. CA, US: Sage Publications, 2014.

MORAES NETO, A. E.; VALENTINI, N. Empreendedores de negócios com impacto social. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 82-99

NAIGEBORIN, V. **Negócios sociais**: um modelo em evolução. Artemisia, São Paulo, 2010.

Disponível em

<https://www.artemisia.org.br/img/conhecimento/Negocios_Sociais_ummodelo_em_evolucao.pdf> Acesso em 21 jul. 2016.

NAIGEBORIN, V. O papel das organizações da sociedade civil na criação e no desenvolvimento de negócios com impacto social. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 100-118

OLIVEIRA FILHO, G. R.; KIYAMA, R. S; COMINI, G.M. Os desafios de mensurar o impacto social. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 211-235

PORTER, M; KRAMER, M. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**. 10 de janeiro de 2011. Disponível em <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>> Acesso em 04 out 2014.

PRAHALAD, C.K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + business**. January 10, 2002, First Quarter 2002, Issue 26. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all>> Acesso em 04 out 2014

Roberts, N. C., & Bradley, R. T. 1991. Stakeholder collaboration and innovation: A study of public policy initiation at the state level. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2): 209-227.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador. v.3 n.1. p.85-105, jan. / abr. 2014.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n 1, p.5-11, janeiro-março, 1998. 79

SANTANA, A. L. J M.; SOUZA, L. M (ORGs). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015.

SANTANA, A. L. J. M de.; VOLPI, A. A.; FONSECA, J, W F da. Análise de viabilidade econômica dos negócios sociais. In: SANTANA, A. L. J M.; SOUZA, L. M (ORGs). **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015. P. 12-29

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 43. N.2. p.347-369, mar./abr. 2009

SECCHI, L. **Políticas públicas, conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2ª edição São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Jornal of Management**, v. 31, n. 6, p. 849-873, 2005.

SOUZA, A. G. **Empresas sociais: uma abordagem societária**. São Paulo: Almedina, 2015.

SPINK, P. Parcerias e Alianças com Organizações Não-estatais. In: CACCIA-BAVA, S; PAULICS, V.; SPINK, P (ORGs). **Novos contornos da gestão local: conceitos em construção**. São Paulo, Pólis, 2002.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. Nova Iorque: The Guilford Press, 2006

TORRES, H. G. Entre o público e o privado: educação, saúde e habitação no Brasil. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 119-149

TORRES; H da, G.; IZZO, D. Introdução. In: BARKI, E. et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2013. P. 13-19

WILLIAMSON, M. **A return to love: reflections on the principles of a course in miracles**. HarperCollins, 2009

YOUNG, D. R.. **A unified theory of social enterprise**. Non profit studies program. Working paper 07-01 Jan. 2007. Georgia State University. Andrew young school of policy studies

YUNUS, M. **Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. New York: Public Affairs, 2010.