

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS PRIVADAS E ÓRGÃOS
PÚBLICOS PARA ATUAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE INFLUÊNCIA EM
POLÍTICAS PÚBLICAS

João Teixeira Pires

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2004

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JOÃO TEIXEIRA PIRES

DEDALUS - Acervo - FEA



20600026940

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS PRIVADAS E ÓRGÃOS
PÚBLICOS PARA ATUAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE INFLUÊNCIA EM
POLÍTICAS PÚBLICAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2004

Pires, João Teixeira

Alianças estratégicas entre empresas privadas e órgãos públicos
para atuação social / João Teixeira Pires. -- São Paulo, 2004.

xxx f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004

Bibliografia.

1. Administração 2. Responsabilidade social 3. Políticas
públicas I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da USP. II. Título.

CDD – 658

**Queridas Rosana, Gabi e Júlia,
minhas fontes eternas de inspiração**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho reflete parte significativa de um grande momento de reflexão que passo na vida. Reflexão na busca de uma contribuição mais efetiva para, não apenas promover o crescimento e desenvolvimento de minha querida família, mas também para ajudar as pessoas que mais necessitam.

Momento que vem exigindo uma alta dose de compreensão de meus parentes e amigos mais próximos, que estão me ensinando a arte de compreender sem entender. É por isso que não poderia deixar de começar por agradecer minha grande família: Rosana, minha eterna mulher, pelo amor e paciência em conviver comigo diariamente, suportando a dúvida e os receios quanto ao futuro desafiador; Gabriela e Júlia, importante fonte de energia para muitos momentos, simplesmente por existirem; minha mãe, meu pai e minha irmã, pelo afeto e dedicação incondicional neste momento de incerteza; Maria Helena e Tia Nenê, minhas “segundas” mães; Adê, pela paciência em me ouvir; Ivan, André e Breno, pela alegria de suas molecagens, e, finalmente, Vó Belina, Izabel, Elcio, Regina e Roberto, minha adorada família agregada, pelo tipo especial e respeitoso de amor que demonstram por mim.

À professora, orientadora e amiga Rosa Maria Fischer, minha referência absoluta em integridade e dedicação àqueles que nunca conheceremos. Companheira e guia principal deste momento de redirecionamento na vida profissional.

Meu agradecimento aos professores André Fischer e Arnaldo França pelas críticas e sugestões fundamentais feitas na banca de qualificação, as quais contribuíram decisivamente para a finalização deste trabalho.

Às grandes companheiras Cristina, Luciana e Mônica por, de alguma forma, compartilharem comigo dos momentos turbulentos típicos de um trabalho como este.

Vale ressaltar, também, a colaboração do grupo de orientandos da professora Rosa que, em nossos encontros, estiveram sempre abertos e disponíveis a contribuir com quaisquer

detalhes para o trabalho. Em especial, um agradecimento ao Gaspar, cuja tese me serviu de referência, tanto pela qualidade quanto pelo tipo especial de tema para este meu momento: confiança interpessoal.

Não poderia deixar também de destacar o apoio material e moral das amigas Elaine, Tatiana, Gisella, Elidia, Luana e do grande amigo e confidente Fu Kei.

Aos participantes da pesquisa que, sem exceção, me acolheram com muito respeito e educação, entendendo o espírito e os objetivos deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, tornaram possível a concretização de mais esta etapa da vida.

RESUMO

Este estudo procura compreender e inter-relacionar variáveis que influenciam a multiplicação de ganhos obtidos a partir de experiências de atuação social decorrentes de alianças intersetoriais entre empresas privadas e órgãos públicos. Objetiva identificar fatores que possibilitem a proposição de meios para garantir a formulação e implementação de políticas públicas mais consistentes, como forma de proporcionar ganhos sociais em larga escala.

A participação das empresas privadas nas questões sociais ainda é tema em desenvolvimento. Da mesma forma que em outros setores da sociedade, as empresas privadas se encontram continuamente desafiadas diante da complexidade do contexto sócio-econômico-político vigente, sendo suas decisões e prioridades focadas a partir das diretrizes lançadas pelo sistema capitalista de produção, vigente na maior parte da sociedade ocidental. Tal complexidade sugeriu o enquadramento da análise da inserção das empresas em alianças intersetoriais com órgãos públicos, objetivando ganhos de escala em atuação social, dentro de um marco teórico-conceitual mais amplo e envolvendo um resgate de aspectos ligados a origens da condição humana, sociologia, ciência política e macroeconomia, focando-se, nesta última, os fundamentos da modernidade e do fenômeno da globalização econômico-financeira.

Os resultados das análises sugeriram uma convergência para aspectos ligados ao estabelecimento de laços de confiança entre pessoas como principal fator influente no processo, ou seja, toda a complexidade apontada do mundo contemporâneo e os desafios nele presentes, parecem resgatar a necessidade de se recolocar as relações humanas num patamar de priorização maior nas interações sociais entre instituições voltadas ao desenvolvimento sócio-econômico-ambiental do país.

ABSTRACT

This study aims to understand and inter-connect factors that could influence the multiplication of the gains obtained from the experiences of social actions originated by cross sector alliances between private enterprises and public institutions. Additionally, it aims to identify some factors that lead to the proposition of models that could guarantee the formulation and implementation of better qualified public policies, which lead to social improvements in a larger scale.

The participation of private enterprises in social tasks is a subject still in development. As the same way of other sectors of society, the private enterprises are continuously being challenged inside such a complex environment created from the existing social, economical and political context. Their decisions and priorities are directly connected with the capitalism system of production, that is being implemented in most part of the occidental society. This complex environment suggested the positioning of the analysis of the private enterprises' roles in cross sector alliances with public institutions – looking for scale gains in social actions – within a wider theoretical and conceptual model that encompasses aspects connected with human natural conditions, sociology, political science and economy. In this last case, it was focused the globalization phenomenon and its effects in society.

The results of the analysis suggested that the main factor that influences the process analyzed in this study is the establishment of stronger interpersonal trust inside human relations. This finding means that, besides all the environment's complexity just pointed out above with all its challenges, it seems to be needed to recuperate the necessity and to put up again the human relations in a higher level or priority inside the social interactions that take place in institutions connected with the social, economical and environmental development of the country.

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 - FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	1
1.2 - PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE E HIPÓTESE CENTRAL.....	4
1.3 - OBJETIVOS	5
1.4 - JUSTIFICATIVA.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 - UMA LEITURA DA SOCIEDADE CONCRETA: A MODERNIDADE.....	9
2.2 - GLOBALIZAÇÃO: UM FENÔMENO CONTROVERSO AFETANDO A VIDA PÚBLICA	12
2.3 - AS ORIGENS DA CONDIÇÃO HUMANA: A PREDISPOSIÇÃO DA COLABORAÇÃO PÚBLICO PRIVADA	16
2.4 - DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: UMA PROPOSTA DE COERÊNCIA DO SISTEMA POLÍTICO	19
2.5 - PAPEL DO ESTADO E DA EMPRESA PRIVADA.....	22
2.5.1 - REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO.....	22
2.5.2 - O PAPEL DA EMPRESA PRIVADA.....	25
2.6 - RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	29
2.6.1 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	29
2.6.2 - PANORAMA GERAL DA ATUAÇÃO SOCIAL EMPRESARIAL	32
2.6.3 - CONTROVÉRSIAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	35
2.7 - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS PARA ATUAÇÃO SOCIAL.....	38
2.7.1 - INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS INTERSETORIAIS PARA ATUAÇÃO SOCIAL	41
2.8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO.....	43
3. METODOLOGIA	46
3.1 - MODELO ANALÍTICO.....	46
3.2 - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: MÉTODO E AMOSTRA	48
3.3 - PROCEDIMENTOS DE CAMPO	52
3.3.1 - COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	52

3.3.2 - COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS.....	53
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS	55
3.5 - ALCANCE DOS RESULTADOS.....	57
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	58
4.1 - APRESENTAÇÃO DAS ALIANÇAS PESQUISADAS, EMPRESAS E PARCEIROS	
CONSTITUINTES	59
4.1.1 - ALIANÇA ENTRE INSTITUTO TELEMIG CELULAR E PGJ	59
4.1.1.1 - PROPÓSITO E RESULTADOS OBTIDOS	59
4.1.1.2 - INSTITUTO TELEMIG CELULAR E A EMPRESA TELEMIG CELULAR.....	60
4.1.1.3 - PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA - PGJ - MINAS GERAIS	62
4.1.2 - ALIANÇA ENTRE A COSIPA E A ESCOLA MUNICIPAL RUI BARBOSA DE CUBATÃO	64
4.1.2.1 - PROPÓSITO E RESULTADOS OBTIDOS	64
4.1.2.2 - A EMPRESA COSIPA.....	65
4.1.2.3 - ESCOLA MUNICIPAL RUI BARBOSA	67
4.1.3 - ALIANÇA ENTRE A FUNDAÇÃO ORSA E A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	
DO MUNICÍPIO DE CARAGUATATUBA - LITORAL DE SÃO PAULO	68
4.1.3.1 - PROPÓSITO E RESULTADOS OBTIDOS	68
4.1.3.2 - FUNDAÇÃO ORSA E GRUPO ORSA.....	70
4.1.3.3 - SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - CARAGUATATUBA	72
4.2 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO	
DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS	73
4.2.1 - A CRIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS	73
4.2.2 - PRÉ-TESTE DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO	
DE ALIANÇAS	73
4.2.3 - APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO NAS ALIANÇAS	
ESTUDADAS.....	75
4.3 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO.....	80
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	89
5.1 - INFLUÊNCIAS DAS VARIÁVEIS INTERVENIENTES: HISTÓRICO,	
SETORES, CONTEXTOS.....	90

5.2 - ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS - INFLUÊNCIA DO ESTÁGIO DA ALIANÇA	92
5.3 - ANÁLISE DAS DEMAIS VARIÁVEIS PROPOSTAS PELO MODELO CONCEITUAL: NARRATIVA ANALÍTICA A PARTIR DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	93
5.3.1 - DESENVOLVIMENTO DE ESPAÇOS PÚBLICOS DE DISCUSSÃO.....	93
5.3.2 - PAPEL DO ESTADO.....	97
5.3.3 - MOTIVAÇÃO PARA ATUAÇÃO SOCIAL EMPRESARIAL	101
5.3.4 - INFLUÊNCIA DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE ATUAÇÃO SOCIAL E ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.....	105
5.3.5 - AÇÃO SOLIDÁRIA PRIVADA.....	110
6. CONCLUSÕES.....	112
6.1 - PRINCIPAIS RAZÕES DA ESCOLHA DO MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO	112
6.2 - BREVE RESUMO DAS INFLUÊNCIAS DAS VARIÁVEIS ADOTADAS.....	113
6.3 - USO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS INTERSETORIAIS PARA ATUAÇÃO SOCIAL.....	116
6.4 - DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS	117
6.5 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO	118
7 - BIBLIOGRAFIA	119
ANEXOS	125
ANEXO A - Quadro síntese de categorias e indicadores	125
ANEXO B - Roteiro de entrevista semi-estruturado	134

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Formulação da situação problema

Vive-se uma era de intensas modificações no ambiente sócio-econômico mundial. Movimentos como a fragmentação do bloco dos países socialistas da ex-União Soviética e do leste europeu, a desregulamentação dos mercados, notadamente nos países em desenvolvimento, e a adoção de novas tecnologias de produção e de informação desenrolam-se simultaneamente às intensas alterações na sociedade decorrentes da globalização econômica e financeira. Na realidade, estes movimentos e alterações não têm sido eficazes, dentro de sua dinâmica atual, para a edificação de uma sociedade mais igualitária, com menores distâncias sociais.

Diante da redução da soberania do Estado-Nação, manifestada pela diminuição de seu poder de intervenção e pelo fortalecimento econômico-político dos grandes conglomerados empresariais globais, emerge um ambiente de negócios onde as empresas e a sociedade tornam-se mais vulneráveis a instabilidades sociais. O ambiente de complexidade do mundo globalizado e dos sistemas políticos e econômicos que nele interagem fornece o panorama para a discussão dos desafios a enfrentar no tocante à provisão e gestão das políticas sociais, as quais devem ser inseridas dentro do novo paradigma do desenvolvimento sócio-ambiental sustentável. Os resultados concretos destes esforços devem se consolidar através da implementação de políticas públicas, extensivas a todo o conjunto da população residente no país.

A conciliação entre o desenvolvimento econômico e social das nações emerge como um grande desafio global, independentemente dos regimes políticos e econômicos adotados. Tanto sociedades com características predominantemente capitalistas, quanto sociedades adotando modelos políticos mais voltados ao socialismo encontram-se em um processo de busca ativa por um maior equilíbrio em seus desenvolvimentos socioeconômicos, preservando o meio-ambiente.

Sem a pretensão de prospectar modelos aplicáveis a qualquer país ou região e buscando-se inicialmente um exemplo de desenvolvimento sócio-econômico em um país com dimensões territoriais e níveis populacionais expressivos, os quais aumentam os desafios relativos ao

desenvolvimento social, vale destacar a experiência de uma nação como a China, que há cerca de 20 anos vem obtendo taxas de crescimento econômico expressivas continuamente. Baseada em vários tipos de modelagem de parceria entre o setor privado e o Estado, a economia chinesa cresceu a taxas de 9% ao ano nos últimos 24 anos!¹ Dentro de um processo de amadurecimento das instituições políticas desse país, as formas de acumulação privada resultantes destes modelos de parceria vêm encontrando proposições, dentro do Partido Comunista, de proteção constitucional à propriedade privada – em um país dominado pelo sistema estatal. O que parece estar ocorrendo é que o Estado chinês e as políticas públicas têm sido capazes de articular o sistema de planejamento central e a expansão dos mercados privados, dentro de um regime político no qual se poderia considerar impossível que este movimento pudesse ocorrer.

Este exemplo da nação chinesa fornece alguns indícios dos possíveis efeitos sobre o desenvolvimento socioeconômico dos países, ao se buscar uma aproximação entre os setores público – representado pelo Estado em suas várias esferas – e o setor privado – empresas privadas, organizações sem fins lucrativos e a sociedade civil em geral. Em última análise, o equacionamento dos problemas sociais e econômicos decorrentes da dinâmica da sociedade atual global pode estar diretamente relacionado à capacidade das nações aglutinarem suas sociedades, de modo a propiciar uma atuação conjunta e sinérgica em direção ao desenvolvimento sócio-e-econômico-ambiental sustentado.

O atual governo brasileiro, eleito em 2002, vem dando sinais de proposição e coordenação de um modelo de pacto social, no qual predomina a intersetorialidade entre organizações do Estado, do Mercado e demais organizações públicas não-estatais como forma de atingir o equilíbrio adequado entre crescimento econômico e remoção das desigualdades sociais no país. Do lado da iniciativa privada, as empresas, ao mesmo tempo em que detêm o poder do mercado no sistema capitalista e democrático vigente, encontram-se cada vez mais vulneráveis às mudanças no comportamento social, originadas a partir do aumento do acesso à informação ocorrido nas duas últimas décadas por parte da população em geral. Esse

¹ Informação colhida em editorial do jornal impresso “Folha de S. Paulo” de 04/01/04. Isto não significa, no entanto, que o país tenha atingido um patamar exemplar de desenvolvimento sócio-ambiental. Segundo o mesmo editorial, a despeito de todos os avanços, os chineses ainda têm desafios de enormes proporções tais como: falta de energia, elevado desemprego urbano, um sistema financeiro vulnerável e a estagnação da agricultura na última década.

processo vem desencadeando numa ampliação continuada da consciência voltada a cidadania e aos direitos da sociedade enquanto consumidora de produtos e serviços.

Essas mudanças no comportamento social induzem as empresas a adotar a recomendação de Peter Drucker que propôs que “as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem para os problemas sociais básicos”, em detrimento da abordagem de Milton Friedman que argumenta que a única responsabilidade social da empresa é realizar “um desempenho econômico inquestionável”, mensurado pela remuneração do capital de seus investidores.

Visando a um melhor entendimento do papel social que as empresas privadas podem desempenhar no processo de desenvolvimento sócio-ambiental sustentável no país, propõe-se estudar algumas experiências de alianças estratégicas entre empresas e órgãos públicos para atuação social, identificando fatores que influenciam a efetiva incorporação dos resultados obtidos com estas alianças no aperfeiçoamento das políticas públicas focadas na solução dos problemas sociais que são objeto dessas parcerias. Somente através dessa incorporação pode-se obter consistência no caminho do desenvolvimento sócio-ambiental sustentável: substituindo o discurso reiterativo sobre a necessidade de eliminar as exclusões por práticas consolidadas e abrangentes de como promover a sustentabilidade. Na medida em que políticas públicas constituem o arcabouço jurídico-legal e administrativo que garante os ganhos e direitos adquiridos para todo o conjunto da sociedade, e não para apenas frações da mesma, considera-se que o seu aperfeiçoamento constante é essencial para alavancar esse desenvolvimento.

Consideram-se aqui alianças intersetoriais que tenham, necessariamente, a participação de organizações do Mercado e do Estado, podendo ou não ter a participação de outros tipos de entidades da sociedade civil organizada. Essa escolha encontra-se fundamentada no pressuposto, embasado por Austin (2001) e Fischer (2002), de que as instituições e atores sociais envolvidos nas esferas pública e privada com fins lucrativos desempenham papéis econômicos, sociais e políticos substanciais em relação ao desenvolvimento sócio-ambiental sustentável de uma nação, sendo contraproducente e incoerente imaginá-los fora desse processo de desenvolvimento.

Para verificar a influência que as alianças estratégicas intersetoriais podem vir a exercer sobre a elaboração, aperfeiçoamento e gestão de políticas públicas, dar-se-á, neste estudo, ênfase à identificação das variáveis que caracterizam o funcionamento dessas alianças formuladas para atuarem na redução ou eliminação de algum tipo de questão social que se configure como excludente e impeditiva da igualdade e do desenvolvimento social. Ou seja, procurar-se-á verificar se e como o estágio em que se encontra a aliança pode ser relacionado com a capacidade de esta exercer influência em políticas públicas voltadas ao atendimento dos problemas sociais que são objeto da parceria.

Este estudo terá como pano de fundo uma análise contextualista, envolvendo aspectos intervenientes relacionados ao fenômeno da globalização sócio-econômico-financeira; ao esforço de consolidação, no Brasil, do regime político da democracia participativa; à discussão contemporânea a respeito dos papéis do Estado e da empresa privada na questão sócio-ambiental e à discussão do escopo, alcance e controvérsias da Responsabilidade Social Corporativa.

1.2 – Problema de pesquisa e hipótese central

O objeto desta pesquisa consiste em alianças constituídas entre empresas privadas e órgãos públicos para fins de atuação social. Pretende-se verificar se existe e como se caracteriza a relação entre os estágios em que se encontram as alianças estudadas – de acordo com a percepção dos aliados – e o impacto gerado em políticas públicas. Explicitando a proposta de investigação em forma de pergunta, obtém-se: Como o estágio em que se encontram as alianças entre empresas e órgãos públicos para atuação social relaciona-se com o grau de influência que estas parcerias exercem em políticas públicas voltadas à redução dos problemas sociais e ambientais que impedem o desenvolvimento sustentável?

No escopo deste estudo, entende-se como aliança estratégica intersetorial toda forma de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa privada mantém com outras organizações da sociedade para efetivar suas práticas de atuação social. Esse processo de colaboração pode evoluir de um estágio caracterizado por uma simples relação doador-donatário - com baixo grau de interação e comprometimento – até estágios mais integrativos, evidenciados através de trocas mais intensas de competências específicas, maior comprometimento e congruência de missões, valores e estratégias (AUSTIN, 2001).

Considerando-se esse escopo, seria perfeitamente possível uma aliança entre uma empresa privada e um órgão público se encontrar em um estágio de intensa integração e o grau de sua influência em políticas públicas ser nulo, se este não for o objetivo final da aliança. A hipótese central considerada é que, se o grau de amadurecimento da aliança alcançar um determinado patamar de confiança e comprometimento, os resultados por ela objetivados, naturalmente, se dirigem a impactos significativos em políticas públicas. Isto porque a maturidade dessa cooperação intersetorial tende a elevar o grau de consciência acerca da necessidade de ações amplas e profundas para gerar impactos sociais efetivos: ações estas que extrapolam as condições e recursos das alianças estratégicas intersetoriais que geraram essa conscientização.

A questão que se coloca, neste momento, é: Como pode ser mensurado o grau de amadurecimento de uma aliança intersetorial para atuação social? Torna-se apropriado o uso de um instrumento de avaliação, o qual possa, através de categorias e indicadores específicos, enquadrar a situação em que se encontra uma colaboração intersetorial entre os estágios de simples relação doador/donatário e integrativo. Nesse sentido, o uso do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais para atuação social desenvolvido pela equipe do CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – e detalhado oportunamente neste estudo – parece oferecer a oportunidade de resposta ao questionamento acima proposto, identificando elementos concretos para avaliar as principais variáveis influentes na efetividade da aliança propriamente dita e de seus possíveis impactos sociais.

1.3 – Objetivos

O objetivo específico da pesquisa é compreender se e como as variáveis que caracterizam o funcionamento de alianças estratégicas intersetoriais para atuação social influenciam a efetividade de políticas públicas. O resultado desta verificação pode contribuir para aprimorar o conhecimento dos sistemas e métodos empregados na implementação das iniciativas dos vários atores sociais, que se propõem a executar ações que visam o desenvolvimento sócio-ambiental sustentável no país. Através de uma análise dessas variáveis endógenas às alianças, conjuntamente com uma análise contextualista das características que lhe são externas, buscar-se-á realizar uma prospecção sobre as expectativas e tendências dos empreendimentos

sociais exercerem influências na elaboração e implementação de políticas sociais consistentes e efetivas.

Outro objetivo deste trabalho é o de verificar a efetividade de um Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais como mecanismo de avaliação e aperfeiçoamento dessas alianças, fornecendo subsídios concretos para o aprimoramento de sua gestão e para a efetividade de seus resultados.

1.4 – Justificativa

A justificativa para a escolha de um tema de pesquisa pode ser avaliada considerando-se fatores ligados à originalidade, importância e viabilidade de sua realização.

A originalidade desta pesquisa está em contribuir para o entendimento mais específico de fatores que contribuem para que as alianças estratégicas intersetoriais constituídas para atuação social gerem impactos sociais consistentes. Como premissa básica do estudo, considera-se que a consistência e os ganhos de escala em atuação social estão diretamente relacionados a incorporação desses ganhos em políticas públicas, na medida em que estas se constituem no arcabouço jurídico-legal e administrativo que viabiliza a expansão dos resultados sociais para parcelas ampliadas da população. Adota-se também como premissa, que as políticas públicas se tornam efetivas quando concebidas a partir do exercício da democracia participativa, ou seja, com a participação equilibrada de membros da sociedade oriundos do 1º, 2º e 3º. setores.

O projeto incorpora uma análise multidisciplinar, que abrange a interação dos seguintes fatores: a compreensão dos efeitos da globalização na definição dos papéis do Estado e do Mercado nas ações sociais e dos programas de Responsabilidade Social das empresas em países economicamente emergentes; a contribuição da sociologia econômica ao entendimento de como funcionam as organizações complexas; o resgate sociológico da condição humana e da relação entre o público e o privado; e da ciência política, no tema que se refere ao processo de transferência ou de compartilhamento de funções entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, no que concerne aos problemas de desenvolvimento social, num ambiente político de aprimoramento da democracia participativa. Esta interação será considerada mediante os condicionantes do contexto sócio-econômico-político mundial, os quais influenciam os

processos de decisão que direcionam tanto as organizações privadas quanto as públicas e aquelas denominadas do Terceiro Setor.

A importância do tema está centrada em dois aspectos fundamentais. Primeiramente, conta-se com uma insuficiente produção acadêmica sobre temas ligados a alianças intersetoriais para atuação social, principalmente àquela voltada a uma compreensão multidisciplinar. Num âmbito mais geral, este estudo contribuirá para a compreensão do processo de criação de alianças intersetoriais, as quais podem se tornar mais efetivas para a sociedade num ambiente político de aprimoramento da democracia participativa. Para o campo da Administração, a importância da pesquisa consiste, mais especificamente, no aprimoramento do conhecimento relacionado ao uso de um Instrumento de Avaliação e Monitoramento de Alianças, cujo propósito é servir como ferramenta de auxílio na gestão dessas alianças.

A viabilidade deste estudo está relacionada à possibilidade do pesquisador utilizar o vasto banco de dados relativo à pesquisa realizada pelo CEATS sobre alianças intersetoriais para atuação social no Brasil, cujo objetivo foi mapear e compreender como ocorrem tais alianças². Este mapeamento permitiu um conhecimento mais aprofundado de como as organizações empresariais se voltam a uma vasta gama de atuações sociais, de quais são as características presentes nas alianças para executá-las, bem como dos obstáculos e potencialidades desta configuração de colaboração.

² Pesquisa realizada pela equipe do CEATS entre 2001 e 2002, denominada "Alianças Estratégicas Intersetoriais para atuação social". Esta pesquisa contou com o financiamento e apoio da Fundação Ford (Fischer, 2002).

2- REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica dos temas abordados na discussão proposta pelo problema de pesquisa. Será apresentada, inicialmente, uma breve contextualização introduzindo a emergência e as controvérsias da globalização, enquanto fenômeno que influencia o delineamento das formas como funcionam as esferas pública e privada nas sociedades humanas. Os principais aspectos explorados deste fenômeno serão antecidos pela análise do que Giddens (1991) chama de processo de modernização da sociedade, o qual, segundo o autor, fertilizou as sementes da globalização. Sobre este pano de fundo serão discutidos alguns aspectos relacionados às origens da condição humana – de acordo com a reflexão de Arendt (1991) - como elementos que irão predispor a sociedade à colaboração público-privada. Na seqüência, será discutido e analisado o regime político da democracia participativa como uma forma coerente de conduzir as negociações públicas e privadas, de modo a garantir a participação efetiva da sociedade. Dentro do contexto da globalização e do regime da democracia participativa, será analisada a questão das transferências e gestões compartilhadas de funções entre o Estado, a sociedade e as empresas privadas no que concerne às políticas sociais voltadas à consecução do desenvolvimento sustentável. Serão explorados aspectos ligados à participação e cooperação no âmbito da esfera pública, traçando algumas considerações em relação ao papel do Estado e das empresas privadas em parcerias intersetoriais.

A partir do panorama montado por estes temas de cunho mais amplo, faz-se necessário revisar aqueles que podem influenciar de forma mais específica o funcionamento do objeto deste estudo – alianças intersetoriais para atuação social entre empresas e órgãos públicos. Serão apresentados alguns conceitos relacionados ao funcionamento destes tipos de alianças estratégicas intersetoriais e fornecido um panorama daquelas que contam com a participação de órgãos públicos no Brasil. Neste âmbito, será descrito o Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, criado como resultado da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais para atuação social já referenciada anteriormente. O objetivo da pesquisa foi identificar como são concebidas, implementadas e gerenciadas as alianças entre empresas, organizações da sociedade civil e órgãos governamentais para viabilização de projetos e programas de atuação social. Como decorrência das constatações da pesquisa em relação às deficiências na gestão das alianças, ocorreu uma demanda – por parte do público pesquisado - que culminou com a

proposição do referido Instrumento, o qual está destinado a avaliar a eficiência e eficácia de uma aliança para uma atuação social consistente e duradoura.

Este Instrumento de avaliação e monitoramento de alianças foi testado e validado junto a seis empresas privadas e dez organizações do Terceiro Setor que se organizavam, ao final do ano de 2002, em forma de alianças intersetoriais para atuação social. Procura-se, neste estudo, proceder a uma outra aplicação piloto do mesmo, objetivando novas avaliações e aperfeiçoamentos.

2.1 – Uma leitura da sociedade concreta: a modernidade

Para iniciar-se uma reflexão aprofundada sobre os fundamentos que sustentam a emergência dos processos colaborativos envolvendo esferas públicas e privadas na sociedade atual, considerou-se relevante resgatar, dentro de uma perspectiva evolutiva generalista, o que Giddens (1991) chama de processo de modernização da sociedade contemporânea.

Mas o que torna a sociedade contemporânea mais moderna que as sociedades dos antepassados? Segundo Giddens (2000), “a modernidade do mundo,....,é precisamente a constituição social da sociedade contemporânea em um mundo que superou seu passado, em uma sociedade não mais sujeita às tradições, costumes, hábitos, rotinas, expectativas e crenças que caracterizavam sua história. A modernidade é uma condição histórica da diferença; de um modo ou de outro, uma substituição de tudo o que vigorava antes”.

Duas características fundamentais desse processo podem ser destacadas a partir da conceituação acima definida: seu dinamismo e a consideração das diferenças existentes em uma sociedade de uma forma mais direta e aberta, sem isso significar, no entanto, a completa desqualificação das tradições, crenças, e culturas de tempos passados.

A propósito da análise do dinamismo envolvido no processo de modernização, Giddens (1991:58) distingue três fontes dominantes que o caracterizam, cada uma delas vinculada às outras:

- A separação entre tempo e espaço. Esta é a condição do distanciamento tempo-espaço de escopo indefinido. As sociedades tradicionais ou pré-modernas são tidas como baseadas em relações sociais que são encaixadas no tempo e espaço. O processo

de modernização distanciou os indivíduos e as comunidades das sociedades tradicionais destas noções estreitas de tempo, espaço e status (SIMÕES, 2004). Ou seja, a modernização implica na destruição da idéia fixa e estreita de lugar e espaço para um conceito mais amplo de “tempo universal”.

- O desenvolvimento de mecanismos de desencaixe. Este retira a atividade social dos contextos localizados, reorganizando as relações sociais através de grandes distâncias tempo-espaciais. Vale destacar que este aspecto do dinamismo das sociedades contemporâneas está no cerne da preocupação em se obter ganhos de escala num contexto de colaboração intersetorial para atuação social. O questionamento relativo a formas de amplificar e replicar resultados sociais obtidos a partir de uma aliança intersetorial para atuação social entre organizações privadas com fins lucrativos e organizações públicas está na essência da reflexão deste trabalho.

- A apropriação reflexiva do conhecimento. A produção de conhecimento sistemático sobre a vida social torna-se integrante da reprodução do sistema, deslocando a vida social da fixidez da tradição e caracterizando a época de “modernização reflexiva”. Segundo Giddens (2000:20), tal expressão reflete a existência de um alto grau de “reflexividade social”, que diz respeito “...a uma sociedade onde as condições em que vivemos são cada vez mais o resultado de nossas próprias ações, e, inversamente, nossas ações visam cada vez mais a administrar ou enfrentar os riscos e oportunidades que nós mesmos criamos”. Nesse contexto, a apropriação reflexiva do conhecimento, que é intrinsecamente energizante, mas também necessariamente instável, se amplia para incorporar grandes extensões de tempo-espaço (GIDDENS, 1991).

Considerando o principal escopo deste trabalho, que é o de se obter condições para extrair de experiências restritas no tempo e no espaço as bases para a replicação em larga escala, Giddens (1991) destaca que os mecanismos de desencaixe fornecem os meios para essas expansões de tempo-espaço, deslocando as relações sociais dos limites de sua “situacionalidade” em momentos e locais específicos, impulsionando-as para amplas extensões.

O autor sugere dois tipos de mecanismos de desencaixe: fichas simbólicas e sistemas peritos. Fichas simbólicas significam “meios de intercâmbio que podem ser circulados sem ter em

vista as características específicas dos indivíduos ou grupos que lidam com eles em qualquer conjuntura particular” (GIDDENS, 1991:30). O dinheiro é seu exemplo favorito neste caso, o qual passou a agir como meio de troca universal, sendo capaz de mover os indivíduos de contextos locais a globais, estabelecendo, com isso, relações sociais através do tempo e do espaço (SIMÕES, 2004).

Já os sistemas peritos surgem como resultado das revoluções científicas, referindo-se a “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que vivemos hoje” (GIDDENS, 1991:35). Segundo Simões (2004), “por causa de suas formas de conhecimento científica e universal, estes sistemas especialistas não são dependentes de um contexto e podem, a partir disso, estabelecerem relações sociais através de grandes períodos de tempo e espaço”.

Para que os mecanismos de desençaixe operem diante do dinamismo reinante na era moderna, segundo Giddens, há a necessidade da presença de um aspecto fundamental que permeia o campo das relações humanas: a confiança, caracterizada por Simões (2004) como a chave do relacionamento entre o indivíduo e os mecanismos de desençaixe propostos por Giddens. Este, por sua vez, se refere à confiança como o “cimento” responsável por manter as sociedades modernas juntas.

A confiança a que se refere Giddens (1991) é a que existe no contexto da consciência geral de que a atividade humana é criada socialmente - e não dada pela natureza das coisas ou por influência divina - e no contexto de todo o escopo transformativo amplamente aumentado da ação humana, levado a cabo pelo caráter dinâmico das instituições sociais modernas. Estes contextos determinam o significado do termo confiança, segundo Giddens (1991:41): “A confiança pode ser definida como crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”.

Ressalta-se assim a importância do estabelecimento da confiança nas relações sociais no âmbito do processo de modernização, o qual continua em vigor na sociedade contemporânea, intensificado pelo próprio processo da globalização econômica e tecnológica.

2.2 – Globalização: um fenômeno controverso afetando a vida pública

O fenômeno da globalização vem sendo amplamente discutido nos últimos anos em escala mundial, suscitando análises e reflexões de diversas tendências. Que fenômeno é esse que, ao mesmo tempo em que ganha espaço nas discussões e estudos, vem perdendo precisão conceitual e despertando polêmicas?

Assumindo uma abordagem sociológica e considerando a globalização como uma continuação das tendências postas em movimento pelo processo de modernização da sociedade contemporânea, Giddens (1991) define o fenômeno como a “intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes, de tal maneira, que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”.

Santos (2002) define o que ele chama de uma das formas de globalização, sem dúvida, a forma dominante e hegemônica atual: a globalização neoliberal. Segundo o autor, esta corresponde a um novo regime de acumulação de capital que visa, por um lado, dessocializar o capital, libertando-o dos vínculos sociais e políticos – os quais no passado garantiram alguma distribuição social – e, por outro lado, submeter à sociedade no seu todo à lei do valor, tendo como pressuposto que uma atividade social é bem organizada quando organizada sob a forma de mercado. Segundo Stiglitz (2001), a globalização “... é a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e de pessoas através das fronteiras”.

Percebe-se que as definições anteriores se complementam e apresentam características distintas: enquanto a de Giddens (1991) exalta a massificação das relações sociais, a de Santos (2002) ressalta a conotação política do processo e a de Stiglitz (2001) é mais pragmática, referindo-se a um fenômeno inexorável decorrente das mudanças vivenciadas pela humanidade no período contemporâneo, notadamente em termos das descobertas e utilizações da tecnologia.

Isto significa que este processo não está ocorrendo somente nas últimas décadas, mas já se apresentou em outros períodos históricos, como à época do desenvolvimento das grandes

navegações, há cinco séculos passados, quando já se procurava integrar novas terras e povos em processos de geração e acumulação de capital, ainda que associados a condicionantes históricos e a regimes políticos diversos dos atualmente vigentes.

Resgatando-se um ponto de vista mais econômico e focando a análise a partir da década de 70 do século XX, a globalização surgiu como uma das soluções que o capital internacional encontrou para a turbulência econômica originada a partir da crise do petróleo. Essa “solução” consistiu de duas frentes básicas: a) a busca de espaços mais amplos e desregulamentados de reprodução e acumulação de capital e b) a reestruturação e reorganização da produção, cujos traços principais são a utilização intensiva de novas tecnologias, os processos produtivos mais flexíveis, diminuição do uso da força de trabalho e a realocação espacial dos espaços produtivos (CORSI, 1997).

Segundo o autor, a globalização funda-se nos seguintes processos concomitantes e interligados: a) formação de oligopólios transnacionais em importantes setores – informática, automobilístico, farmacêutico, telecomunicações – b) formação de mercados de capitais, de câmbio e de títulos de valores globais - que tiveram como origem a desregulamentação do sistema financeiro, principalmente o norte-americano (gestão Ronald Reagan), para reverter a situação da época nos Estados Unidos, caracterizada pela fragilização do dólar e os déficits fiscais – c) formação de mercados de produção e consumo mundial unificados; d) estruturação de uma nova divisão internacional do trabalho baseada na desconcentração industrial; e, e) criação de espaços de produção de bens onde a organização, os processos e os padrões são universais.

A fragilização dos Estados-nação ocorre simultaneamente à emergência das corporações transnacionais, cujos atores principais são os responsáveis pela reorganização do mapa econômico e estão envolvidos em uma dura competição pelo controle do espaço de poder (IANNI, 2001). Nesse sentido, na medida em que se estimulam mecanismos de interação entre corporações transnacionais, não vinculadas a Estados, e as estruturas sociais por elas afetadas, tende a ocorrer a fragilização das esferas públicas de discussão, comprometendo, como consequência, a análise e solução de problemas sociais que afetam as condições de desenvolvimento dos países mais pobres.

Por que a globalização se tornou tão contraditória? Stiglitz (2001) elenca alguns resultados positivos decorrentes desse fenômeno em várias regiões do mundo:

- a) O aumento das exportações em grande parte da Ásia deu a milhões de pessoas condições de vida muito mais confortáveis do que as que tinham no passado.
- b) A abertura do mercado de leite da Jamaica às importações dos Estados Unidos em 1992 permitiu às crianças pobres consumir leite mais barato.
- c) Os guerrilheiros nas Filipinas conseguiram emprego por intermédio de um projeto de financiamento do Banco Mundial quando entregaram suas armas e aceitaram a pacificação.
- d) Em alguns países, dos quais o Brasil é exemplo modelar, projetos de combate e prevenção à AIDS têm ajudado a conter a disseminação da doença.
- e) A globalização reduziu a sensação de isolamento que muitas das nações em desenvolvimento sentiam um século atrás, e ampliou o acesso ao conhecimento, que estava além do alcance de muitas pessoas nesses países.

Em que pese estes benefícios, o autor também considera a inegável inapetência da globalização para reduzir significativamente a pobreza no Terceiro Mundo. Segundo dados do Banco Mundial³, em 1990, 2,718 bilhões de pessoas viviam com menos de dois dólares por dia. Em 1998, esse número aumentou para 2,801 bilhões de pessoas, ao passo que, neste mesmo período, a renda total do mundo elevou-se, em média, 2,5% ao ano (STIGLITZ, 2001:32). O autor ainda destaca que, além de não lograr êxito na redução da pobreza mundial, a globalização não obteve sucesso em garantir a estabilidade econômica nos países. As crises na Ásia e na América Latina, no final da década de 90, ainda têm ameaçado a estabilidade econômica e política de todos os países em desenvolvimento.

Na esteira da discussão sobre pobreza e estabilidade nestes países, emerge a questão da exclusão social, a qual, segundo Nascimento (1997), envolve as dimensões econômica (relativa ao mercado de trabalho), política (ausência de direitos), cultural e social – relacionadas a falta de acesso dos excluídos a atividades / espaços culturais e a condições adequadas de saúde e educação. Conforme relata Ianni (2001), é no último quarto do século

³ Global economic prospects and the developing countries 2000 (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2000) pg. 29.

XX que surgem as subclasses: segmento identificável da população e que integra a parte inferior da estrutura de classes.

Esses autores, ao refletirem sobre como os processos de globalização e exclusão podem se constituir em ameaças a modernidade, concluem que, “na superação das tendências de exclusão social reside, portanto, a possibilidade de redefinição da modernidade, o que demanda, paradoxalmente, uma maior efetivação do Estado-nação. Sem ética nacional e sem Estado de direito, intervindo nos processos econômicos, a modernidade tende a desaparecer”. É neste ponto que reside o grande debate a respeito da evolução do fenômeno da globalização e o papel dos Estados nacionais no processo, indicando a necessidade de se priorizar ações de eliminação ou redução das desigualdades sociais.

Há vários autores que defendem o resgate de um papel articulador do Estado na sociedade para o atingimento da justiça social (SPOSATI, 1997; SANTOS, 2002; STIGLITZ, 2001). Isso num contexto em que a hegemonia ideológica neoliberal tenha gerado certo consenso, segundo o qual, aos Estados não restaria alternativa frente à globalização senão imprimir políticas econômicas fundamentadas na estabilização dos preços e do câmbio, na desregulamentação dos mercados e na privatização da produção econômica (CORSI, 1997), gerando a tendência da minimização do papel do Estado como regulador na sociedade.

Assim, a discussão não deve focar a escolha ou não de aderir à globalização. O fenômeno, além de inexorável no sentido da tendência histórica da evolução humana, tem potencial de alavancar significativamente as condições de vida das pessoas no mundo, se direcionado para objetivos de desenvolvimento equilibrado e sustentável.

Com o objetivo de ressaltar a diversidade e pluralidade de análises e tendências do fenômeno, em paralelo com a globalização neoliberal está ocorrendo outra globalização, constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos sociais e organizações locais ou nacionais. Estas lutam para reduzir a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas de atenção social, a destruição do meio-ambiente e dos recursos naturais não-renováveis, o desemprego estrutural e a violação dos direitos humanos. Trata-se de uma contra-corrente emergente, organizada da base para o topo das sociedades, que se propõe a impedir uma onda hegemônica, analisando e propondo formas alternativas, num processo que reinventa a emancipação social (SANTOS, 2002). Segundo o autor, essa emancipação só

poderá ocorrer, na medida em que, se trabalhar pró-ativamente as resistências a todas as formas de poder, dentre elas as decorrentes da globalização neoliberal. Assim, a democracia participativa confronta a dominação e diferenciação identitária desigual; e os sistemas de produção alternativos confrontam especialmente a exploração, o fetichismo das mercadorias e a troca desigual.

A questão no centro do debate, portanto, se refere à forma com que o processo está sendo conduzido. Segundo Stiglitz (2001) “para que se alcancem os benefícios potenciais da globalização, é necessário cuidar do meio-ambiente, garantir que os pobres tenham voz nas decisões que os afetam e promover a democracia e o justo comércio”. Ao confrontar essas palavras do autor com a reflexão de Santos (2002), segundo a qual a verdadeira hegemonia é feita de todas as formas de poder e só pode ser combatida se todas forem simultaneamente discutidas e avaliadas, pode-se concluir que, a instauração e manutenção de espaços públicos de discussão, podem se constituir em uma das bases para o desenvolvimento sócio-ambiental sustentável num ambiente político de democracia participativa.

2.3 – As origens da condição humana: a predisposição da colaboração público-privada

O fenômeno da globalização impacta também as pessoas de forma significativa. Ao tratar dos impactos da globalização em grandes metrópoles, Ianni (2001) ressalta que existe a tendência do indivíduo se isolar nas grandes cidades, já que, “diante do contínuo e intolerável bombardeio de seus receptores físicos e mentais, o indivíduo perde pouco a pouco sua capacidade de responder e adota uma atitude defensiva de recuo e desinteresse,..., perde capacidade de discernir o essencial do supérfluo, a realidade da ficção”. Ainda segundo o autor ocorre o fenômeno da despersonalização, a qual se manifesta em forma de indiferença. Por outro lado, são nestas mesmas cidades que “as marcas de outros povos, diferentes culturas, distintos modos de ser podem concentrar-se e conviver no mesmo lugar, como síntese de todo o mundo” (Ibidem). A diversidade leva à necessidade da habilidade de integrar-se, o que faz com que o indivíduo, ao mesmo tempo em que é induzido a isolar-se, seja igualmente induzido a conviver em sociedade, dando contornos ao que se constitui na esfera pública de convivência humana (Ibidem). Neste sentido, a globalização ajuda a gerar uma sociedade civil global ativa, lutando por relações mais democráticas e por ampliação da justiça social (STIGLITZ, 2001). Ou seja, o potencial efeito gerador de uma esfera pública

mais consistente e atuante pode ser o de superar a tendência identificada por Ianni em relação à despersonalização e isolamento do indivíduo na sociedade globalizada.

A proposta da participação da sociedade civil - neste estudo representada prioritariamente pelas empresas privadas⁴ - na esfera pública, através da contribuição para elaboração, gestão e controle de políticas públicas, não pode se limitar à análise da influência da globalização, ao longo da história, na formação do indivíduo e da sociedade. Essa análise requer também uma abordagem centrada no resgate da condição humana frente os riscos da sobrevivência física e social.

Segundo Arendt (1991), as três atividades humanas fundamentais são: a) labor – processo biológico do corpo humano e que tem como condição humana a própria vida; b) trabalho – produz o mundo artificial, sendo que dentro de suas fronteiras habita cada vida individual e que tem como condição humana a mundanidade; c) a ação – exerce-se diretamente entre os homens, tendo como condição humana a pluralidade, fonte de toda a vida política exercida entre os homens. Esta consideração da autora ressalta que o homem necessita da vida em comum, da convivência social para reconhecer sua própria humanidade. Já Tomás de Aquino, considerava como consagrado: *homo est naturaliter politicus, is est, socialis* – o homem é naturalmente político, isto é, social.

Segundo Arendt (1991), a ascensão da esfera de vida social é um fenômeno cuja origem coincidiu com o surgimento da era moderna e que encontrou sua forma política no estado nacional. Trouxe consigo a dificuldade em compreender a divisão entre as esferas pública e privada. De acordo com a autora, “..., a linha divisória é inteiramente difusa, porque vemos o corpo de povos e comunidades políticas como uma família cujos negócios diários devem ser atendidos por uma administração doméstica nacional e gigantesca” (Ibidem). E para estudar adequadamente as relações entre o público e o privado, de tal forma a propiciar o desenvolvimento da humanidade em sua totalidade, deveria haver uma adequação do pensamento científico. Ainda remetendo às considerações da autora, “o pensamento científico que correspondia a essa concepção já não é a ciência política, e sim a economia nacional ou a economia social,..., todas as quais indicam uma espécie de administração doméstica coletiva”.

⁴ Considera-se que a sociedade civil engloba indivíduos e organizações pertencentes a empresas privadas e outros empreendimentos sociais complexos sem fins lucrativos, bem como qualquer outro indivíduo desvinculado desses tipos de organizações e de órgãos vinculados ao Estado.

Analisando as relações entre o público e o privado, Giddens (2000) reflete que “os motivos e desejos que permeiam aquilo que o senso comum entende por esfera privada estão, também, na origem das grandes mudanças sociais permeando aquilo que o senso comum entende por esfera pública”. Compartilhando com Arendt da dificuldade em delimitar a separação entre o público e o privado, o autor observou os tipos de negociação existentes nas relações pessoais contemporâneas. Verificou que essas relações expressam os princípios da confiança, diálogo e autonomia em ambos os domínios da vida: o privado e o público, os quais estão redefinindo a lógica geral da ação política no mundo moderno.

Isto significa, em outras palavras, uma busca da democracia, que vem operando mudanças tanto no plano da conduta pessoal e das interações interpessoais, como no plano das organizações complexas e na organização social como um todo.

E nesse ponto o autor exalta a importância dos processos de comunicação e das relações interpessoais nos domínios público e privado. Segundo Giddens (1994), “na medida em que haja uma democracia dos sentimentos, ela terá importantes conseqüências para a promoção da democracia pública formal. Quem tiver um bom conhecimento de sua constituição afetiva, e quem for capaz de comunicar-se efetivamente no plano pessoal, provavelmente estará bem preparado para cumprir com as obrigações e responsabilidades da cidadania”.

Percebe-se nestas reflexões iniciais a forte tendência de sociabilidade do homem e o início das discussões a respeito de uma administração conjunta das esferas pública e privada, ressaltando-se a dificuldade em dividi-las concretamente.

Indícios aqui apontados considerando a importância do estabelecimento da confiança, do diálogo e autonomia nas relações sociais, tanto no que se refere a esfera pública ou privada, sinalizam a influência destes fatores em possíveis processos de colaboração intersetorial, envolvendo o Estado, Mercado e Sociedade Civil. Ou seja, a partir do resgate das condições da existência humana aliado a uma breve discussão teórica a respeito das relações público X privado, ambos ressaltaram a importância que o fator confiança assume nas relações sociais da vida contemporânea.

Emerge também a idéia de uma nova corrente de pensamento científico baseada na Economia Nacional ou Social que se propõe a promover a administração conjunta do público e do

privado. Nessa linha de pensamento, as empresas surgem como organizações que passam a ter um papel importante na solução de carências de ordem social, que o sistema dominante capitalista não consegue equacionar e resolver satisfatoriamente sem uma interação maior entre os atores da sociedade (SINGER, 2001).

Na sociedade capitalista, a interação social estaria cindida em 2 campos distintos: o competitivo: das atividades econômicas, políticas, lúdicas etc.; e o solidário: das relações familiares, de vizinhança, de amizade e coleguismo nos espaços de estudo, trabalho, esportes etc.. Segundo o autor, ocorre uma contradição no espaço das empresas, já que, em seu interior, em alguns momentos as pessoas atuam como competidores e, em outros, como parceiros solidários. Essa dualidade de comportamento induzida nas pessoas que convivem nos ambientes empresariais pode estar na raiz de algumas das decisões sobre suas atuações sociais voltadas para a comunidade, as quais funcionariam como medidas compensatórias dos conflitos latentes nessas contradições.

2.4 – Democracia participativa: uma proposta de coerência do sistema político

O sistema político mais coerente e consistente com a atividade humana de ação, conforme definida por Arendt (1991), seria o da democracia participativa. De fato, o reconhecimento da pluralidade humana se daria a partir de dois critérios distintos: a) ênfase na criação de uma nova gramática social e cultural e b) entendimento de inovação social articulada com inovação institucional, isto é, com a procura de uma nova institucionalidade da democracia. Neste contexto, entende-se inovação como participação ampliada de atores sociais diversos nas várias esferas em que são tomadas decisões de interesse público ou de grupos da sociedade abrangente (SANTOS, 2002).

No entanto, ao acompanhar-se a evolução das sociedades humanas e as respectivas formas econômicas e institucionais encontradas, nota-se que a consolidação de regimes políticos democrático-participativos não ocorre naturalmente. Conforme relata Bobbio (1986) em relação à evolução da sociedade, “à medida que as sociedades passaram de uma economia familiar para economia de mercado, de uma economia de mercado para uma economia protegida, regulada e planificada, aumentaram os problemas políticos que requerem competências técnicas. Os problemas técnicos exigem, por sua vez, *experts*, especialistas... Tecnocracia e democracia são antitéticas: se o protagonista da sociedade industrial é o

especialista, impossível que venha a ser o cidadão comum”. Ainda segundo o autor, o cidadão, ao fazer opção pela sociedade de consumo de massa, pautado pela economia de mercado e pelo Estado de Bem-Estar Social, sabe que está abrindo mão do controle sobre as atividades econômicas e políticas por ele exercidos, em favor de burocracias privadas e públicas. Por outro lado, a instalação da gestão burocrática em sua concepção tradicional que tinha a forte tendência de atribuir soluções homogêneas para cada problema, foi-se mostrando contraproducente, na medida em que, as sociedades evoluíam econômica e politicamente. Os problemas exigiam cada vez mais soluções plurais, nas quais a coordenação de grupos distintos e soluções diferentes ocorriam no interior de uma mesma jurisdição (SABEL, 1997).

Nesse sentido, vinha sucedendo-se a inserção de “arranjos participativos” nos sistemas políticos vigentes, na medida em que, as burocracias centralizadas estavam sem condições de lidar com o conjunto de informações necessárias para executar políticas complexas notadamente nas áreas social, ambiental e cultural (SANTOS,2002). No caso brasileiro, a Constituição de 1988 claramente identifica o aumento da influência de diversos atores sociais nas instituições políticas através de novas formas participativas.⁵

Nesse momento de reconfiguração dos espaços políticos, cabe situar a emergência da discussão a respeito da Reforma do Estado e a conseqüente transformação social resultante. Trata-se de dois aspectos de um mesmo processo, no qual, pode-se inserir a análise a respeito da participação da sociedade civil organizada, sob a forma de empresas privadas, na esfera pública. Segundo Oszlak (1998), esse processo de transformação social, apesar de contínuo e ascendente, não levará a mudança de um aspecto fundamental, sobre o qual se assenta a colaboração público-privada: o papel fundamental do Estado como articulador e avalista da reprodução do sistema de produção, distribuição e dominação que se caracteriza como capitalismo. Nesse sentido, Oszlak (1998) conclui que “as regras em que se baseiam os vínculos entre o Estado e a sociedade não variaram, porque são as mesmas que fundamentam o sistema capitalista, entendido como modo de organização social”.

Trata-se também da chamada lógica capitalista, conforme Montañó (1993), a qual consiste no estado de uma sociedade regida pelo capitalismo. O autor coloca ainda que o Estado foi criado para garantir a propriedade privada como fundamento da liberdade individual.

⁵ As principais formas participativas previstas no arcabouço constitucional brasileiro encontram-se identificadas nos artigos 14 e 29 da Constituição Federal de 1988

Complementando esta idéia, Santos (2002) aponta que as sociedades capitalistas consolidaram a concepção da democracia liberal, com a qual procuraram estabilizar a tensão controlada entre democracia e capitalismo, ou seja, a condição humana da pluralidade, ligada a atividade humana da ação (ARENDDT, 1991), molda-se aos fundamentos do sistema econômico vigente.

Segundo sustenta Montaño (1993), para legitimar, perpetuar e desenvolver a lógica capitalista, o Estado incorpora a lógica democrática através de duas frentes básicas: a) ampliação dos direitos e benefícios trabalhistas (legislação e sistemas de previdência e políticas sociais) e b) ampliação da cidadania, tanto quantitativamente (ampliando a gama de pessoas elegíveis e eleitoras ao longo do tempo) como qualitativamente (ampliando direitos civis, aumentando as instâncias de participação popular, elevando o nível de controle da ação dos dirigentes e dos ocupantes de cargos públicos). Ainda segundo o autor, a necessidade de compatibilização entre o desenvolvimento do capitalismo e a implementação da lógica democrática, conforme descrito acima, levava a um equilíbrio difícil de ser obtido, gerando contradições entre as metas do capitalismo e o exercício pleno da cidadania democrática pelas pessoas.

Essas contradições levaram a necessidade de estabilizar a tensão entre a democracia e o capitalismo, conforme descrita por Santos (2002), o que ocorreu por duas vias principais: a) a prioridade dada à acumulação de capital, quando comparada à redistribuição social e b) a limitação da participação cidadã, na medida em que, deveria ser controlado o excesso de demandas decorrente de uma participação ilimitada. Aqui se pode encontrar uma possível base de análise, sobre a qual se pode avaliar o estágio de desigualdade social em que se encontra a sociedade brasileira e o ritmo da evolução do sistema político democrático-participativo. É sobre essa base conceitual e neste contexto sócio-econômico-político que será analisada a seguir a redefinição de papéis do Estado e da empresa na sociedade atual, a qual decorre da avaliação integrada dos processos de globalização e da evolução dos sistemas políticos democráticos.

2.5 – Papel do Estado e da empresa privada

2.5.1 – Redefinição do papel do Estado

Inicia-se a reflexão a respeito do papel do Estado na sociedade contemporânea recorrendo ao modelo da tríplice relação Estado-Sociedade conforme definida por Ozslak (1998). Segundo o autor, a relação entre o Estado e a sociedade em geral ocorre em três planos distintos: a) Funcional: refere-se à chamada divisão social do trabalho – responsabilidade assumida por estados subnacionais e setor privado na produção de bens e serviços dos quais se ocupava o Estado; b) Material: trata da distribuição do excedente social – está relacionado à noção de equidade; e, c) Dominação: refere-se à correlação de poder – intimamente ligado a governabilidade. Sobre esses três planos temos a influência do contexto externo, composto pelos processos de internacionalização, integração regional e globalização. As influências decorrentes dos processos de globalização, levando a uma busca eminentemente técnica de eficiência e eficácia na gestão social, tiveram como consequência o deslocamento da fronteira que separa os domínios funcionais do Estado e da sociedade, estreitando os âmbitos aceitos de intervenção estatal (OZSLAK, 1998).

O problema maior a ser destacado neste ponto é que a substituição da intervenção estatal citada pelo autor pode estar ocorrendo em favor de grandes conglomerados econômicos, num mecanismo de transferência, não restrito a funções específicas, mas também de parcelas de poder, o que possibilitaria a criação de um “Estado Privado”. Neste aspecto Touraine (1994) aponta um risco fundamental vinculado a uma possível substituição do Estado em favor do Mercado: quanto mais a sociedade se moldar ao mercado, com aspirações homogêneas e comportamento hegemônico, maior a tendência de a luta pelo dinheiro ser o fim único da vida social e, portanto, conformador da identidade dos trabalhadores.

Ao refletirem, não simplesmente em uma eventual substituição de intervenção estatal por uma intervenção privada, mas num possível arranjo em forma de parceria entre os dois setores, outros autores trabalham a questão da transferência de funções e poder. Segundo Ferrarezi (1995), o “Estado deve atuar predominantemente em problemas estratégicos, garantindo a equidade na aplicação de recursos, articulando o econômico e o social, definindo prioridades sociais e diretrizes gerais de uma política de desenvolvimento, garantindo o financiamento das políticas sociais, sinalizando a direção dos investimentos, somando esforços, promovendo

sinergias, assumindo a conservação de atores e de alianças estratégicas para a superação dos problemas sociais”. Ainda segundo a autora, o Estado deve lançar as bases que permitam estabelecer o diálogo permanente com a esfera privada e pública não estatal na construção do desenvolvimento sustentável e de uma sociedade menos desigual. A gravidade dos problemas sociais brasileiros exige mobilização conjunta dos vários atores sociais ligados ao Estado, Mercado e Sociedade Civil, numa cadeia de ações integradas e inovadoras capazes de promover o desenvolvimento social sustentável.

Diante desse desafio, uma das condições para promover o desenvolvimento social pode ser a descentralização das políticas sociais. Isto implicaria no fortalecimento da função de coordenação dos governos, envolvendo a formulação, avaliação, definição de critérios e normas, capacitação e distribuição equânime de recursos. Além disso, impõe-se como condição a conquista da confiança dos cidadãos. A complexidade crescente da administração pública no mundo globalizado tem provocado uma onda de desconfiança dos cidadãos em seus governos (BRESSER PEREIRA, 1998). De acordo com Bresser Pereira (1998), “tal confiança só pode ser recuperada na medida em que os serviços do Estado sejam descentralizados e os cidadãos sejam, em nível local, *empowered*: investidos de poder para controlar socialmente o serviço”.

No entanto, há quem aponte ressalvas quanto à aplicabilidade e eficácia da descentralização enquanto estratégia de transferência de funções e poder na sociedade. Ozslak (1998) desenvolve um raciocínio segundo o qual, dentro dos fenômenos decorrentes dos processos de globalização em países emergentes, o advento da crise das dívidas desses países foi o detonador de dois tipos de reformas: a) reformas cirúrgicas – envolvem a venda de empresas estatais e transferência de serviços e b) reabilitação e fortalecimento – fruto do amadurecimento das reformas cirúrgicas, numa linha de consolidação compartilhada entre Estado e Sociedade. Segundo o autor a privatização não se circunscreve apenas ao âmbito da transferência de funções da empresa pública para a empresa privada. Ela consiste numa privatização sistêmica, reconfigurando o conjunto da sociedade e implicando em mudança de valores, padrões culturais e expectativas da atividade pública. Durante os processos de privatização decaem as expectativas da sociedade em relação às responsabilidades do Estado, diminuem as atividades estatais de manutenção e apoio à infra-estrutura e transforma-se o mosaico de grupos de interesse; estes se tornando menos propensos a apoiar o crescimento do aparelho do Estado.

A privatização produziria, dessa forma, a “deslegitimação” do setor público e o deslocamento do poder das instituições. O autor segue apontando que, na América Latina, a descentralização pioraria a crise organizacional do setor público, citando que “às transferências de funções para níveis subnacionais e para a sociedade, agregam-se os efeitos da inserção internacional, que colabora para reduzir a capacidade de decisão autônoma do Estado Nacional”.

Ao levar em consideração que o Estado ainda aparece como o grande articulador social, Ozslak (1998) conclui que “para reforçar a autonomia estatal e seu papel como agente de articulação e desenvolvimento nacional, devem-se eliminar suas tendências mais burocráticas e promover, ao mesmo tempo, os mecanismos de representação e participação social. Esta tarefa não pode ser empreendida exclusivamente pelo Estado”.

Em reforço a essa idéia, Dupas (1999) cita Castells para denominar um Estado articulado que pode estar se consolidando em forma de “Estado-rede”. Segundo o autor, este se caracterizaria por partilhar a autoridade com uma rede de instituições. Nos processos de tomada de decisão, o Estado-nação se relacionaria com instituições supranacionais de diferentes tipos e âmbitos de atuação, assim como com instituições locais e regionais. Ainda de acordo com o autor, “esse tipo de Estado parece ser mais adequado para processar a complexidade crescente de relações entre o global, o nacional e o local, e entre a economia, a sociedade e a política na era da informação”.

Nota-se assim uma convergência de idéias em torno da coalização de alianças intersetoriais entre setor privado e público, como forma de equalizar o poder de diferentes organizações na busca de soluções para os problemas sociais.

Dentre os novos modelos propostos de reconfiguração das funções do Estado, aquele intitulado “paradigma emergente” considera o Estado como um, dentre vários atores, que aportam recursos e implementam políticas sociais (FRANCO, 1996). Segundo o autor, neste caso, o Estado seria responsável parcialmente pelo financiamento, dando ênfase ao atendimento da população de mais baixa renda e utilizando o co-financiamento como uma alternativa de recursos. O Estado exerceria maior influência em atividades de promoção; assumiria funções de execução, mas de maneira subsidiária, com a participação de outros

atores cumprindo essas tarefas – organizações do Terceiro Setor, comunidade local e setor privado.

A partir desta resenha de reflexões acerca dos limites da atuação estatal na sociedade contemporânea, pode-se concluir que as alianças intersetoriais para atuação social, envolvendo a esfera pública e a esfera privada, constituem-se num espaço propício para a emergência do equilíbrio mais adequado das intervenções estatais e privadas na esfera de ação social voltada para o desenvolvimento.

Este cenário comporta o desafio de estabelecer alianças intersetoriais de atuação social empresarial com órgãos públicos e com organizações do Terceiro Setor, o qual impacta as decisões estratégicas das organizações complexas que assumem esta configuração para realizar suas ações sociais.

2.5.2 – O papel da empresa privada

O entendimento do papel da empresa privada no desenvolvimento social das sociedades contemporâneas requer uma breve análise histórica a respeito da evolução do pensamento teórico acerca da relação existente entre a economia e as relações sociais. Os autores que procuraram identificar os pontos básicos desta relação no contexto da sociedade industrial foram Karl Marx, Max Weber e Ermlle Durkheim. Para Marx, as relações sociais são definidas pela organização do processo de produção econômico e consistem nos elementos dinamizadores de todas as relações que se estabelecem na sociedade. Já Weber (1944), destaca a racionalização da vida cotidiana como estreitamente relacionada ao desenvolvimento do capitalismo. O moderno, ainda que dependente de relações sociais no âmbito da sociedade industrial, estaria associado à racionalidade nos processos organizativos e produtivos, havendo o combate a formas econômico-sociais fundamentadas na tradição, poder personalizado e patrimonialismo. Por outro lado, Durkheim ressalta a presença dos laços de solidariedade que garantiriam a coesão social na sociedade moderna.

Com uma visão mais abrangente das possíveis relações entre os aspectos econômicos e sociais existentes na sociedade de meados do século XX e, de certa forma, rompendo com alguns paradigmas da época, o autor Karl Polanyi situa-se como uma referência para a crítica à separação entre o econômico e o social. Para o autor, "... a emergência da ordem econômica

moderna, a Economia de Mercado, foi marcada por intensos processos de luta social. A sociedade moderna tem se caracterizado por um movimento pendular entre uma ordem socialmente protegida e uma ordem ameaçada pelo "moinho satânico" do mercado" (POLANYI et.al., 1957). Nota-se a dificuldade em se desvincular questões econômicas de aspectos ligados ao desenvolvimento social em praticamente todas as reflexões dos autores apontados, lançando a base a partir da qual será analisada e discutida a participação das empresas privadas na sociedade.

Sobre esta base conceitual da indissociabilidade entre o econômico e social, compartilhada pelos autores acima, assenta-se o conceito de redes sociais, conforme Granovetter (1985), o qual foi utilizado para definir o que se entende por "inserção social na Economia". Segundo o autor, as redes sociais estabelecem relações fortes e fracas entre os indivíduos. Os laços fracos, na verdade, criam pontes entre as várias redes sociais e são decisivos para a constituição da rede social como um todo. Os contatos pessoais, fluxos de informação, as relações de confiança e reciprocidade e demais mecanismos informais são fatores explicativos decisivos da interação no interior da ordem econômica. Nesse sentido, desenvolveu-se uma linha de pensamento fundamentada na chamada Nova Sociologia Econômica (NSE), apontada por Kirschner e Monteiro (2002). Estes autores defendem também que a compreensão da ordem econômica deve levar em consideração as interações sociais num sentido mais abrangente.

Em relação a influência das relações de confiança interpessoal com a melhoria de performance nas empresas – considerada em seus aspectos financeiros e mercadológicos – Novelli (2004) destaca estudos adicionais que apontam associação entre as variáveis apontadas (SAKO,2000; KRAMER, 1999; ZAHERR et. al.,1998). O autor procurou apontar com isso que relacionamentos orientados para formas de cooperação são fundamentais dentro das organizações. Novamente percebe-se sinalização para a importância da consideração da confiança, nestes casos, mais explorada dentro de organizações empresariais.

No que se refere ao desenvolvimento de redes sociais, as empresas desempenham papel fundamental no processo. Conforme relatam Cappelin e Giuliani (2002), "com certeza a empresa também consegue ter influências sobre diversas dimensões da vida social, mostrando capacidade de elaboração cultural, isto é, capacidade de estabelecer elos e trocas com as instituições, grupos e comunidades. Assim, a empresa se apresenta como cenário expressivo

por ser um contexto permeável para absorver, reproduzir, responder e movimentar as representações simbólicas elaboradas pelos atores, os empresários, os trabalhadores, as trabalhadoras, as organizações sindicais, os clientes e fornecedores e demais interessados”. Ao avaliar iniciativas empresariais no âmbito social, Jeremy (2002) traça um estudo empírico comparativo entre regiões e países como Austrália, Reino Unido, Estados Unidos e Europa, avaliando as experiências de funcionamento de redes sociais criadas a partir dessas iniciativas, questionando as razões para suas existências e por que os governos estariam interessados nesse processo.

Na década de 80 foram intensificados estudos tomando empresas como objeto sociológico. Conforme relatado em Kirschner e Monteiro (2002), autores franceses desenvolveram estudos nos anos 80 e 90, nos quais evidenciaram a noção de que a empresa é um ator-criador, ou seja, os atores no seio da organização têm escolhas: eles constroem a organização cujo resultado é sancionado pelo exterior. Dentre esses autores, destaca-se Sainsaulieu (Kirschner e Monteiro, 2002), que aponta que a empresa não se limita a manter: deve inovar e desenvolver novos recursos continuamente. Para isso, uma das chaves de sucesso seria a qualidade da estrutura social das relações humanas de trabalho, o que mais uma vez denota a estreita relação entre os aspectos econômicos e sociais no ambiente empresarial.

Essa linha de raciocínio do papel da empresa privada na sociedade moderna aponta na direção do maior envolvimento empresarial nas questões sociais, coerente com a corrente de autores liderada por Peter Drucker, que defendem que “as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem para os problemas sociais básicos”.(HAAS, 2002; HAYWARD, 2003; MITCHELL, 2001).

Já os autores que compartilham das idéias de Milton Friedman (MAKOWER, 1994; COELHO et.al., 2003), argumentam que as empresas devem usar seus recursos e sua energia apenas em atividades destinadas a aumentar seus lucros, sem fugir às regras, participando de uma competição aberta e livre. De acordo com Friedman, os dirigentes de empresas não são as pessoas mais indicadas para determinar a urgência relativa dos problemas sociais, nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a determinado problema social. O autor também insiste que os administradores que destinam recursos da empresa para realizar noções pessoais e, eventualmente equivocadas, do bem-estar social estão taxando injustamente seus acionistas, empregados e clientes. Para Friedman, as empresas devem

produzir com eficiência bens e serviços e deixar a solução dos problemas sociais para os funcionários / profissionais e os órgãos governamentais competentes (STONER e FREEMAN, 1994). Refuta a necessidade de participação da empresa em atividades voltadas para reduzir a exclusão social ou alavancar o desenvolvimento, bem como, rejeita a tese de que ela deva assumir um papel na resolução de problemas da sociedade.

No entanto, na medida em que se avolumam as evidências de que a geração de lucros empresariais está intimamente ligada a fatores humanos das relações sociais - e não, exclusivamente, a atos econômicos e financeiros de pessoas isoladas – dilui-se a separação entre o econômico e social. A noção de que os lucros de qualquer negócio são prioritariamente dependentes de racionalizações humanas, torna-se enfraquecida, contribuindo para reduzir a polarização entre as visões defendidas por Peter Drucker e Milton Friedman. Na verdade, o desenvolvimento do capitalismo impõe e universaliza a racionalidade econômica, porém não a torna homogênea, não a torna independente da influência dos padrões culturais e das especificidades das relações sociais (família, grupo, território e nação) e não a deixa imune a influências sem controle (CAPPELIN e GIULIANNI, 2002).

Uma adequada avaliação do papel da empresa na sociedade parece requerer uma análise equilibrada dos resultados econômicos necessários à sua sobrevivência aliados à consecução de uma missão social, que se fundamenta na origem da condição humana da ação proposta por Arendt (1991). Esta, por sua vez, envolve a capacidade e necessidade do ser humano conviver em sociedade de uma forma participativa.

Com o intuito de aprofundar a análise sobre a inserção efetiva da empresa privada no campo social, serão analisados, neste trabalho, o histórico, o alcance e as controvérsias que envolvem o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, dando foco ao desenvolvimento de alianças estratégicas intersetoriais para atuação social envolvendo órgãos públicos no contexto de Reforma do Estado.

2.6 – Responsabilidade Social Corporativa

2.6.1 – Conceitos fundamentais

A Responsabilidade Social da empresa pode ser definida, conforme Sz wajkowski (1986) como “a obrigação da administração empresarial em tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”. Ainda segundo esse autor, organizações socialmente responsáveis levam em consideração os efeitos de suas ações sobre todos os agentes influenciados pela organização empresarial, tais como clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, órgãos governamentais etc.

Para Srour (1998), a Responsabilidade Social pode mostrar-se de diversas formas, por exemplo, em relações de parceria, investimento em pesquisa, proteção do meio ambiente, participação dos funcionários nos resultados da empresa, não discriminação de raças, idades, religiões etc. No âmbito interno, constitui, portanto, o exercício da cidadania organizacional e no âmbito externo, o asseguramento da vigência plena dos direitos sociais. Segundo o autor, as empresas não desempenham apenas uma função econômica, mas também uma função ética, provocada pela mudança do paradigma do capitalismo excludente para o do capitalismo social. A visão socioeconômica da Responsabilidade Social da empresa, portanto, deve ir além da necessidade de gerar lucros, devendo incluir também a proteção e a melhoria do bem-estar da sociedade (ROBBINS e COULTER, 1998; LAWRENCE et. al. 2001).

Fundamentada numa visão sistêmica das organizações, na qual a empresa interage com o sistema social na qual está inserida, Fischer (2002) destaca o conceito da responsabilidade social empresarial ou corporativa, “..., que é cunhado, no âmbito da teoria das organizações, como uma das funções organizacionais a serem administradas, no fluxo das relações e interações, que se estabelecem entre os sistemas empresariais específicos e o sistema social mais amplo”. Nash (2001) compartilha dessa visão sistêmica das organizações, incluindo a dimensão social, ao sustentar que uma estratégia de desenvolvimento sustentável envolve três pilares fundamentais: econômico, social e o meio-ambiente.

Nota-se nestas definições um forte componente ético nos conceitos, alinhados à reflexão de Drucker (1997), segundo a qual “as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem para os problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e,

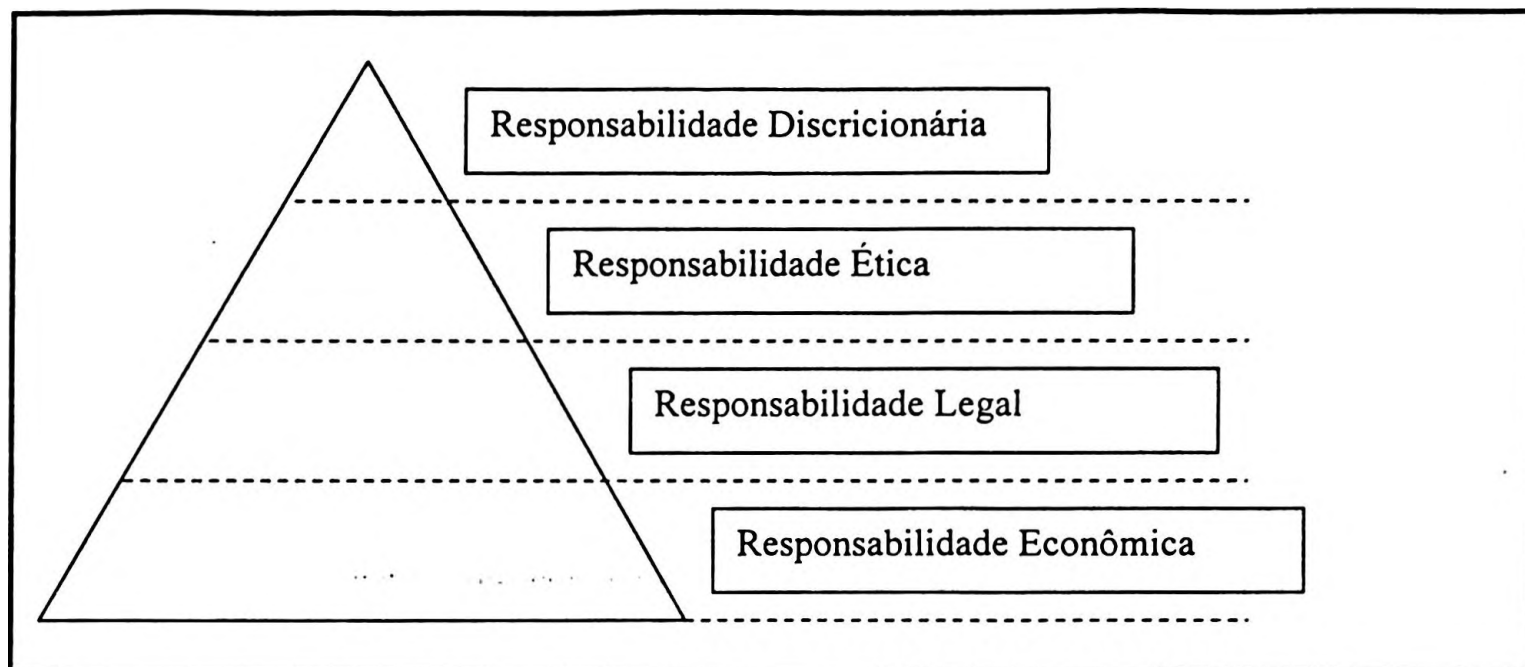
até mesmo, serem transformados em oportunidades para elas”. No entanto, segundo Fischer (2002), este apelo ético ao conceito ainda não foi totalmente absorvido pela prática empresarial, sobressaindo-se ainda ações pontuais ou esporádicas que visam a atender questões sociais específicas.

De modo a embasar mais precisamente os níveis pelos quais as atuações sociais empresariais podem evoluir, convém resgatar o modelo de Responsabilidade Social desenvolvido por Carrol (1979). Trata-se da chamada Teoria da Ação Social das Empresas ou Desempenho Social das Empresas, a qual envolve princípios, processos e políticas sociais. No nível macro, o modelo desenvolvido por Carroll é moldado por princípios econômicos, legais e éticos. No nível micro, as empresas tentam implementar princípios do contrato social em seus processos decisórios e em suas políticas empresariais. As ações em nível macro e micro podem ser:

- Uma resposta da empresa às questões sociais depois que estas ameaçam seus objetivos estratégicos ou determinadas metas.
- O alinhamento às exigências do governo e da opinião pública.
- A antecipação a exigências que ainda não foram feitas, mas são latentes no entorno social.

Carroll (1979) estabeleceu também um modelo que contempla as ações de responsabilidade que as empresas precisariam desenvolver para se constituírem em membros ativos da sociedade, no que se refere à abrangência e aos focos de suas práticas sociais. De acordo com este modelo, não é suficiente gerar lucro para os acionistas, empregos para os trabalhadores e impostos para o governo. É preciso estar atento à responsabilidade ética e à responsabilidade discricionária – contribuir para a comunidade e para a qualidade de vida. Este conjunto de dimensões da responsabilidade passa a constituir a Responsabilidade Social da empresa. Carroll representou este modelo em uma pirâmide, reproduzida na figura 1:

Figura 1 – A pirâmide de Carroll



Fonte: Carroll, A., 1979 apud Daft, R.L. Administração, LTC, Rio de Janeiro, 1999.

Na base da pirâmide, encontra-se a Responsabilidade Econômica, ou seja, a empresa precisa produzir bens e serviços nos padrões de qualidade e acesso que a sociedade deseja e assegurar os lucros para seus proprietários e acionistas. Esta responsabilidade é confirmada pelas teorias econômicas de maximização do lucro, que consideram esta a dimensão básica e primordial da empresa. Estas teorias dão subsídio para que muitas empresas baseiem sua concepção de responsabilidade somente nestes princípios, e que contestem a necessidade de atender os demais níveis para serem consideradas socialmente responsáveis.

O segundo degrau da pirâmide, a Responsabilidade Legal, define o que a sociedade considera importante e que está refletido em suas regras, leis e regulamentos e que as empresas devem seguir no cumprimento de seus deveres legais, no pagamento de impostos, na lisura dos contratos, no atendimento das prescrições trabalhistas etc. Empresas que se preocupam com a responsabilidade legal e a econômica estão dispostas a cumprir normas, regras e leis, mas tendem a não assumir ações mais amplas e, mesmo, a agir defensivamente frente às demandas que não estejam previstas na legislação.

A Responsabilidade Ética inclui os comportamentos que não são necessariamente codificados na lei e que podem não servir aos interesses econômicos, financeiros e mercadológicos mais imediatos da empresa. A necessidade de ações desta natureza pode surgir também em resposta

às pressões externas dos stakeholders; por mimetismo em relação à concorrência; ou ainda, por orientação dos valores que sustentam a cultura da organização.

As Responsabilidades Discricionárias, por sua vez, são voluntárias e orientadas pela decisão de fazer uma contribuição para o bem-estar da comunidade, ainda que não existam retornos previsíveis para a empresa. É uma resposta pró-ativa e exemplar nas questões sociais, pois não é necessário que ocorra indução e pressão dos stakeholders. Geralmente estão associadas a uma visão estratégica ampla e sistêmica do papel da empresa no contexto sócio-econômico e apoiadas por uma cultura organizacional forte em valores éticos.

2.6.2 – Panorama geral da atuação social empresarial

Estudos realizados por instituições de pesquisa nacionais demonstram que as empresas brasileiras estão em processo de ampliação de seu papel social (FISCHER, 1999 e 2002; PELIANO, 2001), indo além das responsabilidades econômicas e legais inerentes ao negócio em que atuam. As empresas parecem estar mais preocupadas com a responsabilidade ética e com a responsabilidade discricionária, que passam a constituir, em seu conjunto, as ações de Responsabilidade Social da empresa (CARROL, 1979).

As ações de Responsabilidade Social empresarial tiveram origem em países de economia desenvolvida como os Estados Unidos (TOCQUEVILLE, 1977; PORTER e KRAMER, 2002) e Japão (LONDON, 1991), onde a filantropia empresarial é mais tradicional e tem raízes mais arraigadas que a brasileira (CARDOSO, 2000). Diferentes experiências estão relatadas em países como o Chile na América Latina (TEIXIDÓ et.al., 2002) e nas Filipinas (ALDABA, 2002). No Chile, a Fundação Prohumana, centro de pesquisas em filantropia e responsabilidade social, realizou, em 2002, uma pesquisa com o objetivo de verificar como se desenvolviam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa. A pesquisa identificou que as empresas chilenas estão começando a se conscientizar da importância de implementar ações socialmente responsáveis e que essas atitudes, somente há poucos anos começaram a ser vistas como algo importante e valorizado pela sociedade chilena (TEIXIDÓ et al. 2002).

Já de acordo com Aldaba (2002), em países asiáticos como as Filipinas, o incentivo à participação das ONGs – Organizações Não-Governamentais - empresas e outros grupos comunitários aconteceu a partir de 1987, quando a Constituição reconheceu o papel das

ONGs e de 1991 quando outra legislação autorizou a inclusão destas organizações em conselhos de desenvolvimento local. As ONGs das Filipinas têm influenciado as políticas públicas, a implementação de programas sociais, além de gerarem impactos em várias esferas políticas e sócio-econômicas.

Nestes locais, as principais causas para o desenvolvimento da atuação social empresarial estão ligadas aos seguintes fatores, conforme aponta Mendonça (2003): a) efeitos da globalização econômico-financeira e seus desdobramentos como o aumento da concorrência e as novas exigências de padrões de qualidade e de envolvimento social das empresas; b) a redução da ação estatal no campo do atendimento das necessidades sociais; c) a intensificação das pressões dos consumidores devido à elevação dos níveis de exigências e expectativas destes em relação às empresas; d) desenvolvimento dos sistemas de comunicações e telecomunicações dinamizando o fluxo das informações; e) o aumento das desigualdades sociais; f) fatores internos: filosofia e crenças pessoais de dirigentes e executivos, valores e princípios éticos dos fundadores e preocupação dos gestores com a imagem da empresa.

Pesquisa realizada em 2002 pelo CEATS – programa institucional vinculado à Fundação Instituto de Administração - sobre atuação social empresarial com 385 respondentes – empresas que praticam ações de responsabilidade social – atesta que 85% da atuação social empresarial é feita sob a forma de alianças intersetoriais. No que se refere à participação do poder público nessas alianças, nota-se a presença de algum órgão do Estado em 55% destas alianças. Deste universo de alianças que contam com a presença de algum órgão público, tem-se 51% de alianças envolvendo os três setores: setor público, privado e Terceiro Setor; 31% de alianças envolvendo os setores públicos e Terceiro Setor; 10,5% de alianças envolvendo setores públicos distintos e em apenas 7,5% de alianças tem-se o envolvimento dos setores público e privado, unicamente.

86892

Em relação ao total de alianças, nota-se a predominância de doações como forma principal de atuação social em 85,4% dos respondentes. Ainda segundo a pesquisa, as principais barreiras à colaboração intersetorial identificadas são: conflitos culturais, conflitos de objetivos, confusão de expectativas e disputas de controle. Estas barreiras apontadas na pesquisa confirmaram as reflexões de Fischer (2002) a respeito dos obstáculos presentes em alianças com órgãos públicos: “com uma estrutura organizacional complexa, os órgãos públicos não têm a agilidade de resposta esperada, provocando o arrefecimento da motivação dos parceiros

empresariais. Como os postos de direção desses órgãos são cargos de confiança, muitas vezes as decisões sobre a parceria são filtradas por influências de caráter político, partidário ou ideológico, que nada têm a ver com o objetivo do trabalho proposto, mas que acabam por ser mais determinantes do que a necessidade e a finalidade do projeto social”. Além disso, a autora aponta a tendência da esfera pública de impor a forma e o conteúdo da colaboração, gerando resistências nas empresas e organizações da sociedade civil aptas a realizarem a parceria.

Um estudo da FIESP/CIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo)⁶ em 543 empresas de diferentes portes entre agosto e setembro de 2002 revela que o principal fator motivador para o investimento social é a “promoção do bem comum”. Segundo a pesquisa, a intenção de colaborar para a construção de uma sociedade melhor supera a crença de que esse é um meio de fortalecer o negócio. Em 88% das grandes empresas (com mais de 500 funcionários), 77% das de porte médio (entre 100 e 499 funcionários) e 77% das pequenas (até 99 funcionários), as ações sociais são consideradas altamente importantes para a promoção do bem comum. Já como estratégia de negócios, a atuação social é percebida como de alta importância por 71% das grandes empresas, 67% das médias e 65% das pequenas.

A idéia de que não é função da empresa se envolver em atuação social, restringindo a responsabilidade social da mesma em pagar impostos, gerar empregos e ofertar produtos de qualidade ao mercado, obteve um grau de concordância entre os entrevistados da pesquisa, 25% inferior ao grau de concordância em relação à idéia de que a empresa deve atuar no sentido de promover o bem comum. Isto pode ser um indicativo de uma tendência de migração de atuações sociais empresariais, de um perfil mais ligado a doações esporádicas em dinheiro e em bens materiais, para projetos mais consistentes e integrativos, com horizontes de prazo mais longo e com envolvimento mais profundo das organizações envolvidas. Em relação aos tipos de ações sociais praticadas pelas empresas, ressalta-se a ainda tímida incidência de apoio a projetos desenvolvidos pelo poder público – 22,5% do total de empresas entrevistadas. Isto pode indicar os desafios presentes para dinamizarem-se as alianças intersetoriais entre empresas privadas e órgãos públicos com o intuito de se obter ganhos de escala significativos.

⁶ As informações da pesquisa presentes neste parágrafo foram colhidas junto ao jornal Folha de São Paulo – edição de 21/12/03.

Pode-se concluir, a partir das informações colhidas junto às duas pesquisas citadas, que a maioria das alianças intersetoriais para atuação social avaliadas, em que pese ainda encontrarem-se num estágio mais próximo à relação simples de doador-donatário, parecem estar se dirigindo para a configuração de alianças mais integrativas, na medida em que, se identifica a prática do bem comum como a principal motivação para o investimento em ações sociais e devido à predominância de opiniões favoráveis ao maior envolvimento social empresarial.

2.6.3 – Controvérsias da Responsabilidade Social Corporativa.

Algumas reflexões podem ser alinhavadas, ao confrontar-se a discussão teórica apontada no item 2.5.2 - a qual se pode resumir na indissociabilidade relativa entre o econômico e o social na condução de um empreendimento empresarial - com a constatação das pesquisas mostradas no item 2.6.2, que identificou a motivação de praticar o bem comum como motivação principal na atuação social empresarial, e a ainda tímida participação de alianças intersetoriais entre empresas privadas e órgãos públicos.

Parece estar em processo de consolidação um envolvimento empresarial em questões sociais mais consistente e profundo. Ao mesmo tempo, não parece estar seguindo no mesmo ritmo a criação e desenvolvimento de relações com órgãos públicos, de tal forma a consolidar melhorias em políticas públicas e a criação de espaços públicos de discussão dos problemas sociais.

Compartilhando desta linha de preocupação, alguns autores vêm refletindo a respeito das dinâmicas envolvidas na inserção empresarial nas questões sociais, notadamente em relação às formas através das qual esta inserção está ocorrendo. Paoli (2002) manifesta que, se de um lado, fica evidente o possível potencial inovador que a mobilização empresarial dirige ao combate à pobreza, de outro lado, é visível que esta mobilização oculta políticas que aprofundam a exclusão social e confundem a orientação política da sociedade brasileira. Segundo a autora, esta desorientação ocorre através da domesticação do alcance político próprio da noção de bens públicos à eficiência dos procedimentos privados de gestão e através da intervenção, de modo pulverizado, ao arbítrio das preferências privadas de financiamento. Na seqüência de seu raciocínio, “as ações filantrópicas não criam o cidadão participativo que comparece ao mundo para além da figura passiva do beneficiário, sombra de quem o

beneficia”. Estas tendências estariam na contramão da análise de Arendt (1998), para quem, o agir político para um mundo comum consistiria na “instauração de um espaço público de ações propositivas, críticas, conflitivas e criadoras que se alinham na formação renovada de valores pluralistas, partilhados e discutidos”.

Após a consolidação de encontros e workshops realizados, ao longo da segunda metade dos anos 90, com representantes do empresariado do sistema financeiro, da CNI⁷, da Associação Comercial de São Paulo, de Institutos Liberais e do PNBE⁸ e publicação das principais coletâneas reunindo a produção gerada, Kirschner & Monteiro (2002) demonstram haver uma certa diversificação nas formas e no conteúdo da ação política empresarial. Segundo os autores, “ainda assim, todos os trabalhos reiteram a postura particularista, avessa ao reconhecimento e à negociação de interesses divergentes, e sem compromisso com a construção de uma arena pública de negociações”. Rondinelli (2002), ao analisar mais detalhadamente a influência das corporações transnacionais nas questões públicas, aponta algumas preocupações concernentes aos sistemas de tomada de decisão democráticas nesse contexto. Segundo o autor, na medida em que as grandes corporações aumentam sua influência pública, aumentam os seguintes questionamentos relativos aos possíveis efeitos produzidos: a) quais os impactos nos negócios e nas políticas públicas no mundo? b) será que as corporações agem prioritariamente para seus próprios interesses em detrimento dos interesses de grupos desorganizados e pobres? e, c) será que os papéis públicos desempenhados pelas grandes corporações distorcem ou “esvaziam” as funções regulatórias legítimas dos governos nacionais?

Parece haver explicações no passado político brasileiro para esta carência de constituição e desenvolvimento de esferas públicas de análise e discussão. Segundo Paoli (2002), a “economia de orientação desenvolvimentista e integradora, fruto das tensões internas de uma ditadura civil que, ativa em sua capacidade de regulação social, jamais aceitou, no entanto, a vigência concreta e ampliada dos procedimentos de negociação dos direitos sociais que emitiu legalmente”. O Estado promoveu forte regulação legal das relações de contrato dos trabalhadores pelo país. Gerou-se também a ausência do direito autônomo de negociação sindical ocasionando a “criminalização da idéia de conflito social por direitos” e o revigoramento de antigas relações personalizadas, burocratização dos serviços sociais e

⁷ Confederação Nacional da Indústria

⁸ Movimento empresarial denominado de Pensamento Nacional das Bases Empresariais

desqualificação política dos sindicatos. Ainda segundo a autora, isso potencializou a passagem de uma sociedade organizada segundo princípios de solidariedade coletiva para uma sociedade organizada pela ação solidária privada.

Na medida em que o conceito de Responsabilidade Social pode ser extrapolado para o nível de cada indivíduo, ou seja, ele pode ser aplicado para cada um, individualmente, no conjunto de relações por cada um estabelecido, nota-se um alinhamento entre essa extrapolação do conceito e o estímulo à ação solidária privada, conforme apontado por Paoli. Além disso, a idéia da privatização do público e publicização do privado (OLIVEIRA, 1999; BRESSER PEREIRA, 1998) ajudam a compor um cenário de ativismo social voluntário do setor privado e ONGs, dando margem a um conjunto de atuações sociais não necessariamente alinhadas sinergicamente com políticas públicas correlatas, alimentando o grau de ineficiência global do sistema social.

Num workshop conduzido no âmbito de um Seminário sobre Responsabilidade Social realizado pelo Instituto ETHOS, em junho/2003, com a participação de cerca de 120 pessoas⁹, identificaram-se indícios do surgimento de uma maior interação entre os setores público e privado. Vale destacar que, destas 120 pessoas, 73% pertenciam a empresas privadas, 16% a organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, 8% são particulares e apenas 3% pertencentes ao Estado ou a universidades. Ao serem questionados sobre quais seriam as ações concretas que as empresas poderiam adotar para contribuir com o Estado na implementação de políticas públicas, as principais sugestões foram: a) Priorizar ações sociais com a ajuda do poder público e promover o alinhamento estratégico; b) Participar mais ativamente em Conselhos de representação popular – isso caminhará no sentido de aprimoramento do funcionamento de instâncias públicas de discussão; c) Utilizar capacidade de mobilização dos empresários e fomentar a formação de redes sociais; d) Aprimorar parcerias – notadamente com o Estado; e) Priorizar ética nos negócios e f) Disponibilizar competências empresariais. Percebe-se nesse grupo a preocupação com a inserção mais intensa do empresário em instâncias de participação popular, potencializando o funcionamento de esferas públicas de discussão e estimulando a mobilização empresarial para formação de redes e parcerias com o poder público.

⁹ Número aproximado de participantes da chamada Oficina de Dimensão Social, com dinâmica conduzida sob a coordenação do CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – FIA.

2.7 – Alianças Estratégicas Intersetoriais para atuação social

Antes do desenvolvimento do tema, é conveniente estabelecer algumas definições fundamentais. Primeiramente convém definir o que se entende por atuação social empresarial dentro do escopo deste trabalho. Atuação Social é definida como o conjunto de ações e projetos desenvolvidos pela empresa que visam melhorar as condições da sociedade em áreas como saúde, educação, meio ambiente, cidadania etc. Trata-se de ações voltadas para públicos externos à empresa, ou seja, segmentos da sociedade, comunidades, minorias, entre outros. Para fins desta pesquisa, portanto, a atuação social não abrange ações que a empresa desenvolve visando exclusivamente o bem-estar de seus funcionários e familiares ou que estejam previstas pela legislação (FISCHER, 1999; CARROL, 1979).

Decorre deste conceito a definição adotada para o termo Alianças Estratégicas Intersetoriais, as quais não podem ser compreendidas de forma dissociada das próprias práticas de atuação social empresarial. As Alianças Estratégicas Intersetoriais são definidas como todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantém com outras organizações da sociedade para realizar suas práticas de atuação social. No caso de empresas que possuem Fundações ou Institutos voltados para a atuação social, consideram-se também as parcerias existentes entre estas e outras organizações de governo ou da sociedade civil organizada ou mesmo outras empresas. (AUSTIN, 2001).

Para iniciar a compreensão de como devem ser constituídas e aprimoradas as alianças estratégicas intersetoriais para atuação social, torna-se especialmente útil recorrer-se ao chamado modelo tri-setorial, desenvolvido por Steve Waddel¹⁰ e ilustrado na figura 2 a seguir.

¹⁰ Este autor apresentou o modelo na pesquisa “Non Governmental Organizations and the Marketization of Development”, organizada pelo IDR/Boston – Institute for Development Research – 1998.

Figura 2 – Modelo Tri-Setorial



O modelo Tri-Setorial é um sistema que classifica as organizações existentes de acordo com a relação de propriedade da pessoa jurídica que as formalizam e de acordo com bens e recursos que empregam para realizar suas atividades fundamentais. Essas organizações podem pertencer ao setor mercado, tipicamente caracterizado pela empresa capitalista, de propriedade de um empreendedor ou de acionistas, a qual se relaciona com clientes e consumidores que adquirem no mercado seus bens e serviços, para os quais existe a concorrência de outras empresas; ao setor Estado, onde estão as organizações pertencentes ao setor público e que oferecem aos cidadãos serviços e produtos, geralmente de caráter essencial, de forma gratuita ou com preço subsidiado e sem concorrência. A organização pode, ainda, pertencer ao Terceiro Setor, no qual se localiza uma variada gama de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e que fornecem serviços e produtos públicos através de meios privados.

Na representação da figura 2 podemos ver quais são os atores, as atividades e as relações que compõem cada um dos setores – Estado, Mercado e Terceiro Setor, bem como visualizar os pontos de intersecção entre estes, que caracterizam os espaços potenciais para implementação das alianças estratégicas intersetoriais.

Ao estudar alianças estratégicas intersetoriais com a participação de empresas norte-americanas, Austin (2001) propôs um processo de criação e desenvolvimento de alianças que engloba cinco elementos fundamentais:

1) Entender o estágio de cooperação estratégica – Segundo o autor, trata-se de uma fase de categorização de suas cooperações, do entendimento de que forma essas cooperações podem evoluir ao longo do tempo e da análise das mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação. O esquema proposto para essa análise foi denominado pelo autor de Continuum da Colaboração e está dividido em três estágios: filantrópico, transacional e integrativo.

- Estágio filantrópico – a natureza do relacionamento entre a organização comercial e a organização sem fins lucrativos é principalmente de doador e donatário.

- Estágio transacional – as organizações realizam suas trocas de recursos por meio de atividades específicas, tais como marketing ligado à causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviço remunerado. O fluxo de valor passa a ter mais um caráter de mão dupla que os parceiros buscam e identificam conscientemente. Muitas dessas cooperações caracterizam o relacionamento inicial dos participantes, não tendo sido precedidas de um estágio filantrópico.

- Estágio integrativo – as missões, o pessoal e as atividades dos parceiros começaram a experimentar uma ação mais coletiva e uma integração organizacional. Para a criação de valor conjunto, a cultura de uma organização passa a ser afetada pela cultura da outra, processos e procedimentos são instituídos para gerir a crescente complexidade do relacionamento. A aliança torna-se então institucionalizada na percepção das organizações parceiras.

2) Fazer a conexão. Nesta fase estaria, principalmente, o envolvimento dos líderes das organizações que conduzem a aliança, a ligação emocional estabelecida com a mesma. Trata-se do campo do relacionamento, do estabelecimento da confiança continuada e progressivamente.

3) Assegurar a compatibilidade estratégica. Há a necessidade de, continuamente, avaliar a inter-relação entre as missões das organizações envolvidas na aliança, correlacionando necessidades e capacidades e verificando valores coincidentes. Na medida em que a compatibilidade estratégica se efetiva, ocorre a contínua evolução da aliança para atos cooperativos seqüenciais.

4) Gerar valor. Deve haver uma constante avaliação do valor potencial e real gerado a partir das atividades da cooperação, tanto para o público-alvo quanto para os próprios parceiros. Somente a continuada geração de valor possibilitaria uma aliança consistente e duradoura.

5) Administrar o relacionamento. Deve haver, na medida em que amadurece a cooperação estratégica, uma preocupação com a organização da aliança, ou seja, com sua institucionalização. Neste sentido, torna-se fundamental a evolução da confiança na relação e da capacidade de comunicação, tanto interna quanto externa. Aspectos como o comprometimento dos aliados e o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem também são ressaltados nesta última fase do processo.

Ao trabalhar com esse processo de construção e manutenção de alianças intersetoriais para atuação social, Austin (2001) propôs a identificação de 7 dimensões estratégicas para o aprimoramento das alianças, isto é, transformou o processo em variáveis que poderiam ser utilizadas num sistema de avaliação das alianças. São os chamados 7Cs da Aliança Estratégica: a) Conexão com o propósito e com as pessoas; b) Clareza de propósito; c) Congruência de missão, estratégia e valores; d) Criação de valor; e) Comunicação entre os parceiros; f) Continuidade de aprendizado e g) Compromisso com a parceria. Cada uma dessas dimensões possui um conjunto de questões direcionadoras às organizações aliadas e serviram como base para a constituição do chamado Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais desenvolvido pelo CEATS-FIA-USP.

2.7.1 – Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais para atuação social

O Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais desenvolvido pelo CEATS é uma ferramenta de avaliação destinada ao auto-diagnóstico, por parte das organizações aliadas, do estágio em que se encontra a aliança, fornecendo subsídios para a contínua melhoria e aprimoramento da mesma. O objetivo é que cada organização faça uma reflexão sobre sua

participação na aliança e a contraponha à análise feita pelo seu parceiro, de modo a possibilitar a verificação de quais aspectos têm semelhanças ou diferenças nas percepções de ambos.

O Instrumento foi construído como resultado da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais realizada entre 2001 e 2002, com o apoio da Fundação Ford. Através das interações promovidas com os participantes da pesquisa, constatou-se a necessidade de instrumentalizar as alianças existentes com mecanismos de avaliação que permitam um melhor acompanhamento da evolução da eficácia das mesmas.

Essa constatação originou-se a partir dos resultados da pesquisa em relação aos dificultadores das alianças intersetoriais para atuação social. As empresas privadas, as organizações de Terceiro Setor e as organizações governamentais citam majoritariamente questões relativas a gestão de suas instituições e da aliança como sendo os seus principais dificultadores. Nesse sentido, o Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, ao propiciar a avaliação de indicadores influentes na eficácia das mesmas, oferece formas concretas de melhoria desses processos de gestão.

Para isso, o Instrumento é composto por um conjunto de 8 categorias de análise, cada uma com um grupo de indicadores que perfazem um total de 28 indicadores no total (Anexo A).

Essas categorias e indicadores foram desenvolvidos tendo como base o referencial teórico presente em Austin (2001) e os resultados de workshops de validação realizados junto a mais de 150 participantes da pesquisa provenientes de organizações do Terceiro Setor e empresas entrevistadas, além de pesquisadores interessados no tema. As oito categorias de análise são: a) alinhamento de expectativas; b) estratégias; c) comprometimento; d) comunicação; e) papéis; f) recursos; g) agregação de valor e h) sistemas de avaliação.

Alguns autores relatam experiências, em diversos países, da interação entre as esferas pública e privada (BERNAREGHI et. al. 1992 e 1993; BJORN, 2002). Se aplicássemos este tipo de instrumento em uma aliança entre empresas privadas e órgãos públicos, nota-se que, ao abordar temas como alinhamento de expectativas dos aliados, níveis de comprometimento, definição de papéis, comunicação e agregação de valor, estaríamos oportunizando a interação entre esferas pública e privada em níveis de discussão que, de fato, criam uma verdadeira

arena pública de avaliação e reflexão. Em relação às experiências já vivenciadas de interação entre o público e privado na questão social, Camarotti e Spink (2000) já sinalizaram as dificuldades decorrentes da democratização das relações entre o Estado e as forças sociais, e chamam atenção para as possibilidades e também para as dificuldades e incertezas inerentes à produção de um conhecimento prático que possa servir de instrumento de ação.

Dessa forma, a aplicação do instrumento de monitoramento de alianças a alianças entre empresa privada e órgão público pode render um considerável aprendizado em relação ao funcionamento das mesmas, à melhoria de sua gestão e ao seu potencial de instauração de esferas públicas e democráticas de discussão e solução de problemas sociais.

2.8 – Considerações finais sobre o referencial teórico

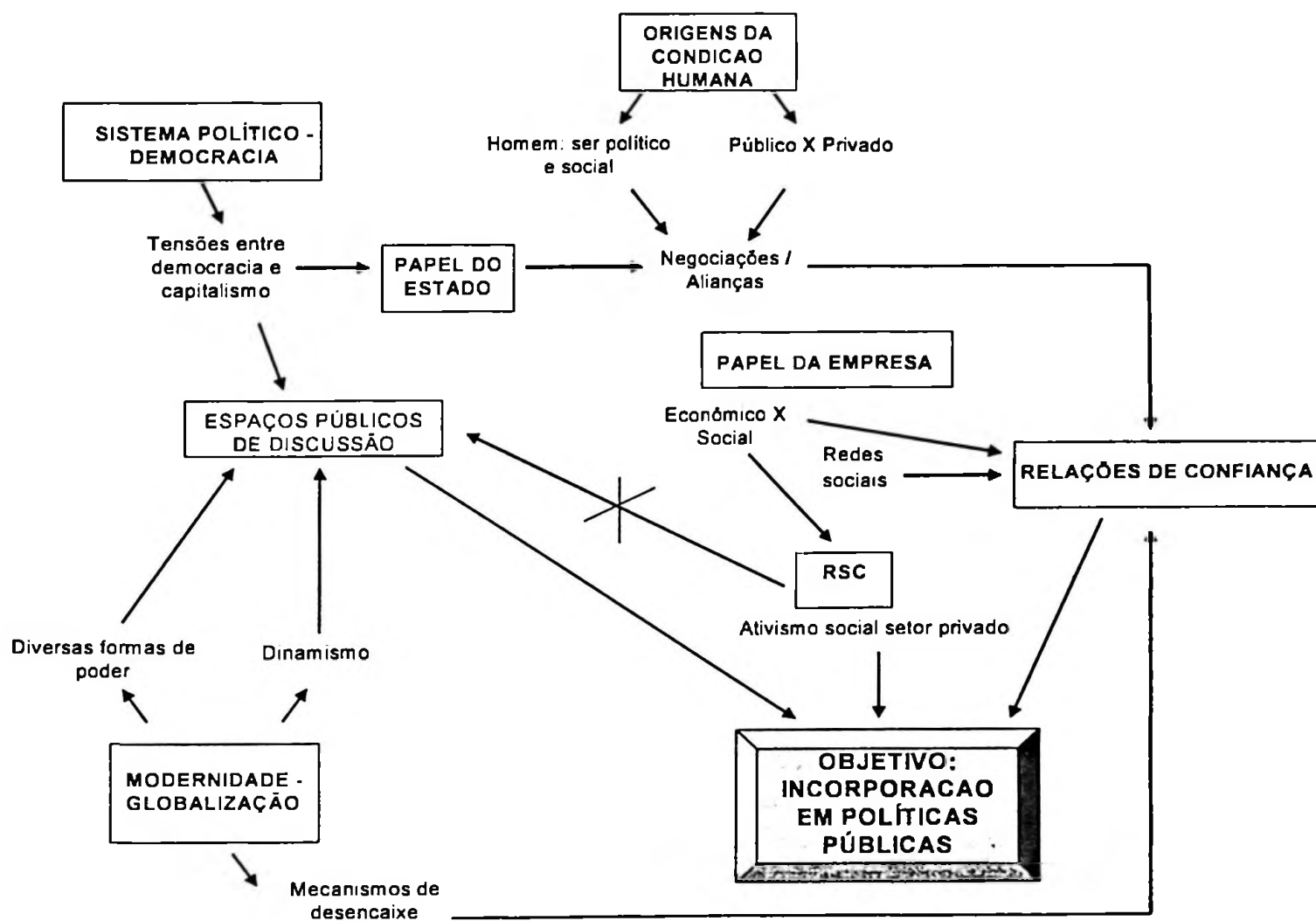
Resumem-se a seguir os principais aspectos levantados durante o desenvolvimento do referencial teórico proposto e que fundamentaram o modelo analítico utilizado nesta dissertação.

- O desenvolvimento de mecanismos de desencaixe, uma das fontes dominantes do dinamismo envolvido no processo de modernização da sociedade contemporânea segundo Giddens (1991), está diretamente vinculado à preocupação de se obter ganhos de escala num contexto de colaboração intersetorial para atuação social.
- O estabelecimento da confiança nas relações humanas é fundamental para a operacionalização dos mecanismos de desencaixe, exercendo forte influência para manter as sociedades modernas mais próximas.
- O fenômeno da globalização, entendido como continuidade do processo de modernização a que se referiu Giddens (1991), envolve diversas e plurais abordagens, notadamente nas esferas social, econômica e política. Uma avaliação mais cuidadosa de seus efeitos requer a consideração e ponderação de todas as formas de poder que o fenômeno suscita, ampliando a importância da instauração e desenvolvimento de espaços públicos de discussão na sociedade contemporânea.

- O resgate da condição humana de sobrevivência proposta por Arendt (1991) traz a constatação de que o homem é naturalmente um ser social e que não existe uma clara linha divisória entre as esferas público e privada na sociedade. Assim sendo, a lógica geral de ação política no mundo moderno realça a confiança, diálogo e autonomia como elementos fundamentais nesses domínios público e privado da vida humana (GIDDENS, 2000).
- A redefinição dos papéis do Estado e da empresa na sociedade atual decorre da avaliação integrada entre os processos de modernização/globalização, da evolução dos sistemas políticos democráticos e da influência de parâmetros relacionados a esfera das relações humanas – comuns ao âmbito público e privado – notadamente o estabelecimento de relações de confiança.
- As reflexões acerca dos limites da atuação estatal na sociedade contemporânea levam-nos a concluir que as alianças intersetoriais para atuação social envolvendo as esferas público e privada constituem-se em espaços de interação propícios para as negociações desses limites.
- As relações de confiança também exercem influência sobre a interação que ocorre no interior da ordem econômica no âmbito das empresas privadas, alavancando a qualidade da estrutura social das relações humanas de trabalho e impactando o desempenho empresarial (NOVELLI, 2004).
- A indissociabilidade entre o econômico e social, aliada à motivação da prática do bem comum identificada na pesquisa realizada pela FIESP e ainda à tímida participação de alianças entre empresas e órgãos públicos no universo da pesquisa realizada pelo CEATS em 2001/2002, são fatores que apontam para um processo de consolidação do envolvimento empresarial em questões sociais.
- A extensão do conceito de Responsabilidade Social para o indivíduo representa um estímulo ao ativismo social voluntário do setor privado, dando margem a um conjunto de atuações sociais não necessariamente alinhadas sinergicamente com políticas públicas, alimentando-se o grau de ineficiência geral do sistema (PAOLI, 2002).

A figura 3 a seguir procura demonstrar o fluxo das relações estabelecidas entre as variáveis selecionadas do referencial teórico-conceitual proposto.

Figura 1 – Modelo teórico-conceitual



3 - METODOLOGIA

Neste tópico são discutidos, a partir do tema, do problema e do objetivo anteriormente apresentados, os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa e para a construção dos resultados.

Inicialmente, será detalhado o modelo analítico utilizado, explicitando as relações entre a variável dependente – aqui considerada como sendo a incorporação da atuação social de uma aliança entre empresa privada e órgão público em políticas públicas – e as variáveis independentes selecionadas a partir do referencial teórico proposto.

A seguir apresentam-se a caracterização da pesquisa - o método de investigação e a amostra - os procedimentos de campo, a análise de dados e os resultados esperados.

3.1 – Modelo Analítico

O quadro 1 a seguir esquematiza as relações entre as variáveis de estudo. Partiu-se do objeto de pesquisa utilizado no trabalho: alianças intersetoriais para atuação social entre empresa privada e órgão público. A partir dessa definição, buscou-se sistematizar os fatores que poderiam influenciar a obtenção de ganhos em escala desses tipos de alianças constituídas. Nesse momento, cabe ressaltar uma importante premissa utilizada dentro do modelo analítico: considerou-se que a obtenção de ganhos de escala em atuação social depende da incorporação da atuação social conduzida em aliança em políticas públicas, isto é, os ganhos obtidos de alguma forma se enquadram dentro do arcabouço jurídico-institucional representado pelo Estado, podendo abranger as esferas federal, estadual ou municipal.

A partir deste ponto, as variáveis dependentes consideradas foram elencadas como influentes nesse processo de incorporação da atuação social em políticas públicas. A determinação dessas variáveis se baseou na consolidação das considerações finais do referencial teórico (item 2.8), as quais fundamentaram o modelo analítico proposto.

Quadro 1 – Modelo analítico

	VARIÁVEIS	HIPÓTESES ASSOCIADAS	FORMA DE AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	PERGUNTAS ASSOCIADAS	MÉTODO DE ANÁLISE	
		ESTÁGIO DA ALIANÇA	1 - Se o estágio da aliança alcançar o mesmo valor da escala de avaliação das categorias do Instrumento de Monitoramento de Alianças, os resultados obtivados pela aliança naturalmente se dirigem a impactos significativos em políticas públicas	Verificação de convergência e divergência de avaliação de categorias/indicadores pelos parceiros	Instrumento de monitoramento	Categorias e indicadores do Instrumento de Monitoramento Análise comparativa	
PARA OBTER GANHOS DE ESCALA EM ATUAÇÃO SOCIAL	← depende	INCORPORAÇÃO DA ATUAÇÃO SOCIAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS	← depende	DESENVOLVIMENTO DE ESPAÇOS PÚBLICOS DE DISCUSSÃO (REDES SOCIAIS)	1 - A criação de espaços públicos de discussão contribui para a transformação de atuação social empresarial em políticas públicas; 2 - As empresas privadas tendem a evitar o desenvolvimento/uso dos espaços públicos de discussão	Percepção de gestor de empresa privada Roteiro de entrevista	6, 10, 11 e 12 Análise de conteúdo
				PAPEL DO ESTADO	1 - As empresas se associam com órgãos públicos apenas quando estes exibem comprovada competência em gestão 2 - A descentralização administrativa do Estado contribui para a aproximação das empresas privadas em parcerias com órgãos públicos	Percepção de gestor de empresa privada Roteiro de entrevista	13, 14, 15 e 16 Análise de conteúdo
				MOTIVAÇÃO PARA ATUAÇÃO SOCIAL EMPRESARIAL	1 - Uma motivação de ordem altruísta favorece a incorporação a dos resultados da atuação social empresarial em políticas públicas	Percepção de gestor de empresa privada Roteiro de entrevista	5, 17 e 18 Análise de conteúdo
				INFLUÊNCIA DA QUESTÃO SOCIAL NO DESEMPENHO ECONÔMICO	1 - As empresas que alinham estratégia de atuação social a estratégia negocial tendem a impactar mais as políticas públicas	Percepção de gestor de empresa privada Roteiro de entrevista	1, 2, 4, 8, 9, 19 e 20 Análise de conteúdo
				AÇÃO SOLIDÁRIA PRIVADA	1 - O perfil empreendedor do empresário tende a minimizar o impacto em políticas públicas	Percepção de gestor de empresa privada Roteiro de entrevista	3, 5, 20 e 21 Análise de conteúdo

Para cada variável selecionada dentro do modelo analítico demonstrado no quadro 1, foram incorporadas hipóteses associadas, as quais se tornaram as bases para elaboração de um instrumento de coleta de dados em forma de questionário semi-estruturado (ver anexo B).

Ainda dentro do quadro 1 pode-se verificar a associação existente entre as perguntas do questionário proposto e as hipóteses consideradas, ou seja, pretendeu-se, a partir das respostas obtidas às perguntas identificadas no quadro, responder às hipóteses nele lançadas.

As análises e conclusões deste trabalho foram obtidas através dos seguintes procedimentos:

- a) A partir da verificação da convergência e divergência de avaliação das categorias e indicadores do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais para Atuação Social pelos diferentes parceiros envolvidos, foram discutidas e avaliadas as eventuais relações entre o estágio da aliança intersetorial – medida a partir da aplicação do Instrumento – com os estágios de incorporação em políticas públicas das atuações sociais presentes nas alianças pesquisadas.
- b) A partir da análise de conteúdo das respostas às perguntas do questionário semi-estruturado (anexo B), foram confirmadas ou não as hipóteses associadas e verificadas as influências das variáveis “desenvolvimento de espaços públicos de discussão”, “papel do estado”, “motivação para atuação social empresarial”, “influência da questão social no desempenho econômico” e “ação solidária privada” nos estágios de incorporação em políticas públicas das atuações sociais presentes nas alianças pesquisadas.
- c) Foram tecidas considerações finais a respeito da relação entre os resultados encontrados nas pesquisas realizadas junto às alianças intersetoriais e os pontos relevantes do referencial teórico elencados no item 2.8 desta dissertação.

3.2 - Caracterização da Pesquisa: Método e Amostra

O objetivo de uma pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos, de tal forma a aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada (SELLTIZ, 1967).

Neste estudo adotou-se a abordagem qualitativa, com duas diferentes formas de realização da pesquisa: a) a pesquisa documental, que incluiu uma parte de natureza teórica - que gerou a consolidação do referencial conceitual adotado nesta dissertação - e outra parte factual, que consistiu na busca por informações históricas e descritivas das alianças intersetoriais envolvidas e de seus atores, privilegiando o uso do método histórico interpretativo; b) o estudo de casos organizacionais.

A partir da pesquisa documental contextualizou-se a temática e construiu-se um esboço teórico-referencial, que serviu de base para a modelagem do modelo analítico proposto. Este modelo analítico serviu de base para a preparação e implementação da investigação de campo. A pesquisa de campo buscou as evidências sobre as variáveis encontradas no modelo teórico-conceitual proposto (ver figura 3, página 45).

O método de Estudos de Casos foi utilizado nesta pesquisa, por ter uma abordagem caracteristicamente exploratória. De acordo com Lazzarini (1995), ele é “aplicável a situações onde o problema de pesquisa é abrangente, complexo e não pode ser analisado fora do seu contexto”. A utilização de múltiplos casos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (YIN, 1989).

O estudo de caso examina o fenômeno em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidência – indivíduos, grupos, organizações – e emprega métodos diversificados de coleta de dados – entrevistas, dados secundários como atas, relatórios, memorandos, etc. O pesquisador não manipula os sujeitos e não exerce controle algum sobre eles. O estudo de caso permite focalizar tanto fenômenos em curso como os que aconteceram no passado (BENBASAT, 1989; LERNARD-BARTON, 1990).

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso utiliza muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências.

O autor continua destacando que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Pressupõe-se um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos. O foco temporal é outro elemento decisivo para a escolha do método. Ele destaca o método de casos como o mais adequado ao estudo de eventos contemporâneos, e neste caso mais poderoso que a análise histórica.

A amostra analisada neste estudo foi composta por empresas que já realizam práticas de atuação social em parceria com órgãos públicos.

Para analisar os diferentes fatores que levam a uma maior efetividade em políticas públicas foram estudadas as experiências de três empresas. A primeira delas coordena e executa suas atividades sociais a partir de uma aliança com o órgão público da Procuradoria Geral de Justiça. O propósito da atuação social é a efetivação de políticas públicas na área da infância e adolescência do Estado de Minas Gerais. A segunda promove uma atuação social em parceria com uma escola pública em Cubatão – São Paulo, visando uma melhoria restrita ao âmbito da escola e seus alunos. E a terceira, uma empresa familiar, tendo como característica um forte espírito empreendedor de seu instituidor principal, promove atuações sociais em parceria com prefeituras municipais objetivando experiências replicáveis.

Estes casos foram escolhidos porque, além de oferecerem aspectos distintos da contribuição das ações sociais empresariais com políticas públicas, apresentam outras características importantes e instigadoras à análise:

- A primeira é a empresa privada de telecomunicações do Estado de Minas Gerais, que foi privatizada no final dos anos 90, e que executa projetos sociais vinculados ao seu negócio, ampliando o escopo de suas ações e as áreas de atuação social – indo para além das fronteiras da comunidade de seu entorno físico-geográfico e dos limites de seu mercado de atuação negocial – devido a um entendimento mais amplo do tema que adotou como estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.
- A segunda é uma empresa privada do setor siderúrgico, com sede em São Paulo, e que executa projetos sociais vinculados a duas motivações principais: uma primeira, é a necessidade de gestão de riscos, ou seja, a prática de um conjunto de ações sociais

como forma de atenuar impactos ambientais que são inevitáveis na operação de seus processos produtivos, e, uma segunda motivação, de ordem altruísta, dirigida a projetos sociais de fortalecimento da gestão de escolas públicas locais, a qual tornou-se objeto deste estudo.

- A terceira é uma empresa privada do setor de papel e celulose, com sede em São Paulo, e que executa projetos sociais voltados à melhoria das condições integrais de vida da criança e adolescente do país. Neste caso, a motivação para atuação social é integralmente altruísta e originada a partir das convicções e valores do Presidente e Instituidor da empresa. O projeto social estudado e conduzido em aliança destina-se ao fortalecimento do Sistema de Educação Infantil de um município do litoral do Estado de São Paulo, havendo uma ligação direta com a Secretaria Municipal de Educação local.

Assim, foi possível verificar, nos casos analisados, se existem e quais são as características que podem diferenciar as práticas de empresas com composições diversas de controle acionário; atuantes em setores econômicos distintos; e que desenvolvem ações sociais para atender às necessidades de diferentes localidades e carências sociais diversas.

Outro fator que propiciou a escolha destas organizações foi a possibilidade de acesso aos gestores das áreas responsáveis pela atuação social de todas elas, que se dispuseram a participar do estudo e se mostraram interessados pelo seu tema. A permissão para o levantamento e a análise dos dados constituiu-se em fator essencial para a realização da pesquisa e não é muito freqüente sua obtenção junto às empresas.

A abordagem qualitativa e a opção pelo uso do método de estudos de casos em três alianças intersetoriais para atuação social entre empresas e órgãos públicos são fatores que acarretam limitações à representatividade deste estudo e que impossibilitam a generalização dos resultados para todo o universo de alianças deste tipo que podem existir no país. Contudo, esta metodologia propicia o tratamento em profundidade dos aspectos qualitativos que são essenciais para compreender e descrever o tema estudado.

De acordo com Yin (2001) o método de estudos de casos responde apenas às questões “como” e “por que”, e analisa um pequeno tamanho de amostra, não utiliza critérios amostrais

rigorosos e seu processo de mensuração apresenta natureza subjetiva, o que impossibilita a generalização estatística.

“Por outro lado, se a generalização se der no nível analítico ou teórico o método de estudo de caso torna-se muito útil, principalmente quando o objetivo é auxiliar na elaboração ou no aprimoramento de teorias” (LAZZARINI, 1995).

3.3 - Procedimentos de campo

3.3.1 - Coleta de Dados Secundários

Para a pesquisa de campo foram coletados dados secundários em diversas fontes das próprias organizações estudadas ou que a elas se referiam, como: balanços sociais, relatórios de atividades, sites de internet, jornais, revistas entre outras. A coleta destes documentos teve seu foco na busca de informações que diziam respeito a:

- Início da atuação social;
- Motivos que levaram a escolha da atuação social;
- Motivos que levaram a escolha do público-alvo junto ao qual a empresa atua;
- Como a ação social vem sendo conduzida;
- Missão e estratégias das empresas privadas envolvidas;
- Principais aspectos relativos ao ambiente de negócios em que as empresas privadas envolvidas atuam;
- Indicadores de faturamento das empresas.

O objetivo fundamental da coleta de dados secundários foi de obter indícios importantes acerca do contexto externo às alianças estudadas, considerados aqui como fatores intervenientes na análise.

3.3.2 - Coleta de dados primários

Os dados primários foram coletados através de dois instrumentos distintos: a) roteiro semi-estruturado de entrevista e b) Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais desenvolvido pelo CEATS (Anexo A).

O uso do roteiro semi-estruturado de entrevista destinou-se a identificar a percepção dos representantes das empresas nas alianças estudadas sobre o impacto possível em políticas públicas das respectivas atuações sociais empresariais. As perguntas elaboradas com esse objetivo foram determinadas a partir da análise e identificação das principais categorias (variáveis) de análise estruturadas a partir do desenvolvimento do referencial teórico (seção 2). De acordo com Lazarsfeld (1934) existem três princípios que precisam ser analisados quando é preciso elaborar um roteiro de entrevista:

- o princípio da especificação que deve esclarecer as influências, atributos e impulsos dos entrevistados;
- o princípio da divisão, que enfatiza a importância de construir questões que cobrem as experiências dos entrevistados, dividindo-as, de acordo com as categorias que podem surgir;
- o princípio das suposições tácitas, que afirma que as respostas dos entrevistados são calibradas por aquilo que eles supõem que o entrevistador quer ouvir.

O roteiro destas entrevistas foi preparado com base nestas precauções e deve prover informações essenciais para a composição do estudo de caso e que não foram obtidas a partir da pesquisa em dados secundários.

Já o uso do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, por se tratar de um instrumento de avaliação das alianças, envolveu a análise crítica de ambos os representantes dos parceiros de cada aliança a respeito de categorias e indicadores intervenientes na eficácia das mesmas. O diferencial obtido no uso desse instrumento residiu na possibilidade de identificar claramente as variáveis influentes no sucesso da aliança, em relação a seu sistema de gestão e resultados obtidos, através do cruzamento dos pontos de vista dos aliados, numa abordagem participativa e integrada.

Os dados primários foram coletados junto aos principais responsáveis pela área responsável pela atuação social das empresas e representantes dos órgãos públicos que fazem parte da aliança, além de outros elementos da empresa e/ou do órgão público julgados convenientes para complementação das informações necessárias.

O quadro 2 a seguir mostra, para cada aliança pesquisada, quais foram os entrevistados e suas respectivas funções nas organizações que representam.

Quadro 2 - Relação dos entrevistados e cargos que ocupam em suas respectivas organizações.

Entrevistados	Aliança: Instituto Telemig Celular e PGJ		Aliança: Grupo Orsa e Secretaria Municipal de Educação Caraguatatuba		Aliança: Cosipa e Escola Rui Barbosa	
	Instituto Telemig Celular	PGJ	Grupo Orsa	Secretaria Municipal de Educação	Cosipa	Escola Rui Barbosa
Nome	Francisco de Assis Azevedo	José Ronald Vasconcelos de Albergaria	Sérgio Amoroso	Roseli Monila Baptista dos Santos	Walderez Lopes Pancotti Frias	Suely Aparecida Costa Marcelino
Cargo que ocupa	Diretor Executivo – Instituto Telemig Celular	Procurador Geral de Justiça – Coordenador da Vara da Infância e Juventude	Presidente do Grupo Orsa	Secretária Municipal de Educação – Prefeitura de Caraguatatuba	Coordenadora da área de Responsabilidade Social	Diretora da Escola Municipal Rui Barbosa
Nome			José Montagnana			
Cargo que ocupa			Presidente da Fundação Orsa			

As entrevistas decorrentes da aplicação do questionário semi-estruturado foram gravadas, em comum acordo com os entrevistados, e transcritas num formulário apropriado, cujas respostas fundamentaram a comprovação ou não das hipóteses e propiciaram análises e conclusões posteriores.

Essas entrevistas tiveram duração média de 1,5 horas, tendo servido também para a coleta de dados secundários complementares.

Além dessa coleta de dados primários junto aos representantes das empresas das alianças estudadas através do questionário semi-estruturado, foram coletados dados complementares através da aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças, tanto dos representantes das empresas quanto dos representantes dos órgãos públicos dessas alianças. Dessa forma, a participação dos entrevistados dos órgãos públicos se limitou ao preenchimento do referido Instrumento, cabendo ao pesquisador a análise comparativa das respostas dadas às categorias e indicadores do mesmo provenientes de ambos os parceiros em cada aliança.

A duração média da aplicação do Instrumento de Monitoramento para cada representante das alianças estudadas foi de 30 minutos.

3.4 - Análise dos dados

Para analisar os dados coletados das entrevistas através de roteiro semi-estruturado, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Trata-se de uma técnica que pretende analisar, sobretudo, as formas de comunicação verbal, escrita ou não escrita, que se desenvolvem entre os indivíduos. Pode ser uma técnica mais qualitativa, que dê maior importância aos temas e sub-temas em que se divide determinado texto; ou uma técnica mais quantitativa, que enquadre as várias unidades do texto numa série de relações estatísticas.

Optou-se, neste estudo, pela abordagem qualitativa, diante de seu caráter exploratório e proponente, a partir dos relatos dos entrevistados aos questionamentos realizados.

Em função dessa variedade de formas que a técnica pode assumir, dependendo da seleção do pesquisador, podemos definir a análise de conteúdo a partir do processo de investigação que se objetiva efetuar. Nesse sentido, adota-se neste estudo a definição proposta por Bardin (1977), segundo a qual esta técnica consiste, na verdade, em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Segundo Queiroz (2004), partindo-se dessa definição, existem dois procedimentos que distinguem a análise de conteúdo de abordagens comuns, como a leitura pura e simples de um texto.

O primeiro é a descrição analítica. A função deste procedimento é no fundo a exploração do próprio texto, tendo como base uma codificação que é constituída por certo número de categorias (variáveis), sendo cada uma composta por vários indicadores (perguntas do questionário semi-estruturado proposto) (QUEIROZ, 2004).

Ainda segundo a autora, o segundo procedimento é a inferência. Esta operação nos permitirá dar uma significação fundamentada às características que foram encontradas no texto-base. Ou seja, a partir das estruturas semânticas ou lingüísticas, vamos chegar a estruturas sociológicas ou psicológicas.

Através da análise de conteúdo podem-se obter as respostas às questões colocadas ultrapassando a incerteza de que o que se obtém não é uma visão pessoal. Outra contribuição da técnica a este estudo é o aumento da compreensão do fenômeno, já que a leitura sistematizada e mais atenta necessária à aplicação da técnica amplia o leque das observações e aumenta a produtividade da tarefa (BARDIN, 1977). Por essas razões é que se optou pelo uso da análise de conteúdo neste trabalho, a despeito das dificuldades que a acompanham.

Todo o material coletado foi analisado através desta técnica e organizado seguindo as três fases propostas por Bardin (1977): pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; inferência e interpretação.

Em relação ao uso do instrumento de monitoramento de alianças, os mesmos foram aplicados pelo pesquisador, em cada um dos aliados. Após análise individual do Instrumento preenchido por ambas os aliados envolvidos, foram identificados os pontos de convergência e divergência, de modo a possibilitar um diagnóstico global e uma análise da possível influência das variáveis identificadas pelos indicadores do instrumento nos resultados finais propostos pela aliança.

3.5 – Alcance dos Resultados

Os resultados deste estudo se prestam a:

- Contribuir para o entendimento dos fatores influentes na efetiva participação de alianças intersetoriais entre empresas privadas e órgãos públicos na obtenção de efetividade de políticas públicas e,
- Aprimorar o arcabouço conceitual neste campo, relativamente recente, do conhecimento administrativo.

Em relação ao primeiro resultado, objetivou-se encontrar nas entrevistas feitas e na aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças nas três empresas e respectivos aliados, categorias de diferenciação de fatores que influenciassem a forma de elaboração e a efetividade de implementação das políticas públicas que tratam dos problemas sociais e afetam as condições de desenvolvimento do país.

Em relação ao segundo, procurou-se fazer com que o referencial teórico utilizado e a análise dos estudos de casos mostrassem a importância da interface entre os negócios e temas como: Responsabilidade Social, Sociologia, Ciência Política, Economia (Globalização), Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável. Também se objetivou que o estudo destes temas contribuísse efetivamente para o levantamento de hipóteses verificáveis em pesquisas futuras.

4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta apresentação se encontra estruturada em três tipos de resultados originados a partir da coleta dos dados primários e secundários detalhados na seção precedente de metodologia de pesquisa. Esses resultados serviram de fonte de informação para a seção 5 deste trabalho, a qual se propõe consolidar a parte analítica do mesmo.

Num primeiro grupo de resultados, serão descritas as alianças intersetoriais para atuação social pesquisadas, envolvendo os seguintes itens: a) os propósitos essenciais dessas alianças, bem como os principais resultados obtidos; b) a descrição dos parceiros constituintes das alianças pesquisadas, com informações que caracterizam suas missões, estratégias, formas de funcionamento e outras que forem relevantes ao entendimento de como e por que se propuseram a realizar essas alianças.

Num segundo grupo, serão apresentados os quadros demonstrativos dos resultados da aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social nas alianças pesquisadas, analisando-se as principais constatações acerca da utilização dessa ferramenta gerencial para administrar a colaboração inter-organizacional na realização de ações sociais.

Finalizando esta seção, será apresentado um quadro resultante da aplicação da análise de conteúdo do material coletado nas entrevistas realizadas através da aplicação de um roteiro semi-estruturado (anexo B). Este quadro apontará, na coluna de análise temática, os principais temas e tópicos levantados durante as entrevistas, os quais subsidiaram a elaboração de uma narrativa analítica apresentada na seção 5 – Discussão dos Resultados.

4.1 - Apresentação das alianças pesquisadas, empresas e parceiros constituintes.

4.1.1 - Aliança entre Instituto Telemig Celular e Procuradoria Geral de Justiça de Minas Gerais (PGJ)

4.1.1.1 - Propósito e resultados obtidos

Trata-se de uma aliança entre o Instituto Telemig Celular, braço social da empresa de telecomunicações Telemig Celular, e a Procuradoria Geral de Justiça do estado de Minas Gerais – órgão vinculado ao Ministério Público – responsável legal pela criação dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente (CMDCA) e Conselhos Tutelares (CT). Os CMDCA são organizações destinadas a formular políticas públicas para a Infância e Juventude dos municípios. Já os Conselhos Tutelares zelam pela garantia dos direitos das crianças e adolescentes, atendendo cotidianamente casos de violação desses direitos.

O objetivo da aliança intersetorial é agilizar a criação dos CMDCA e CTs por todo o Estado de Minas Gerais, tendo em vista a melhoria de resultados sociais em municípios que contam com os referidos Conselhos.

Evidência dessa melhoria é dado pelo Índice de Desenvolvimento Infantil (IDI) – criado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para medir o estágio de desenvolvimento de crianças de 0 a 6 anos de idade nos municípios brasileiros. O IDI varia de 0 a 1, sendo o valor 1 atribuído ao município em que a totalidade das crianças entre 0 e 6 anos morassem com os pais, os quais deveriam ter no mínimo quatro anos de escolaridade e com pleno acesso a serviços de saúde materno-infantil, creche e pré-escola.

Baseado nos dados de IDI dos municípios de Minas Gerais em 2001, o IDI médio dos municípios mineiros que contam com CMDCA era de 0,595, enquanto que o IDI médio dos municípios mineiros desprovidos do CMDCA local era de 0,466. Ou seja, os municípios que contavam com CMDCA apresentavam, em média, indicadores sociais infantis de IDI cerca de 28% maiores que os valores observados nos municípios desprovidos de tais tipos de Conselhos Municipais. Estas informações demonstravam a importância da criação dos

CMDCAs nos municípios como forma de atingimento de melhores condições de sobrevivência para a população infanto-juvenil do Estado de Minas Gerais.

O quadro 3 a seguir demonstra os principais resultados que estão sendo obtidos, em termos de criação dos CMDCAs e Conselhos Tutelares

Tipo de Conselho	Antes aliança (jul/1990– ago/2001)	Após aliança (Set/2001 – Dez/2003)	Total
CMDCA	276	350	626
CT	223	286	509
TOTAL	499	636	1135

De acordo com o quadro acima, pode-se verificar que, após a constituição da aliança intersetorial, o ritmo de criação de CMDCAs e CTs no Estado de Minas Gerais aumentou substancialmente em cerca de 2 anos de implementação do projeto. Estes resultados podem ser considerados efetivos no que concerne à concretização das políticas públicas de garantia dos direitos da infância e juventude do estado, na medida em que, somente a criação e o bom funcionamento destas instâncias político-administrativas podem assegurar a observância do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente¹¹. Além disto, estes Conselhos foram desenhados a partir dos ditames da Constituição Federal do Brasil de 1988 – mais especificamente, a partir da implantação do ECA, viabilizando a proposição da descentralização administrativa e da gestão participativa que inspiraram tanto a Constituição-Cidadã quanto a elaboração da legislação específica dos direitos da infância e juventude.

4.1.1.2 – O Instituto Telemig Celular e a empresa Telemig Celular

O Instituto Telemig Celular é o braço de atuação social da empresa Telemig Celular. Operou em 2003 com um orçamento de cerca de R\$ 1 milhão, o que correspondeu a cerca de 0,1% da receita líquida da empresa no mesmo ano.

¹¹ Estatuto criado através da lei federal no. 8069 de 13 de julho de 1990.

No início de 2001 o Instituto Telemig Celular criou o Programa Pró-Conselho, que visava à criação de Conselhos Municipais e seu fortalecimento, aproveitando a estrutura pública já existente, prevista pelo ECA.

A Telemig Celular tem como estratégia oferecer os melhores serviços de comunicação móvel, através de alianças estratégicas negociais, investindo em tecnologia e no bom relacionamento com seus clientes.

A empresa atua no estado de Minas Gerais, num mercado de aproximadamente 2,3 milhões de usuários de aparelhos celulares, com *market-share* de 58% ao final de 2003. Nesse mesmo ano, obteve faturamento líquido de R\$ 1,1 bilhão.

A Telemig Celular é uma das empresas resultantes do processo de privatização do Sistema Telebrás de Telecomunicações. Em maio de 1998, o Sistema Telebrás, controlador estatal dos serviços de telecomunicação no país, foi reestruturado, subdividindo-se em 12 novas companhias estatais. Três meses depois, em julho de 1998, estas novas companhias foram vendidas a empresas privadas, as quais iniciaram a operação dos serviços de telefonia fixa, de longa distância e de telefonia celular.

Os mecanismos de competição e oferta de serviços no setor brasileiro de telefonia são regulados pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão criado pelo governo federal quando da privatização do Sistema Telebrás. Suas ações e diretrizes têm impacto direto sobre a evolução do setor e sobre o desempenho das empresas privadas que passaram a constituir esta área de negócios e serviços.

Além disso, o cenário do setor comporta movimentos constantes de alteração societária das empresas, que ainda se encontram em um conturbado processo de consolidação, havendo um grande interesse por parte de operadoras estrangeiras em participar da telefonia celular no Brasil.

4.1.1.3) Procuradoria Geral de Justiça – PGJ – Minas Gerais

Trata-se de um órgão público ligado ao Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e vinculado ao Ministério Público Federal, com responsabilidades legais na criação e fortalecimento dos CMDCA's e CTs.

A Procuradoria Geral da Justiça subdivide-se de acordo com suas distintas atuações; dentre elas, a Promotoria da Infância e Juventude, cuja designação era promover o exato cumprimento do ECA. De acordo com o estatuto, o Promotor da Infância e Juventude atua como proponente e fiscal da lei, com as atribuições de:

- Fiscalização do cumprimento da lei na garantia dos direitos das crianças e adolescentes
- Fiscalização do processo de escolha dos representantes dos Conselhos Tutelares.
- Contato com os representantes do Poder Executivo, de programas de atendimento e da sociedade civil organizada para o perfeito desempenho de suas funções.
- Cobrança do poder público quanto à implementação e manutenção dos programas ligados às políticas sociais básicas.
- Oferecimento de representação administrativa em qualquer situação de transgressão às normas previstas no ECA, como por exemplo, contra o jornal que publicasse fotografias de adolescentes infratores, contra os pais que estivessem sendo omissos em relação a seus deveres etc.

A Procuradoria Geral da Justiça realiza diferentes intervenções, conforme a instância. Junto aos CMDCA's, além de atuar para que sejam criados, a Procuradoria pode exigir, com base na lei, a correção de irregularidades em sua composição e/ou funcionamento, quando detectadas. Com relação aos CTs, a Procuradoria deve agir para que eles sejam criados, colaborando também para garantir que o processo eletivo ocorra democraticamente. Também é do interesse dos promotores que os CTs tenham desempenho eficiente e efetivo, pois são seus parceiros naturais na defesa de causas judiciais.

A situação da Procuradoria Geral de Justiça em Minas Gerais, durante as negociações para atuar em parceria com o Instituto Telemig Celular era precária, refletindo a realidade nacional

de uma demanda superior à estrutura pública. Havia 280 promotores responsáveis pelos 853 municípios do estado. Em diversas localidades, o promotor não era responsável apenas pela área da Infância e Adolescência, mas acumulava funções relacionadas a outras áreas, tais como Cível, Familiar e Criminal. Este fato, juntamente com a escassez de CTs, dificultava a priorização dos problemas da criança e do adolescente na rotina de trabalho do promotor. Uma aliança entre o Instituto Telemig Celular e a Procuradoria Geral de Justiça no âmbito do Programa Pró-Conselho justificava-se porque os promotores, fazendo uso de suas atribuições legítimas, poderiam:

- Garantir que os Conselhos fossem criados.
- Exercer pressão legal junto às prefeituras para a criação dos Conselhos e dos Fundos de Direitos da Criança e do Adolescente.
- Apoiar a mobilização e participação da comunidade na elaboração e desenvolvimento de políticas para a infância e juventude adequadas a cada localidade.

Some-se a isso uma importante característica do trabalho dos promotores – estão distribuídos pelos municípios do Estado, funcionando de modo capilar e descentralizado, o que permite que realizem essas atribuições de forma eficiente em cada localidade e abrangendo todo o território estadual.

Para a Procuradoria Geral de Justiça, a participação na aliança poderia propiciar dividendos positivos de imagem e divulgação, os quais poderiam facilitar a criação dos Conselhos nos municípios.

A construção da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ consistiu num processo de intensa negociação e construção de laços de confiança, enfatizando-se o grau de complementaridade e sinergia que poderiam ser obtidos com a união dos esforços das duas instituições. Foi necessário, no entanto, romper as naturais resistências de aproximação entre os parceiros. Do lado da PGJ, havia resistências iniciais referentes a aproximação de uma empresa para uma atuação em conjunto em um campo de responsabilidade deste órgão (responsabilidade legal que a PGJ já possuía para a criação dos CMDCA's e CTs), e, do lado da empresa, as resistências contra a aproximação com um órgão público relacionavam-se aos pressupostos de lentidão de seus processos burocráticos, que poderiam prejudicar a imagem e os resultados objetivados pela empresa.

4.1.2) Aliança entre a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa de Cubatão

4.1.2.1) Propósito e resultados obtidos

A aliança entre a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa de Cubatão está circunscrita ao Programa COSIPA na Escola, destinado a introduzir um sistema de Gestão de Qualidade em escolas públicas, com o objetivo de modernizar e eficientizar a administração escolar.

A aliança com a escola se dá mediante um acordo de cooperação técnica, no qual se estabelecem os papéis e responsabilidades entre os parceiros, por ocasião da transferência de conhecimentos sobre sistemas de gestão, da COSIPA para a escola, focando as necessidades e prioridades fundamentais desta.

A atuação conjunta entre a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa foi previamente aprovada pela Secretaria Municipal de Educação de Cubatão, porém não há uma participação direta desta instância do poder público no gerenciamento da aliança e no tratamento das questões específicas dela decorrente.

O início da aliança entre a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa ocorreu em outubro de 1998, mediante um diagnóstico realizado em conjunto, identificando as principais prioridades para melhoria das condições de operação da escola no município de Cubatão. A iniciativa partiu da empresa que julgou conveniente incrementar sua estratégia de atuação social, transferindo suas competências em gestão, largamente aplicadas em seus processos produtivos e administrativos, para a melhoria da administração de algumas escolas públicas da região do litoral sul de São Paulo.

Os resultados que vem sendo obtidos dentro da escola são significativos, em termos de melhorias nas instalações físicas da escola, oferta de equipamentos de ensino mais adequados para alunos e professores – como micro-computadores e materiais em geral – além de aperfeiçoamentos dos processos pedagógicos e dos sistemas de gestão da escola, como a criação e utilização de indicadores de resultados acompanhados e aceitos por ambos os parceiros.

Esta experiência não impacta significativamente as políticas públicas da área educacional. Os avanços obtidos restringem-se ao âmbito da escola pública, que é objeto do trabalho, visando que ela obtenha resultados de ensino-aprendizagem de mais elevada qualidade.

O acompanhamento realizado pela Secretaria Municipal de Educação local não se ampliou, por iniciativa da Secretaria, em um esforço de replicação do modelo em outras escolas públicas da região, o que restringe ainda os ganhos de escala deste tipo de atuação social em parceria. A empresa conduz esforços semelhantes em duas outras escolas da região, adotando o mesmo procedimento junto a Secretaria local. Provavelmente, os passos seguintes deveriam prever a sensibilização dos técnicos da Secretaria para virem a adotá-lo como prática de desenvolvimento organizacional das escolas da rede, sem a necessidade da participação direta da empresa em todas elas.

4.1.2.2) A empresa COSIPA

A Companhia Siderúrgica Paulista – COSIPA – é uma empresa do setor siderúrgico de aços planos, fundada em 1953 no município de Cubatão – Estado de São Paulo. Atuou por cerca de 40 anos como empresa estatal, tendo ocorrido sua privatização em 1995, quando se tornou parte integrante do Sistema Usiminas.

A fábrica da COSIPA, em Cubatão, tem 12 milhões de metros quadrados e 10 mil funcionários. O seu grande desafio e de outras empresas da região até meados da década de 90, era encontrar formas de amenizar o impacto ambiental gerado a partir da eliminação de resíduos oriundos de seus processos produtivos no ambiente do município.

Durante a fase estatal da companhia, finalizada em 1995, foram realizados investimentos insuficientes para amenizar tal impacto. Com isso, grandes quantidades de ácido sulfúrico eram despejadas no ar, sem controles adequados. A queima do carvão mineral gerava um gás rico em benzeno, indutor de doenças graves como a leucemia. Adicionalmente, Cubatão é um município localizado num vale – entre o oceano e a Serra do Mar, o que dificulta a circulação do ar, tornando críticas as condições ambientais locais.

Além desses fatores críticos gerados a partir da empresa, o município apresentava uma forte contradição, geradora de um processo crescente de pressão social junto às empresas da região

e ao poder público local: a prefeitura apresentava uma elevada receita de impostos, fruto da contribuição fiscal da alta concentração de empresas na região, e, no entanto, o município apresentava níveis de pobreza e miserabilidade de sua população abaixo de condições adequadas de sobrevivência humana.

Diante deste contexto, logo após a privatização da empresa em 1995, a pressão social junto a COSIPA se intensificou, desencadeando uma reação significativa do grupo empresarial que assumia a empresa à época.

A empresa desenvolveu o PAC – Projeto Ambiental COSIPA – com metas ambiciosas para uma empresa que, até então, era sinônimo de poluição. Durante o período de sete anos, a siderúrgica contratou pessoal especializado em áreas como gestão ambiental e de qualidade. Com a ajuda da Companhia de Saneamento Ambiental (Cetesb) e do BNDES – Banco Nacional para o Desenvolvimento Econômico e Social - a empresa, enfim, obteve êxito no projeto de minimização dos efeitos ambientais danosos até então causados, reduzindo a emissão de partículas no ar em 93%.

A empresa conta atualmente com uma capacidade de produção de 4,5 milhões de toneladas de aço líquido por ano, representando cerca de 30% da oferta de produtos no mercado interno. Os principais produtos são placas de aço (semi-elaborados), laminados a quente, chapas grossas e laminados a frio. Os segmentos de mercado atendidos por estes produtos compreendem os seguintes setores de produção: automobilístico; ferroviário; automotivo; construção naval; construção civil; produtos agrícolas; embalagens; mecânico; eletroeletrônico; utilidades domésticas; e máquinas / equipamentos.

Em 2003, a empresa obteve uma receita bruta de R\$ 4,5 bilhões e uma receita líquida de R\$ 3,5 bilhões. Um fato especialmente importante a considerar é que a empresa, até 2001, exportava cerca de 13% de sua produção de aço. A partir de 2002 a empresa empreendeu esforços significativos para exportar 40% de sua produção total, o que significa uma necessidade maior de atender, não só padrões comerciais e de qualidade que atendam as exigências do mercado externo, mas também de implementar esforços para se adequar a novas exigências dos stakeholders no que concerne a Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativa.

A visão da empresa incorpora as noções de competitividade, auto-sustentabilidade e rentabilidade, equilibrando-as com uma preocupação de obter imagem positiva na comunidade. Ela quer ser vista como uma empresa comprometida com ideais e valores elevados, mantendo a produção do aço como principal atividade que alavanca sua estratégia negocial. Em sua visão, a COSIPA busca ser excelente no atendimento, assegurando a fidelidade e a satisfação dos clientes, atendendo as expectativas dos acionistas, estabelecendo parcerias com fornecedores, respeitando o meio ambiente e cumprindo seu papel social, ao valorizar seus colaboradores e mantê-los preparados para enfrentar novos desafios. É citado explicitamente em seus documentos que, no desempenho de sua missão – voltada exclusivamente para a produção de aço - procurará sempre conciliar as dimensões econômica e social do lucro.

Num esforço de desdobramento destas visão e missão, a empresa especifica seus objetivos estratégicos, que versam sobre Responsabilidade Social e Ambiental, Clientes, Lucro, Pessoas, Gestão Corporativa e Competitividade Corporativa. Em relação à Responsabilidade Social e Ambiental, a COSIPA se compromete a “Garantir a credibilidade pública e a legitimidade social e ambiental das Empresas que compõem o Sistema Usiminas, validando-as através do desenvolvimento de produtos, ações e soluções que favoreçam a inclusão social e a preservação ambiental para as futuras gerações”.

A empresa estrutura sua atuação social através de uma coordenação interna, subordinada a Diretoria de Recursos Humanos, a qual reporta seus projetos e programas sociais em relatórios detalhados, que são examinados e avaliados em reuniões sistemáticas com a alta direção da COSIPA.

4.1.2.3 – Escola Municipal Rui Barbosa

Trata-se de uma escola pública municipal de educação infantil – abrigando crianças de 3 a 6 anos e de ensino fundamental – para crianças pertencentes desde a 1^a. até a 4^a. série.

Anteriormente ao acordo de aliança feita com a empresa COSIPA – ocorrido em outubro de 1998 - a escola convivia com os problemas estruturais e administrativos típicos das escolas públicas na região: ineficiências em seus sistemas de gestão administrativa e pedagógica, deficiências de infra-estrutura física de instalações utilizadas por alunos e professores e

ausência / inoperância de equipamentos de ensino. Tais problemas não vinham sendo devidamente resolvidos com os recursos provenientes da Secretaria Municipal de Educação local, os quais eram considerados insuficientes e distribuídos, entre as escolas públicas da região, sem a existência de regras e critérios claros.

Diante desse quadro de vulnerabilidade, a proposta de aliança feita pela COSIPA, nos termos de um acordo de cooperação técnica, encontrou aceitação imediata e irrestrita por parte da Diretoria da Escola. Este acordo de cooperação técnica compreendia uma transferência de tecnologia gerencial da empresa para a escola que servia totalmente aos interesses da escola, que se encontrava desprovida de padrões e instrumentos consistentes de gerenciamento de suas atividades escolares. Além disso, o aporte financeiro da empresa dirigido para a melhoria das condições das instalações físicas da escola e para a compra de equipamentos de ensino mais apropriados a alunos e professores, reforçou a aceitação, por parte da diretoria da escola, do acordo com a empresa, originando um processo de dependência não desejável da escola para com a aliança intersetorial que se iniciava.

4.1.3) Aliança entre a Fundação Orsa e a Secretaria de Educação do município de Caraguatatuba – litoral de São Paulo

4.1.3.1) Propósito e resultados obtidos

A Fundação Orsa firmou em 2001 um convênio com a prefeitura da cidade de Caraguatatuba, através de sua Secretaria de Educação, para a administração dos Centros de Educação Infantil do município. Por meio desse convênio, a administração pública municipal repassa mensalmente à Fundação Orsa um valor de R\$ 107,41 por criança atendida. Tendo em vista que as nove unidades de Educação Infantil envolvidas nesse projeto atendem uma média de 2550 alunos, isto significa um repasse mensal de cerca de R\$ 270 mil.

A escolha do município de Caraguatatuba como piloto da implementação desse convênio ocorreu devido ao prévio relacionamento existente entre o prefeito local, que assumiu o cargo em 2000, e o Presidente do Grupo Orsa. O município ostentava demandas na área educacional semelhantes a vários outros municípios do estado de São Paulo, tais sejam: deficiências de infra-estrutura, formação inadequada de professores de educação infantil e metodologia pedagógica requerendo aprimoramentos. A idéia do convênio, do lado da prefeitura local,

atendia as necessidades de aprimoramento na educação infantil em Caraguatatuba. Do lado da Fundação Orsa, interessava dar seqüência a filosofia adotada de “Sementeira”, ou seja, promover e testar programas e projetos sociais envolvendo capacitação de pessoas e formação de gestores locais, para que suas propostas possam ser disseminadas pelo país.

Com o valor repassado mensalmente pela Prefeitura de Caraguatatuba, a Fundação Orsa contrata e administra cerca de 400 funcionários e implementa o chamado Programa de Gestão Pedagógica para a Infância (PROGEPI), o qual se constitui na aplicação de uma metodologia pedagógica desenvolvida pela Fundação Orsa que é centrada na criança e voltada para a organização de ambientes e espaços de aprendizagem. Para tanto, realiza continuamente capacitação pedagógica para os professores, o que proporciona às crianças, na etapa da primeira infância, uma educação de qualidade. Por meio deste convênio, atuam na Educação Infantil de Caraguatatuba diversos profissionais, entre eles professores, coordenadores, diretores, fonoaudiólogos, psicólogos, terapeutas ocupacionais e outros colaboradores especializados na área de Educação.

O propósito essencial do PROGEPI é promover o desenvolvimento integral das crianças de 0 a 6 anos, em seus aspectos físico, psicológico e social, contemplando a ação da família e a melhoria da qualidade do trabalho dos profissionais envolvidos com a educação infantil, além de favorecer a integração dos Centros de Educação Infantil, da família e da comunidade.

Em termos de resultados obtidos, o PROGEPI em Caraguatatuba evoluiu de uma capacidade de atendimento de 215 crianças na faixa entre 0 e 6 anos em 2001 para uma capacidade de atendimento de 2600 em 2003, o que corresponde a cerca de 25% do total da população do município nesta faixa etária. Em termos de incorporação de resultados em políticas públicas, salienta-se a adoção da metodologia proposta pela Secretaria Municipal de Educação local, em que pese sua dependência na gestão dos recursos humanos e de sistemas pedagógicos da Fundação Orsa. No entanto, há uma preocupação da Fundação Orsa na replicação futura deste Programa em outras cidades e contextos. A Fundação Orsa criou em setembro de 2003 o Guia Município Feliz, um guia de orientação a prefeitos na busca de financiamentos alternativos e parcerias com a sociedade civil para que seja implantada – de forma simples, barata e eficaz – uma nova política pública da educação infantil.

Em suma, a iniciativa da Fundação Orsa junto a Secretaria Municipal de Educação de Caraguatatuba pode ser qualificada como projeto-piloto de aprendizagem, na medida em que, as condições pelas quais a concepção foi implementada – com a incorporação maciça de funcionários contratados pela Fundação Orsa – torna-se inviável de ser replicada, dada a mobilização de funcionários agregados a Fundação de cada município que aderisse ao projeto. Provavelmente, seguindo a diretriz estabelecida de Fundação Sementeira, a replicação envolveria ações de capacitação e preparação de organizações locais, de modo a possibilitar a implementação do projeto sem a presença direta da Fundação Orsa.

Nesse sentido, a transformação das políticas públicas educacionais para absorver a metodologia fica dependente da viabilidade física e econômica da Secretaria de Educação Municipal de cada localidade. Daí a importância dos esforços empreendidos para elaborar o Guia Município Feliz que orienta na criação de alianças intersetoriais que possam vir a viabilizar que estas mudanças nas políticas públicas e nas suas práticas de implementação e gestão sejam efetivamente incorporadas.

4.1.3.2) Fundação Orsa e Grupo Orsa

O Grupo Orsa atua no setor de celulose, papel e embalagens, tendo iniciado suas atividades produtivas em 1982, numa fábrica de embalagens de papel no município de São Paulo. Trata-se de um empreendimento nacional e iniciado por seu instituidor e atual Presidente – Sérgio Amoroso – e membros de sua família. A receita bruta do Grupo em 2003 foi cerca de R\$ 1,05 bilhão, enquanto sua receita líquida no mesmo ano foi de R\$ 890 milhões.

Adota como estratégia empresarial uma configuração produtiva de forma verticalizada, desde o cultivo da floresta, passando pela produção de celulose, até o acabamento final das caixas de papelão ondulado. Produz celulose de fibra curta branqueada e, em 2002, ocupava a 7ª posição entre os produtores brasileiros, respondendo por 5% do volume total produzido no país. Em relação ao volume de vendas, cerca de 85% são destinadas à exportação, priorizando o papel dos tipos *krafliner*, *testliner* e miolo – reciclados – e a celulose branqueada de fibra curta.

O Grupo Orsa está constituído por três unidades de negócio:

- a) Orsa Celulose, Papel e Embalagens – que opera através de quatro unidades fabris (2 no estado de São Paulo, 1 no estado do Amazonas e 1 no estado de Goiás) produzindo chapas e embalagens de papelão ondulado.
- b) Jarí Celulose – fabricante de celulose localizada no norte do país, entre os estados do Pará e Amapá.
- c) Orsa Florestal – conta com unidades fabris localizadas no norte do país. Dedicase a desenvolver oportunidades econômicas na região, adotando um conceito baseado na geração de negócios rentáveis, desde atividades florestais de extrativismo sustentável de recursos naturais até a industrialização que propiciasse efetiva agregação de valor ao produto e às comunidades envolvidas na produção.

Permeando seus negócios, o Grupo mantém uma filosofia de responsabilidade social que se consolidou em 1994, com a constituição da Fundação Orsa – uma organização sem fins lucrativos mantida com 1% do faturamento bruto anual das empresas do Grupo. A visão do Grupo retrata a prioridade dada a atuação social empresarial em detrimento da estratégia negocial, característica, esta, fundamental no estudo deste caso:

“A empresa é um instrumento transformador da sociedade. É preciso olhar além da geração de riqueza ao acionista, integrando também a geração de riqueza social e a elaboração de modelos de desenvolvimento sustentável que priorizem o ser humano e o meio ambiente, e que possam ser utilizados por todos os agentes da sociedade. O Grupo Orsa trabalha para que suas organizações sejam reconhecidas como modelos de responsabilidade e profissionalismo empresarial no processo de construção de uma sociedade mais justa”.

Assim, a atuação da Fundação Orsa concretizava o desejo dos acionistas do Grupo de que o sucesso de seu empreendimento colaborasse com a redução da desigualdade econômica e da exclusão social que caracterizava o país. Escolheu-se como missão a promoção e a formação integral da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social, a qual refletia sua crença no futuro e na possibilidade de construir esse futuro de equidade e justiça.

Até 1996, a Fundação apoiava, principalmente, pequenos projetos isolados, realizados por terceiros. As primeiras ações ocorreram na periferia de Campinas (SP) – cidade próxima às unidades de Paulínia e Suzano – com um projeto voltado à educação complementar, que atendia crianças e jovens de 7 a 17 anos. A partir desse ano, ela procurou sincronizar os objetivos dos projetos e passou a realizar parcerias com organizações públicas e privadas.

A partir de 1999, implementou a proposta de formação integral da criança e do adolescente em todos os programas. Isso fez com que aumentasse a quantidade de projetos próprios em relação ao total de projetos realizados e o número de funcionários. De um total de cerca de 740 funcionários da Fundação Orsa como um todo, cerca de 400 estão vinculados ao Projeto Educacional – PROGEPI – no município de Caraguatatuba. Este projeto, realizado em aliança com a Secretaria de Educação do município, foi o foco de análise de nosso estudo.

4.1.3.3) Secretaria Municipal de Educação – Caraguatatuba

A Secretaria Municipal de Educação de Caraguatatuba é um órgão público subordinado diretamente à prefeitura do município. Tem como finalidades básicas formular a política de Educação dos níveis de educação infantil e ensino fundamental no município, propor a implantação da política educacional e executar a gestão da rede de ensino público, assegurando padrões de qualidade. Está estruturada através de 3 áreas principais: Divisão de Ensino, Divisão de Apoio ao Educando e Divisão Administrativa.

A atual gestão municipal negociou a parceria com a Fundação Orsa e se submeterá ao processo de renovação dos cargos eletivos, através da eleição por sufrágio universal em outubro de 2004, cujos resultados poderão levar à substituição das pessoas e dos partidos políticos que administram a cidade atualmente. Por isso, já se observa um intenso processo de negociação envolvendo o Presidente da Fundação Orsa e lideranças políticas locais no sentido de não se interromper o desenvolvimento da aliança estabelecida com a Prefeitura Municipal, mantendo e aprimorando o PROGEPI em Caraguatatuba.

Em alianças intersetoriais para atuação social com órgãos públicos, a questão da sucessão assume muita relevância, requerendo o estabelecimento de relações duradouras não apenas com as administrações executivas e legislativas na gestão em vigor, mas também com lideranças comunitárias e organizacionais da sociedade civil. Isto porque, ao se objetivar a

construção de alianças profundas e duradouras, dentro de um regime político democrático participativo, essas relações pessoais podem evitar a descontinuidade de programas e projetos que aperfeiçoem políticas sociais caracterizadas pela necessidade de prazos mais longos para se efetivarem.

4.2 - Apresentação dos resultados da aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças

4.2.1 – A criação do Instrumento de Monitoramento de Alianças

Uma das importantes constatações da pesquisa realizada pelo CEATS em 2001 e 2002 e retratada em Fischer (2002), está a carência por instrumentos adequados de avaliação e monitoramento das alianças estratégicas intersetoriais para atuação social constituídas até então. Diante dessa demanda, o CEATS coordenou a proposição de um Instrumento de Monitoramento, através de um processo participativo envolvendo, além de sua equipe, cerca de 150 pessoas provenientes das organizações de terceiro setor, órgãos públicos e empresas entrevistadas durante a pesquisa realizada (Ibidem), e pesquisadores interessados na temática envolvida. Todos participaram da modelagem do instrumento, através de atividades estruturadas de um Workshop realizado em outubro de 2002.

O Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, assim elaborado, consiste em uma ferramenta de avaliação destinada às organizações de terceiro setor, órgãos de governo e empresas que atuam ou pretendem atuar em projetos sociais através de alianças intersetoriais. O objetivo é que cada organização faça uma reflexão sobre sua participação na aliança, verificando-se em quais aspectos as percepções de ambos é semelhante ou se contradiz. A partir da identificação dos itens que precisam de mais atenção na aliança, as organizações podem fazer um esforço conjunto em busca do alinhamento, da melhoria do relacionamento e dos resultados para a sociedade. Trata-se, portanto, de uma ferramenta importante para:

- a) propiciar uma reflexão sobre as iniciativas necessárias de melhoria;
- b) propiciar o desenvolvimento de planos de ação;
- c) auxiliar na criação de indicadores de resultados;
- d) propiciar planejamento, implementação e avaliação de resultados da aliança;
- e) criar consciência conjunta dos objetivos da aliança, cumplicidade entre os aliados

e transparência na relação.

4.2.2 – Pré-teste de validação do Instrumento de Monitoramento de Alianças

A partir da elaboração da proposta de Instrumento de Monitoramento de Alianças conforme descrito no item 4.2.1, foi feito um pré-teste do mesmo objetivando seu aperfeiçoamento e validação. Foram enviadas cópias do Instrumento com as respectivas instruções de preenchimento para 170 organizações. Deste total enviado, houve 16 entidades respondentes: 6 empresas e 10 organizações do Terceiro Setor, organizadas em alianças estratégicas intersetoriais.

A partir das críticas e sugestões feitas neste pré-teste, o Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais foi reestruturado utilizando a “Escala tipo Likert”, que consiste em um conjunto de itens (indicadores) apresentados em forma de afirmações, ante os quais se solicita aos respondentes que externem suas percepções escolhendo um dentre os 4 pontos de uma escala de concordância. O número par de pontos na escala procura forçar os respondentes a não permanecerem indiferentes aos temas analisados pelo Instrumento.

As notas atribuídas aos indicadores que constituem o Instrumento de Monitoramento de Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social variam de 1 a 4, sendo que valores de notas médias gerais entre 1 e 2 implicam na classificação da aliança dentro do estágio filantrópico de uma aliança intersetorial (Austin, 2001), caracterizado pelo assistencialismo, por uma simples relação doador-donatário e com baixo grau de interação e comprometimento dos aliados. Valores de notas médias gerais entre 2 e 3 caracterizam o chamado estágio transacional (Ibidem), no qual as organizações envolvidas passam a realizar trocas de recursos, resultados e experiências por meio de atividades específicas e o fluxo de valor passa também a ter um caráter de mão dupla. Finalizando, valores entre 3 e 4 já situam as alianças no chamado estágio integrativo (Ibidem), no qual surge o desencadeamento de um processo de integração entre as culturas organizacionais, suas missões e estratégias, culminando com a institucionalização da aliança e elevado nível de comprometimento dos parceiros.

4.2.3 – Aplicação do Instrumento de Monitoramento nas Alianças estudadas

A aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais para as alianças entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ, a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa, e o Grupo Orsa e a Secretaria de Educação do município de Caraguatatuba – litoral do Estado de São Paulo – foi feita pelo mesmo pesquisador através de questionamento direto aos parceiros entrevistados, um de cada vez, isoladamente. Dessa forma, minimizaram-se eventuais problemas de interpretação dos indicadores previstos para medição e evitou-se eventuais constrangimentos de preenchimento, caso fosse feita a aplicação do Instrumento ao mesmo tempo, na presença de ambos os parceiros envolvidos em cada aliança.

Das seis aplicações do Instrumento de Monitoramento realizadas, quatro foram efetuadas pessoalmente e duas (representantes da PGJ e da Secretaria Municipal de Educação de Caraguatatuba) por telefone. O fato de ter havido duas aplicações por telefone não alterou a duração média e/ou o nível de intervenção do pesquisador quando comparada com as aplicações efetuadas pessoalmente. Em ambos os tipos de aplicação do Instrumento, houve necessidade de explicações adicionais pelo pesquisador para esclarecimento e uniformidade de entendimento de algumas categorias e indicadores.

O resultado geral da aplicação do Instrumento de Monitoramento para as alianças estudadas consistiu no enquadramento de todas elas no estágio integrativo, denotando-se, porém, posicionamentos diferentes no interior deste estágio. O quadro 4 a seguir resume os principais resultados da aplicação do Instrumento de Monitoramento para as três alianças pesquisadas neste estudo.

Quadro 4 - Dados gerais consolidados da aplicação do instrumento de monitoramento de alianças

ITEM	Aliança entre Instituto Telemig Celular e Procuradoria Geral de Justiça - MG	Aliança entre Cosipa e Escola Municipal Rui Barbosa	Aliança entre Grupo Orsa e Secretaria da Educação de Caraguatatuba
Nota geral atribuída	3,69	3,61	3,39
Nota geral atribuída pelo parceiro: empresa	3,64	3,68	3,18
Nota geral atribuída pelo parceiro: órgão público	3,75	3,53	3,61
Diferença percentual média entre as notas atribuídas pelos parceiros	3,6%	4,2%	13,5%
Percentual de itens do instrumento de monitoramento com mesma avaliação pelos parceiros	82%	68%	53%

Nota-se que a aliança entre o Instituto Telemig Celular e a Procuradoria Geral de Justiça de Minas Gerais possui a maior nota geral atribuída pelos parceiros (3,69), alcançando, dessa forma, o estágio integrativo mais avançado dentre as três alianças pesquisadas. Porém não basta avaliar esse indicador geral para se ter uma noção completa a respeito da evolução da aliança intersetorial. Torna-se necessário também avaliar indicadores relativos ao grau de correspondência entre as avaliações dos parceiros, ou seja, deve-se identificar se os parceiros têm o mesmo entendimento acerca da avaliação das categorias analíticas previstas no Instrumento de Monitoramento. Também nesses aspectos, a aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ exhibe indicadores melhores que as outras alianças pesquisadas.

De acordo com o quadro 4, em 82% dos itens submetidos à avaliação, os parceiros Instituto Telemig Celular e PGJ atribuíram a mesma nota. No caso das alianças entre a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa e Grupo Orsa / Secretaria da Educação de Caraguatatuba, estes mesmos percentuais caem para 68% e 53%, respectivamente, denotando um menor grau de correspondência entre as avaliações dos parceiros nestes casos.

Ainda dentro da perspectiva de avaliar o grau de correspondência entre as avaliações dos indicadores do Instrumento de Monitoramento de Alianças, o quadro 4 mostra que a diferença percentual entre as notas médias atribuídas pelos parceiros empresa e órgão público, para a aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ, é de 3,6% - a menor diferença entre as alianças pesquisadas. Isto indica uma convergência maior de percepções dos parceiros envolvidos, no que se refere aos parâmetros de avaliação presentes no Instrumento de Monitoramento.

Ressalta-se também que a aliança entre o Grupo Orsa e a Secretaria de Educação do município de Caraguatatuba apresenta a menor nota geral (3,39) – apesar de ainda dentro do estágio integrativo – e exibe também os piores indicadores em termos de correspondência na avaliação entre os parceiros: 53% de itens avaliados com a mesma nota e diferença percentual entre as notas médias atribuídas pelos parceiros de 13,5%, sugerindo um maior distanciamento entre os parceiros na atuação conjunta em aliança neste caso.

No intuito de aprofundar a análise dos resultados dessas diferenças gerais observadas, optou-se por consolidar as notas médias atribuídas pelos parceiros das alianças pesquisadas em função de cada categoria proposta no Instrumento de Monitoramento de Alianças. O quadro 5 a seguir demonstra esses resultados obtidos.

Quadro 5 - Notas médias atribuídas pelos parceiros das alianças pesquisadas em função de cada categoria proposta no Instrumento de Monitoramento de Alianças.

Categoria	Aliança: Instituto Telemig Celular e PGJ		Aliança: Grupo Orsa e Secretaria Municipal de Educação Caraguatatuba		Aliança: Cosipa e Escola Rui Barbosa	
	Instituto Telemig Celular	PGJ	Grupo Orsa	Secretaria Municipal Educação	Cosipa	Escola Rui Barbosa
Alinhamento de expectativas	3,67	3,67	3,67	4,00	3,67	3,67
Estratégias	4,00	4,00	4,00	3,67	3,33	3,33
Comprometimento	3,75	3,75	3,00	3,75	4,00	3,75
Comunicação	3,50	4,00	2,25	3,75	4,00	4,00
Papéis	3,67	3,67	3,00	4,00	3,67	2,67
Recursos	3,25	3,50	3,25	3,00	3,25	3,00
Agregação de valor	3,50	3,50	3,25	3,75	3,50	3,75
Sistemas de Avaliação	4,00	4,00	3,33	3,00	4,00	4,00
Médias gerais	3,64	3,75	3,18	3,61	3,68	3,53

Observa-se no quadro 5 que as diferenças de notas médias atribuídas por categoria do Instrumento de Monitoramento para a aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ não variam significativamente em comparação com as outras alianças pesquisadas, justificando-se assim a menor diferença percentual obtida por essa aliança nas médias gerais. Este resultado aponta um grau significativo de convergência de percepções destes parceiros em todas as categorias propostas para avaliação da aliança, ao passo que, nas demais alianças estudadas, apresentaram-se categorias com maiores diferenças relativas de percepções entre os aliados.

No que se refere à aliança entre o Grupo Orsa e a Secretaria de Educação do município de Caraguatatuba, destacam-se as diferenças de notas médias entre parceiros nas categorias comprometimento, comunicação, papéis e agregação de valor. Em relação à categoria comprometimento, a diferença verificada pode ser quase totalmente creditada às notas atribuídas ao indicador “sustentação da aliança”, o qual solicitava que os parceiros avaliassem se a sustentação da aliança em cada organização aliada estava restrita aos líderes, ou já se encontrava disseminada no interior delas. Na avaliação da empresa, a nota atribuída a este indicador foi a mínima (1), enquanto que o parceiro do setor público atribuiu nota 3. Percebe-se, neste caso, uma clara diferença de percepção entre os parceiros a respeito do grau de disseminação das missões e propósitos da aliança entre os membros das duas organizações envolvidas. Enquanto que o responsável da Fundação Orsa na aliança julgava haver dependência da sustentação da mesma e, dos resultados por ela obtidos, nos líderes de cada organização envolvida, a responsável da Secretaria de Educação Municipal de Caraguatatuba considerava que a atuação em aliança não mais dependia da atuação dos líderes de cada organização envolvida. Considerava que a gestão da aliança estava adequadamente descentralizada e disseminada pela Secretaria e Fundação Orsa.

Este parece ser um ponto importante de divergência de percepção entre os parceiros, já que, o entendimento do grau de disseminação e sustentação da aliança e dos resultados dela decorrentes entre os parceiros, afeta diretamente o objetivo futuro de tornar a Secretaria de Educação local independente e capaz de incorporar o aprendizado em políticas públicas na área de educação infantil no município.

No que se refere à categoria “comunicação”, ocorreu uma avaliação sempre mais positiva do parceiro do setor público em relação à avaliação do parceiro privado. As maiores diferenças de notas atribuídas (nota 2 do parceiro privado e nota 4 do parceiro público) ocorreram nos

indicadores relativos a: 1) facilidade propiciada pelos canais de comunicação disponíveis para interação entre as organizações aliadas e 2) facilidade propiciada pelos canais de comunicação disponíveis para interação com o público externo. Isto pode significar uma diferença de percepção, entre os aliados, do grau de comunicação e interação necessários para se consolidar a aliança e seus propósitos, configurando-se como uma possível causa para a divergência de percepção apontada anteriormente referente a influência das lideranças na sustentação da aliança intersetorial.

Quanto à categoria “papéis”, a diferença observada entre as notas médias dos parceiros pode ser quase totalmente explicada pelas notas atribuídas ao indicador “detalhamento dos papéis”, o qual avalia a adequação do nível de detalhamento das funções / atribuições dos parceiros no interior da aliança. Neste indicador a empresa atribuiu nota 2, considerando que os papéis não foram ainda suficientemente detalhados e o parceiro público atribuiu nota 4, considerando totalmente satisfatório o detalhamento dos papéis. Cabe ressaltar que, neste indicador, não ficou suficientemente esclarecido o que pode ser considerado ótimo e o que poderia ser considerado ruim, já que o fato dos papéis entre os parceiros estarem detalhados adequadamente ou não, não implica em entendimento e a conseqüente adoção desses papéis convenientemente. Isto pode ter afetado a qualidade da resposta, inviabilizando maiores inferências a respeito.

Finalmente, em relação à categoria “agregação de valor”, a diferença na nota média atribuída pelos parceiros encontra-se totalmente explicada pela diferença de nota atribuída ao indicador “Ambiente interno”. Este indicador solicitava que se avaliasse se a aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida. Neste caso, a empresa atribuiu nota 1 provavelmente em razão do desconforto provocado pelo fato de que cerca de 400, de um total de 740 profissionais da Fundação Orsa, trabalham no projeto conduzido em parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Caraguatatuba. Como a avaliação deste mesmo indicador pelo parceiro público atribuiu a nota 3, percebe-se que não existe uma percepção convergente neste aspecto.

Finalizando a análise do quadro 2, destaca-se, em relação à aliança entre a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa, a diferença de notas médias atribuídas na categoria “papéis”. Essa diferença pode ser quase totalmente explicada pela diferença de notas atribuídas ao indicador “Distribuição de responsabilidades”, o qual mensurava a contribuição advinda da forma como

são distribuídas as responsabilidades entre as organizações parceiras para o atingimento dos objetivos da aliança. Enquanto a empresa atribuiu nota 4, concordando totalmente com a forma como estão distribuídas as responsabilidades entre ela e a escola pública, esta atribuiu nota 2, que pode ser indicativa de que esperava que a empresa assumisse maiores responsabilidades ou, pelo menos, que esta divisão fosse mais eqüitativa.

Essa discordância da escola destacou uma importante diferença geral no estudo da aliança entre a COSIPA e escola Rui Barbosa quando comparada com a aliança presente entre a Fundação Orsa e a Secretaria de Educação de Caraguatatuba. Ambas as alianças atuam na melhoria das condições de ensino de escolas públicas. No entanto, a COSIPA direcionou-se diretamente para atuar em uma escola pública, ao passo que a Fundação Orsa envolveu-se diretamente com a Secretaria de Educação, abrangendo as unidades que operam com educação infantil. Os desafios e dificuldades para se aliar a uma Secretaria Municipal de Educação parecem ser substancialmente maiores que os desafios e dificuldades presentes numa aliança com uma única unidade escolar, tanto em termos de número de funcionários envolvidos, aproximação com autoridades locais, volume dos processos e fluxos de trabalho e, principalmente, multiplicidade de interesses pessoais, sociais e políticos que entram em jogo nas decisões.

Na avaliação do indicador “Distribuição de responsabilidades” por parte da escola Rui Barbosa, evidenciou-se o desconforto de sua diretora no que se refere às relações existentes entre a escola e a Secretaria Municipal de Educação de Cubatão. Em relação aos fatores condicionantes destas relações conflituosas, a COSIPA não manifesta interesse em se envolver, assumindo uma postura de isenção e priorizando as relações estabelecidas com a escola diretamente.

4.3 – Resultados das entrevistas com questionário semi-estruturado

Todas as entrevistas realizadas com o uso do questionário semi-estruturado foram feitas pessoalmente, junto aos principais responsáveis das empresas pela parceria em cada uma das três alianças estudadas.

Optou-se por entrevistar integrantes das organizações empresariais envolvidas que, pelo cargo exercido ou pelo grau de liderança presente na aliança, tivessem uma adequada visão da

gestão da mesma e reunissem experiência de formação educacional e profissional compatível com os questionamentos propostos do questionário semi-estruturado.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcorreram calmamente, sendo permitido, pelo pesquisador, reflexões aprofundadas sobre os questionamentos propostos, cabendo, posteriormente, adequações de algumas respostas dadas às perguntas correspondentes, já que nem sempre todas as respostas eram dadas apenas quando feitos os respectivos questionamentos.

No caso da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ, entrevistou-se pessoalmente o Diretor Executivo do Instituto Telemig Celular – responsável pela coordenação e encaminhamento de toda a negociação que resultou na aliança estudada. No que se refere a aliança entre a COSIPA e a Escola Rui Barbosa, foi entrevistada a Coordenadora da área de Responsabilidade Social da empresa – responsável diretamente pelo Programa COSIPA na Escola, objeto específico de nosso estudo. Neste caso, notou-se um tom de maior superficialidade nas respostas dadas a questionamentos mais amplos relativos ao funcionamento de espaços públicos de discussão, órgãos públicos em geral e papéis que o Estado deve exercer na sociedade contemporânea.

Em relação a aliança entre a Fundação Orsa e a Secretaria Municipal da Educação de Caraguatatuba, entrevistou-se, individual e separadamente, dois representantes da Grupo Orsa: o Presidente do Grupo, para o qual foram explorados apenas os questionamentos referentes às variáveis externas à aliança identificadas no roteiro semi-estruturado (anexo B). Adicionalmente, foi entrevistado o Presidente da Fundação Orsa, para o qual foram aplicados o Instrumento de Monitoramento de Alianças – retratando a visão da Fundação / Grupo na aliança estudada - e o roteiro semi-estruturado completo. Neste caso, foi possível identificar uma visão mais crítica do funcionamento de órgãos públicos por parte do Presidente do Grupo, quando comparada com a visão demonstrada pelo Presidente da Fundação Orsa. Esta diferença de percepção pode estar na origem dos resultados até o momento obtidos em relação a estratégia de atuação social da Fundação Orsa em parceria com órgãos públicos e, conseqüentemente, com a incorporação das atuações sociais em políticas públicas.

O quadro 6 a seguir mostra o resultado da análise temática resultante do uso da técnica de análise de conteúdo aplicada no presente estudo. No escopo deste trabalho, entende-se por análise temática a descoberta de núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja

presença signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado (Minayo, 1996). Esses núcleos de sentido identificados na análise temática resultaram em tópicos que foram a base para a elaboração da narrativa dos resultados exposta na seção seguinte desta dissertação.

As siglas C, O e T que aparecem ao longo do quadro 6 referem-se aos conteúdos fornecidos, respectivamente, pelos representantes da COSIPA, Grupo Orsa (Presidente do Grupo e Presidente da Fundação Orsa) e Instituto Telemig Celular. No caso do Grupo Orsa, foram acrescentadas as contribuições de ambos os entrevistados, sem diferenciação da autoria.

CATEGORIA	INDICADORES	ANÁLISE TEMÁTICA
ESPAÇOS PÚBLICOS DE DISCUSSÃO	<p>Prioridade de atuação em aliança</p> <ul style="list-style-type: none"> - clareza - disseminação <p>Ferramentas para prestação de contas e transparência</p> <p>Opinião sobre uso/funcionamento espaços públicos de discussão</p> <p>Grau de utilização e/ou fomento de espaços públicos de discussão</p>	<p>Clareza total</p> <p>Dinamismo</p> <p>Constante discussão de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (C e O) – interna e depois com parceiro - T – com parceiro desde o início <p>Divulgação para replicação – (O)</p> <p>Reuniões de Conselho (T e O)</p> <p>Relatórios trimestrais (C) Prioridade interna</p> <p>Jornais e folhetos – menos frequentes – público externo</p> <p>Falta capacitação dos membros (O,C,T)</p> <p>Interesses políticos – não funcionam (O)</p> <p>Empresa – provocar fato (O)</p> <p>Convocação líderes sociais – fóruns próprios (C)</p> <p>Resistência das empresas – cultura separação 3 setores (T); experiências mal sucedidas (O)</p> <p>Imposições – (C) – CIESP (Capacitação municipais); (O) – Guia adoção – Fórum Nacional Educação; (T) – GAV e GAE</p> <p>Importância redes – (O e T)</p>
PEL DO ESTADO	Principais características de órgão público para formar aliança	<p>Confiança (O,C,T)</p> <p>Conquista, respeito, credibilidade, receptividade (C)</p> <p>Visão realização (O)</p> <p>Identidade com missão proposta (T)- causa</p>

	<p>Papel do Estado em ações de promoção social</p>	<p>Responsável por políticas públicas (C) Estratégico, planificador, se aliar de forma irrestrita, facilitador, relações (O) Dar diretrizes, gestão compartilhada (T) Empresa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - desenvolver, agregar (C) - fazer as coisas, levar lado prático (O) - facilitar, coordenar (T)
	<p>Visão sobre funcionamento do Estado (federal, estadual, municipal)</p>	<p>Depende de pessoas (O,T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - maioria age em benefício próprio (O) - desconfiança (O) - interesses políticos (O) - esbarra no querer fazer (O) - centralização X descentralização governo (O) <p>Estão necessários (C)</p>

	<p>Contribuição da municipalização para formação de alianças</p>	<p>Favorece (O,C,T)</p> <p>Possibilidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maior controle (O) - visibilidade – poder (prefeito) (O) - mais prático; mais perto realidade (C,T) <p>Jogo político (O)</p> <p>Empresa atua em seu entorno (T)</p>
<p>MOTIVAÇÃO PARA ATUAÇÃO SOCIAL EMPRESARIAL</p>	<p>Papel da equipe gerencial e coordenadores (empresa) no estabelecimento plano gestão social</p> <p>Visão sobre participação da empresa – área social</p>	<p>Intensos contatos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordenadores – funcionários da empresa – articuladores (C) - coordenadores + Presid. Fundação (O) - gerentes sociais + Diretor Instituto (T) <p>Elaboração de diagnósticos (O,C,T)</p> <p>Proposição de modelos (O,C)</p> <p>Transferir tecnologia/sistemas gestão (O,C)</p> <p>Criar modelos/fatos - políticas públicas (O)</p> <p>Responsabilidade entorno (O)</p> <p>Construir parcerias, uso rede relacionamentos, valorização estrutura existente (T)</p>

	<p>Formas mais apropriadas de participação das empresas – área social</p>	<p>Testar, desenvolver para depois transferir (O) Criar modelos (O) Lidar com governo – desafio – modelos que satisfaçam os dois lados (O) Transferir conhecimento (C)</p>
<p>INFLUÊNCIA DO SOCIAL NO DESEMPENHO ECONÔMICO</p>	<p>Desenvolvimento do foco estratégico da aliança</p>	<p>Acordo cooperação técnica – transferência tecnologia (C) Intenso trabalho coordenação interna antes (C,O) Área pública define estratégia (T) - relação confiança - importante</p>
	<p>Papel do principal executivo empresa na definição estratégias aliança</p>	<p>Participação direta (O,C) Cultivar relacionamento, conciliador (T,O) – (no caso Orsa, Presid. Fundação exerce esse papel)</p>
	<p>Influência sobre o foco estratégico da aliança das políticas e procedimentos adotados na empresa</p>	<p>Sempre positivas (O,C,T) - práticas-RH,prefeitura-Caragatatuba(O) - modelos gestão para escola (C) - modelo Instituto – interação com MKT empresa (T)</p>
	<p>Funcionamento dos indicadores de resultados – aliança</p>	<p>Procura pela validação com parceiros (C,T) Continua revisão, constante mudança (O,C,T) Busca por emancipação do órgão público (C) Dificuldade (O)</p>
	<p>Opinião sobre os indicadores – aliança</p>	<p>Fornecem subsídios (O,C,T) Em desenvolvimento, revisão (O,C) Não há indicadores para aliança (T)</p>

	<p>Fatores para que atuação social empresarial se concretize</p> <p>Relação entre estratégia atuação social e estratégia negocial</p>	<p>Apropriação de modelos (O,C) Criar modelos, ser executora (O) Estar presente (O) Emancipação parceiro (T) Gestão compartilhada e transformadora (T)</p> <p>Cliente começa a avaliar empresa contexto mais amplo (C,T); propicia referência, credibilidade (C) Não foi montada para isso (O) Não é tão fundamental para sobrevivência (T)</p>
<p>AÇÃO SOLIDÁRIA PRIVADA</p>	<p>Processo de tomada de decisão na aliança</p>	<p>Apresentação propostas internas para depois – parceiro (O,C) Contato com parceiro desde o início – discussão – amadurecimento – conversa (T)</p>

	<p>Papel da equipe gerencial e coordenadores (empresa) no estabelecimento plano gestão social</p>	<p>Intensos contatos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordenadores – funcionários da empresa – articuladores (C) - coordenadores + Presid. Fundação (O) - gerentes sociais + Diretor Instituto (T) <p>Elaboração de diagnósticos (O,C,T)</p> <p>Proposição de modelos (O,C)</p>
	<p>Relação entre estratégia atuação social e estratégia negocial</p>	<p>Cliente começa a avaliar empresa contexto mais amplo (C,T); propicia referência, credibilidade (C)</p> <p>Não foi montada para isso (O)</p> <p>Não é tão fundamental para sobrevivência (T)</p>
	<p>Avaliação sobre o estágio atual do Investimento Social Privado - Brasil</p>	<p>Evolução positiva (O,C,T)</p> <p>Empresas com mais clareza seu papel (T)</p> <p>Ações mais transformadoras (T)</p> <p>Ainda poucos envolvidos (O)</p> <p>Mais estratégico (T)</p> <p>Maior profissionalização (O)</p>

5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se partir do objeto de estudo “alianças intersetoriais para atuação social entre empresas privadas e órgãos públicos”, teve-se como objetivo investigar as possibilidades de que esta configuração organizacional possa propiciar ganhos de escala em ações sociais voltadas para o desenvolvimento. Adotou-se como premissa que a obtenção de ganhos de escala nesse campo depende da incorporação das experiências de atuação social em parcerias no aperfeiçoamento de políticas públicas. A viabilização dessa transferência de conhecimentos, metodologias e *know-how*, por sua vez, depende do seguinte conjunto de fatores, de acordo com o referencial teórico-conceitual proposto:

- 1) Estágio da aliança e resultados obtidos
- 2) Desenvolvimento de espaços públicos de participação e discussão
- 3) Papel do Estado e dos órgãos da Administração Pública envolvidos
- 4) Motivação e comprometimento da atuação social empresarial
- 5) Grau de alinhamento entre estratégia de atuação social com a estratégia negocial
- 6) Forma de encaminhamento da ação solidária privada – fator relacionado ao perfil do empreendedor empresarial no campo social.

Toda a reflexão proposta neste estudo se baseia nas relações existentes entre os resultados da pesquisa referente às alianças intersetoriais estudadas vis-à-vis a proposição do modelo teórico demonstrado na figura 3 (página 45) deste trabalho. Dessa forma, serão inicialmente tecidas observações e análises a respeito dos resultados originados a partir da pesquisa de dados secundários sobre as alianças pesquisadas e os seus parceiros constituintes, procurando-se estabelecer relações entre esses resultados e suas possíveis influências sobre a elaboração e implementação de políticas públicas na área social.

Num segundo momento, serão conduzidas análises sobre os resultados da aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais para Atuação Social, identificando e relacionando esses resultados com as proposições do referencial analítico-conceitual e com a hipótese central propostos para o trabalho. O objetivo neste caso é a confirmação dessa hipótese central, fundamentando-a com base no referencial teórico adotado.

Finalmente, será apresentada uma narrativa analítica, fruto da identificação e interpretação das análises temáticas propiciadas a partir da análise de conteúdo do material coletado em entrevistas realizadas com roteiro semi-estruturado, as quais identificam as percepções dos entrevistados em relação às variáveis identificadas do modelo conceitual proposto.

5.1 – Influências das variáveis intervenientes: histórico, setores, contextos

As empresas privadas que fazem parte das alianças intersetoriais estudadas estão submetidas a distintas influências de variáveis intervenientes contextuais como: setores da economia ao qual pertencem, origens históricas, pressões de mercado / concorrência e composição acionária.

A empresa Telemig Celular está num mercado altamente competitivo, que exige um estreito relacionamento com seus clientes e com órgãos governamentais, como estratégias para obter diferenciação nesse mercado. Resultado da privatização do Sistema Telebrás em 1998, a empresa herdou alguns traços da burocracia de empresa estatal, tendo sido submetida, a partir de então a intensos processos de reestruturação interna para adequação aos novos e desafiadores padrões do mercado de telecomunicações no Brasil. Há ainda em curso processos de alteração societária da empresa, num processo conturbado de consolidação ainda vigente.

A COSIPA, por sua vez, apesar de também estar submetida a um significativo grau de concorrência, dada a abertura da economia brasileira observada desde o início da década de 90, está num setor mais consolidado – em termos de divisões de fatias de mercado – e que exige altos investimentos para atuação, fator este que acaba inibindo o surgimento de concorrentes mais significativos. A empresa era estatal desde 1956 e também foi privatizada, em 1995. Desde então, vem implementando padrões de gestão da Qualidade Total, conseguindo obter êxitos significativos em ganhos de produtividade e lucratividade. Não ocorre nesta empresa o ambiente conturbado em termos de composição acionária que é freqüente no setor de telecomunicações, identificando-se uma consolidação mais definida e perene.

Já o Grupo Orsa, diferentemente da COSIPA e da Telemig Celular, é de propriedade dum acionista majoritário instituidor, o atual Presidente do Grupo – Sérgio Amoroso. Com espírito

empreendedor, liderou o crescimento substancial de uma pequena fábrica iniciada em São Paulo em 1982, para um Grupo empresarial de produção de celulose, papel e embalagens com seis unidades espalhadas pelo Brasil, posicionando-se como o 7º. produtor nacional de celulose e papel em 2002.

O mercado de celulose e papel exhibe flutuações de preços e estoques de produtos em nível mundial, requerendo uma adequada e ousada estratégia de exportação para se manter competitivo. O empreendedorismo do instituidor do Grupo Orsa estendeu-se ao âmbito de atuação social da empresa com a criação da Fundação Orsa e a prioridade estratégica que o Grupo confere às ações que visam o desenvolvimento sócio-ambiental.

Os diferentes resultados em termos de incorporação em políticas públicas das atuações sociais promovidas nestas alianças não parecem sugerir uma relação direta entre esses resultados e os condicionantes contextuais acima descritos. Duas empresas de origem estatal, submetidas a um alto grau de concorrência em seus mercados, não exibem as mesmas percepções relativas às suas respectivas atuações sociais. As formas diferentes de aproximarem-se dos órgãos públicos e mesmo as esferas selecionadas da Administração Pública com as quais se articulam para engendrar as alianças intersetoriais estudadas não parecem guardar direta correlação com o grau de concorrência do mercado a que estão submetidas, e nem com o fato de ambas terem origem semelhante e serem produtos do processo de privatização. Por outro lado, no caso do Grupo Orsa, poder-se-ia supor que um empreendedor social e de negócios que alcançou os resultados empresariais e sociais apresentados é um exemplo do ativismo social do setor privado. Dessa forma, poderia manifestar fortes tendências a resistir a uma maior aproximação com esferas governamentais, atendendo ao padrão mais freqüente da atuação social empresarial, que prefere operar com exclusividade, evitando articular-se com a Administração Pública.

Cabe ressaltar também que as motivações para atuação social mais ligadas ao altruísmo, manifestadas mais fortemente no Grupo Orsa e COSIPA (em que pese esta ter, na origem, uma motivação para gestão de risco) não parecem implicar no entendimento comum e formas semelhantes de incorporação em políticas públicas.

Assim, torna-se necessária a avaliação mais específica das possíveis variáveis influentes na incorporação das atuações sociais em parceria entre empresas e órgãos públicos em políticas

públicas, na medida em que, as variáveis contextuais presentes nos três casos estudados não permitem uma conclusão geral mais completa.

5.2 – Análise da aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças – Influência do estágio da aliança.

A avaliação geral obtida do estágio da aliança intersetorial entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ, tanto em termos de média geral (3,69) quanto de percentual de itens com mesma avaliação dos parceiros (82%), indica um grau mais elevado de amadurecimento nas relações de confiança entre os aliados. Ao considerar-se o grau atual de incorporação em políticas públicas dos resultados da atuação social da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ em comparação com as outras alianças pesquisadas, confirma-se a hipótese central deste estudo. Esta considerava que o grau de amadurecimento e confiança estabelecidos numa aliança intersetorial entre empresa privada e órgão público é fator indutor fundamental para incorporar os ganhos e experiências obtidas em aperfeiçoamentos de políticas públicas.

Por outro lado, cabe ressaltar que as principais diferenças de avaliação dos parceiros nas alianças entre o Grupo Orsa e a Secretaria Municipal de Educação de Caraguatatuba – comunicação entre os parceiros e com o público externo, detalhamento dos papéis, grau de dependência dos líderes para sustentação da aliança e reações nos ambientes internos das organizações – sugerem um grau menos elevado de amadurecimento na relação, manifestado por demonstrações de desconfiança relativa. Isso também confirma a hipótese central e a proposição teórico-referencial deste estudo, na medida em que, a efetiva incorporação em políticas públicas da experiência advinda da atuação social da aliança depende de que o órgão público envolvido – no caso a Secretaria Municipal de Educação de Caraguatatuba – adquira maior autonomia na gestão do programa implementado no município.

Adicionalmente, deve ser enfatizada uma importante constatação feita a partir da avaliação do estágio da aliança entre a COSIPA e a Escola Municipal Rui Barbosa. Em que pese a avaliação geral ter sido muito próxima à avaliação obtida pela aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ (3,61), cabe ressaltar a detecção de um relativo grau de desconfiança entre a Escola Municipal e a Secretaria de Educação local, a qual é muito freqüente nas relações estabelecidas entre esses tipos de instituições públicas. Ao aliar-se apenas a escolas públicas municipais, ao invés de articular-se mais diretamente com a Secretaria de Educação

local, a COSIPA evitou um maior envolvimento com a rede de influências e relações da educação pública, adotando uma posição de distanciamento e passividade que fragiliza seu compromisso com o processo. Ainda assim, houve indícios, a partir da aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças para este caso, de não haver clareza suficiente no detalhamento dos papéis dos parceiros, com implicações nas relações de confiança estabelecidas.

Também neste caso, ao avaliar-se a abrangência das políticas públicas atingidas pela atuação em parceria da COSIPA e a Escola Rui Barbosa – restritas ao âmbito da escola e pouco disseminada dentro da Secretaria Municipal de Educação – e o relativo comprometimento das relações de confiança detectado, reforça-se igualmente a hipótese central e a proposição teórico-referencial desta dissertação.

5.3 – Análise das demais variáveis propostas pelo modelo conceitual: narrativa analítica a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas

Serão detalhadas a seguir as análises das influências identificadas de cada variável apresentada no modelo conceitual proposto por este estudo. Ao final de cada análise, serão confirmadas ou não as hipóteses associadas e tecidas considerações em relação à correspondência ou não dos resultados obtidos em relação ao referencial teórico-conceitual proposto na figura 3 (página 45).

5.3.1- Desenvolvimento de espaços públicos de discussão

A avaliação da influência dos espaços públicos de discussão passou, inicialmente, pela análise da clareza e transparência com que as prioridades da atuação social em aliança são disseminadas dentro e fora da empresa. Nesse sentido, avaliou-se as ferramentas e instrumentos utilizados para a empresa “prestar contas” aos stakeholders.

Isto porque, a forma com que a organização se posiciona em questões relativas a comunicação e disseminação da atuação social por ela proposta fornece subsídios importantes para avaliarmos sua apetência por desenvolver espaços públicos de discussão, tendendo a socializar cada vez mais os processos decisórios acerca de práticas de ações sociais.

A análise dessa variável se complementa com a opinião dos entrevistados em relação ao uso/funcionamento de espaços públicos de discussão existentes como Conselhos e Associações, e com a forma pela qual a empresa se utiliza ou fomenta o desenvolvimento desses espaços públicos.

Dentro das alianças estudadas, foi unânime a avaliação das empresas acerca da total clareza dos processos de comunicação existentes que possibilitam o entendimento da definição das prioridades da atuação social em aliança, e do alto grau de dinamismo existente nesses processos. Ou seja, todas as empresas constataram a necessidade de se adequarem ao dinamismo inerente a uma atuação social em aliança com órgão público, proporcionando flexibilidade em suas ações e decisões. A admissão explícita do caráter dinâmico de uma aliança, necessitando-se de processos de comunicação claros e flexíveis, indica uma propensão favorável a discussão em conjunto dos assuntos de interesse da aliança.

Ressalta-se neste aspecto como as empresas lidam com a discussão a respeito dos indicadores de resultados da aliança: enquanto que na COSIPA e Grupo Orsa ocorrem, inicialmente, discussões internas a respeito da definição, abrangência e desenvolvimento dos mesmos, para somente depois desse processo procurar-se o parceiro público, no Instituto Telemig Celular observa-se, desde o início da parceria, uma participação mais ativa e presente desde o início do órgão público – a Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais. Isto denota que o Instituto Telemig Celular – originado a partir de uma empresa ex-estatal – parece mais apetente em fomentar ativamente espaços públicos de discussão e articulação, nos quais podem ocorrer maior diversidade de opiniões e contribuições. Já na COSIPA e no Grupo Orsa, observa-se certa centralização das decisões, tendendo a reservar espaços menores para discussão coletiva entre os parceiros. Há todo um processo de esgotar análises prévias, internamente, para depois submeter o projeto ao parceiro o que, de certa forma, impõe um ponto de vista tecnicamente mais estruturado e restringe a participação coletiva. Some-se a essa constatação o fato de que o Grupo Orsa, por exemplo, explicita claramente que promove ações sociais em aliança, com forte injeção de recursos próprios nos projetos e programas iniciais objetivando posterior replicação em outros contextos. Isto pode provocar um desequilíbrio inicial nas relações de poder que estejam associadas aos recursos trocados entre os parceiros em uma aliança intersetorial.

Os instrumentos utilizados para prestação de contas e transparência aos stakeholders dirigem-se, prioritariamente, ao público interno às empresas, assumindo a forma de reuniões sistemáticas (Telemig e Grupo Orsa) e relatórios trimestrais detalhados para a empresa (COSIPA). Nota-se, para o público externo, inclusive os parceiros públicos envolvidos, uma prestação de contas mais genérica, sumarizada e menos freqüente, que utiliza veículos como os jornais locais e folhetos, com teores de divulgação que ressaltam aspectos e resultados positivos das alianças.

A forma predominante pela qual as empresas estudadas lidam com questões relativas à transparência e disseminação do trabalho feito em alianças perante seus stakeholders guarda forte coerência com a opinião prevalente em relação ao funcionamento de espaços públicos e a forma como fomentam o desenvolvimento dos mesmos.

Em que pese o fato destas empresas valorizarem os espaços públicos de discussão como formas de constituir importantes redes sociais, há uma unanimidade em relação à falta de capacitação e preparo dos membros integrantes para desempenharem os papéis adequados e relevantes que deles serão esperados pelos aliados empresariais. Além disso, foi também amplamente ressaltada pelos entrevistados a presença de interesses e conflitos políticos nesses espaços, dificultando atingir ganhos de eficiência e estimular a participação das empresas. Na visão do Instituto Telemig Celular, além de interesses políticos, contribuem para a resistência das empresas em participar mais ativamente desses espaços públicos de discussão, questões históricas e culturais que separam as origens e o funcionamento do 1º, 2º e 3º setores. O Grupo Orsa relata experiências mal sucedidas na criação e participação em fóruns de debate na área de Infância e Juventude no Brasil, ressaltando a dependência, para o seu adequado funcionamento, de “pessoas bem intencionadas” na condução desses processos.

Diante de tais opiniões e experiências vivenciadas, as empresas pesquisadas reagem e se posicionam em relação ao desenvolvimento de espaços públicos de discussão de diferentes formas, porém com a característica comum do sentimento de frustração e da convicção de que poderiam colocar mais eficiência nesse processo.

O Grupo Orsa julga ser necessário “provocar o fato” antes de se submeter a fóruns de discussão pública. Como exemplo, participa de Fóruns Nacionais de Educação Infantil sempre usufruindo desses espaços para lançar o chamado Guia Adoção, destinado a capacitação e conscientização de profissionais da educação, Ministério Público, Juizes e psicólogos. Em

relação ao funcionamento dos Conselhos de participação popular na área de infância e juventude – relacionado ao público alvo de sua atuação social – o Grupo considera que deve-se atuar fortemente em capacitação dos conselheiros, antes de propor discussões mais aprofundadas com este público.

A COSIPA relata atuar em fóruns públicos de discussão apenas no âmbito do CIESP – Confederação das Indústrias do Estado de São Paulo - organização que reúne empresários locais. Como forma de procurar uma interação maior com outros atores da sociedade, convocam para participar desse fórum alguns líderes sociais previamente selecionados para discussões específicas, porém sem a visão do todo necessária a construção de uma visão integrada e que possibilite maior coesão dos atores sociais. Já o Instituto Telemig Celular valoriza sua participação em fóruns empresariais (FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais) e espaços de discussão pública a respeito de temas de Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor como o GIFE (Grupo de Industrias e Fundações Empresariais) e Instituto ETHOS de Responsabilidade Social. Além disso, está no cerne de sua atuação social em parceria com a Procuradoria Geral de Justiça no Projeto Minas de Bons Conselhos, a criação e desenvolvimento de espaços públicos por ela criados como Grupo de Apoio de Voluntários e Grupos de Apoio Estratégicos. Esses grupos constituem-se de representantes dos Conselhos Municipais dos Direitos das Crianças e Adolescentes e de integrantes do Instituto Telemig Celular. No entanto, nota-se, no funcionamento destes grupos, que predomina a estruturação do trabalho do Instituto, a qual, em que pese ser bem aceita e trabalhada pelos grupos, não deixa de ter um caráter impositivo e que reproduz as práticas e procedimentos empresariais da empresa Telemig Celular.

Percebeu-se, neste estudo que existe uma relativamente forte resistência dos parceiros privados em disseminar e, mesmo, de submeter suas concepções e estratégias de atuação social a espaços públicos de discussão, comprovando-se a segunda hipótese associada a essa variável. Isto, no entanto, não significa dizer que não seja possível a estratégia de atuação social entre empresas e órgãos públicos transformarem-se em políticas públicas, sem necessariamente terem estas sido concebidas sob um modelo de democracia participativa, isto é, concebidas, discutidas e consensadas no âmbito de espaços públicos de participação social.

Dessa forma, não se evidencia, através deste estudo, a hipótese de que a criação e fomento de espaços públicos de discussão contribuem para a transformação da atuação social empresarial

em políticas públicas. Colheu-se evidências de que a incorporação em políticas públicas pode ocorrer fruto de alianças intersetoriais para atuação social entre empresas privadas e órgãos públicos sem que os espaços públicos de discussão sejam utilizados em sua plenitude.

As constatações de Paoli (2002), notadamente as relacionadas à tendência do ativismo social das empresas privadas solaparem a consolidação dos espaços públicos de discussão, fica reforçada pelas opiniões e percepções colhidas junto aos entrevistados ao levantar-se os dados acerca desta categoria analítica. Além disso, não se evidenciou uma relação direta e necessária entre a existência e desenvolvimento dos espaços públicos de discussão para que houvesse a incorporação das experiências advindas de atuações sociais em parceria pelas políticas públicas.

Um outro fator a considerar é a presença do dinamismo associado a uma atuação em parceria entre uma empresa privada e órgãos públicos. Esse dinamismo pode ser enquadrado no escopo dentro do qual Giddens (1991) envolveu tal termo em sua obra, principalmente por que se exploram, neste estudo, formas de ampliar abrangência de atuações sociais, o que corresponde ao que o autor chamou de “mecanismos de desençaixe”. No entanto, tal dinamismo não parece ter uma conexão direta com o desenvolvimento de espaços públicos de discussão, conforme proposto no modelo teórico-conceitual da figura 3 (página 45). Parece ser mais evidente, a conexão entre tais mecanismos de desençaixe com o estabelecimento de relações de confiança e comprometimento entre os aliados que, por sua vez, parecem estar fortemente relacionadas à incorporação de experiências oriundas de atuações sociais em aliança pelas políticas públicas, conforme evidenciado, neste estudo, na análise da influência do estágio da aliança propiciada pela aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças.

5.3.2 – Papel do Estado

A detecção da influência do papel do Estado foi feita através da avaliação conjunta de dois tipos de abordagem ao tema para os entrevistados. Numa primeira abordagem, solicitou-se uma visão geral destes a respeito do funcionamento dos órgãos públicos no país e uma visão mais específica acerca do papel da descentralização administrativa do Estado sob a forma de municipalização, ou seja, da transferência de responsabilidades e poderes das esferas federal e estadual para a esfera municipal. Com essa abordagem procurou-se identificar, de acordo com

a percepção das empresas pesquisadas, as carências do Estado e o potencial da municipalização como forma de aumentar a probabilidade de sucesso das alianças estratégicas intersetoriais para atuação social envolvendo empresas e órgãos públicos, fazendo frente às carências apontadas.

Numa segunda abordagem, de natureza mais pragmática, buscou-se identificar as características que um órgão público deveria ter para formar aliança com as empresas e os papéis que os atores envolvidos – empresa e órgão público – devem exercer nessas alianças. Constatou-se uma visão comum entre os entrevistados a respeito do atual estágio de funcionamento dos órgãos públicos, independentemente de se considerar as esferas federal, estadual ou municipal. Compartilha-se a percepção de que estes órgãos encontram-se necessitados de apoio para seu efetivo funcionamento e que, independente de serem públicos, são dependentes de pessoas. Dessa forma, fatores ligados a relações pessoais e estabelecimento de laços de confiança entre pessoas desempenham papel fundamental num eventual relacionamento de parceria entre empresa privada e órgão público. Estas constatações, de certa forma, contradizem as percepções preconceituosas, generalistas e incompletas, a respeito do funcionamento de organizações públicas em geral, muitas vezes largamente disseminadas no imaginário da cultura brasileira. Estas constatações fortalecem as evidências que não há uma ligação direta entre o fator “papel do Estado” – que traz toda a discussão a respeito das responsabilidades dos atores sociais – e a incorporação de atuações sociais empresariais em parceria com órgãos públicos em políticas públicas, reforçando a proposição do modelo teórico-conceitual quanto a existência de relações entre essas variáveis. As conseqüências da discussão a respeito do papel do Estado, parecem passar do campo sócio-político para o campo das relações entre pessoas, fortalecendo evidências a respeito da importância das relações de confiança entre os atores envolvidos.

Adicionalmente, ainda em termos gerais, a municipalização é encarada unanimemente como favorável ao estabelecimento de alianças público-privadas, comprovando a hipótese de que a descentralização administrativa do Estado contribui para a aproximação das empresas privadas com órgãos públicos para atuação conjunta e colaborativa.

Neste ponto, vale resgatar a preocupação manifestada por Ozslak (1998), segundo a qual a descentralização administrativa do Estado poderia contribuir para a redução da capacidade de decisão autônoma do Estado Nacional. Ao mesmo tempo, o autor reflete que, para reforçar a autonomia estatal e seu papel como agente articulador nacional, deve-se promover

mecanismos de representação e participação social, tarefas que não podem ser empreendidas exclusivamente pelo Estado.

Tendo sido encontradas evidências no presente estudo de que a municipalização favorece a atuação social conjunta entre empresas e órgãos públicos, e considerando que as alianças entre esses atores sociais são formas concretas de participar do desafio conjunto de delimitar a autonomia estatal e seu papel articulador, a preocupação manifestada por Ozslak precisa ser desafiada. E o desafio presente é promover, através de alianças entre a sociedade civil e esferas descentralizadas do poder público, o que Bresser-Pereira (1998) chamou de *empowerment* dos cidadãos em nível local, num processo que leve à recuperação da confiança nos governos.

O argumento principal favorável à municipalização é de que, com ela, ficam favorecidos processos de medição e controle de seus resultados, torna-se as relações mais próximas, propicia-se um maior e mais qualificado contato com as comunidades locais e promove-se visibilidade política dos prefeitos e secretários municipais, conferindo-lhes atributos de poder inerentes e indissociáveis do cargo público. Some-se a isso o fato de as empresas estarem, prioritariamente, buscando atuações sociais em seu entorno mais próximo, sendo facilitado, com isso, parcerias com instâncias públicas municipais, as quais legislam e operam em níveis locais e mais próximos aos interesses empresariais.

Essa visão geral, por parte das empresas pesquisadas, de que órgãos públicos municipais são entes necessitados, dependentes de pessoas e mais próximos aos interesses sociais das empresas, norteou o conjunto de características que a relação empresa - órgão público deve ter para a formação de uma aliança intersetorial. Com isso, deixou-se de elencar uma simples itemização das características que o órgão, isoladamente, deve apresentar para ser considerado pelas empresas como um bom parceiro de atuação social.

Assim, enquanto que na COSIPA a relação empresa/órgão público adquire uma definição própria de um processo de conquista – referente ao relacionamento entre a empresa e a escola municipal Rui Barbosa – desenvolvendo-se o respeito mútuo e a credibilidade; no Instituto Telemig Celular e na Fundação Orsa tais relações desenvolvidas foram denominadas como processos de construção de confiança entre os parceiros. Fruto das experiências decorrentes dessas relações, continuamente desenvolvidas e revistas, os entrevistados atribuem diferentes

características que os órgãos públicos devem ter, as quais apresentam fortes indícios de estarem sendo atribuídas em função de suas próprias crenças e valores. Para a COSIPA, a Escola Municipal Rui Barbosa deve ser receptiva. Para a Fundação Orsa, a Secretaria Municipal da Educação de Caraguatatuba deve ter visão de realização, deve ter vontade de fazer acontecer. Já para o Instituto Telemig Celular, a Procuradoria Geral de Justiça deve ter uma forte identidade com a missão proposta pelo Projeto Minas de Bons Conselhos e comprometimento com a causa dos direitos da criança e do adolescente.

Esse conjunto de características atribuídas aos órgãos públicos, que podem ser enquadradas em tipos de atitudes requeridas, não confirma a hipótese de que as empresas se associam ao poder público apenas quando suas organizações exibem comprovada competência em gestão. Nesse sentido, as empresas parecem compreender que o principal papel que elas podem desempenhar em alianças intersetoriais com órgãos públicos está, justamente, relacionado com a transferência de conhecimentos de gestão. E parece haver potencial, nesses processos de transferência de conhecimento, de se estabelecerem relações de confiança mais aprofundadas e consistentes, que podem exercer papel fundamental para que as políticas públicas incorporem aspectos positivos da experiência comum.

As relações estabelecidas com órgãos públicos, visando a construção de conquista (COSIPA) e confiança (Instituto Telemig Celular e Grupo Orsa) não ofusca, nem encobre, as visões das empresas pesquisadas a respeito do papel que o Estado deve continuar desempenhando nas questões sociais. Na COSIPA, destaca-se claramente o papel do Estado como responsável pelas políticas públicas e sociais, as quais, em última análise, consolidarão os resultados de uma atuação conjunta entre a empresa e a Escola Municipal Rui Barbosa. Para o Grupo Orsa e o Instituto Telemig Celular, o Estado deve atuar como um facilitador, priorizando o estabelecimento de diretrizes gerais e focando atenção em questões de cunho mais estratégico. No entanto, apesar da visão comum entre o Grupo Orsa e Instituto Telemig Celular de como o Estado deve atuar, as duas organizações empresariais não compartilham do mesmo tipo de opinião sobre o que o Estado deve assumir, enquanto facilitador e norteador de diretrizes estratégicas para atuação social. O Grupo Orsa considera que o Estado “deve se aliar de forma irrestrita, devendo-se abrir para que as experiências efetivamente aconteçam”, ainda que induzidas pela iniciativa privada num primeiro momento para, depois, virem a se incorporar em políticas públicas. Para a Fundação Orsa, a empresa apresenta o lado prático, exequível e gerenciável de uma atuação social consistente, atuando como agente propulsor de iniciativas

sociais com potenciais de ganhos de escala. Nesse aspecto, a COSIPA compartilha dessa consideração, atribuindo à empresa a responsabilidade por desenvolver e agregar valor na atuação social conjunta, notadamente em seus estágios iniciais, para que, depois, fruto de um processo de amadurecimento da relação, se possa chegar na incorporação efetiva em políticas públicas.

Já o Instituto Telemig Celular enfatiza, prioritariamente, o processo de gestão compartilhada com o parceiro público, sem que este último se isente ou transfira sua responsabilidade final. A COSIPA e do Grupo Orsa entendem ser necessária uma primeira fase de envolvimento maior da empresa nas questões sociais envolvidas em uma parceria com órgão público, admitindo uma postura mais passiva deste órgão no início do processo. Já o Instituto Telemig Celular pauta-se pela adoção de instrumentos participativos e indutores de discussões públicas desde o início da concepção da estratégia de atuação social conjunta, parecendo demonstrar outro tipo de amadurecimento acerca da relação de parceria.

5.3.3 – Motivação para atuação social empresarial

Considera-se nesta categoria analítica a influência do papel das empresas em questões sociais, de acordo com a percepção das empresas pesquisadas. Num primeiro momento, procura-se verificar as opiniões dos entrevistados em relação aos papéis e formas mais apropriadas que as empresas devem se utilizar para atuar efetivamente em questões sociais. Posteriormente, analisa-se o papel desempenhado pela equipe gerencial e de coordenação de atuação social das empresas no estabelecimento do plano de gestão social conduzido em aliança com os respectivos órgãos públicos. Procura-se identificar, através desses papéis desempenhados, o entendimento que as organizações pesquisadas têm do alcance da atuação da empresa no âmbito da aliança intersetorial. Dessa forma, confronta-se o que as empresas pesquisadas pensam ser o papel social empresarial com o que, efetivamente, executam através de seus gestores e coordenadores responsáveis.

86892

Em relação às percepções das organizações envolvidas na pesquisa no que se refere ao papel das empresas em questões sociais, nota-se dois conjuntos de opiniões distintos e reveladores da forma pela qual as respectivas equipes de gestores sociais promovem sua atuação. De um lado, a Fundação Orsa e a COSIPA compartilham da visão que a empresa deve assumir uma

posição de criar fatos, modelos, testar alternativas para posterior incorporação em políticas públicas.

Esta visão evidencia que pode haver uma ligação direta e “inversamente proporcional” entre a Responsabilidade Social Corporativa empreendida dessa forma e a implementação de políticas públicas. Ou seja, quanto mais atuante for a empresa – dentro de uma aliança intersetorial com órgãos públicos - no sentido de criar fatos e modelos, menor a probabilidade deste empreendimento ser apropriado pelas políticas públicas em prazos mais curtos, em virtude da dependência que se estabelece dos recursos e competências oriundos da empresa.

Ainda em relação a esse grupo inicial de opiniões, as empresas devem transferir tecnologia e sistemas de gestão para serem aplicados na gestão social, sendo que, para isso, necessitam se envolver diretamente nas questões sociais enfocadas pela parceria com o órgão público para, depois, preocupar-se com a transferência desse know-how para o âmbito das políticas públicas garantindo, dessa forma, o ganho de escala nos resultados obtidos.

De outro lado, o Instituto Telemig Celular enfatiza o papel da empresa de articuladora de interesse desde o início da colaboração intersetorial, disponibilizadora de sua rede de relacionamentos, além de valorizar e priorizar o funcionamento de estruturas públicas já existentes.

Tais evidências encontradas em relação ao papel das empresas em alianças intersetoriais para atuação social com órgãos públicos podem sugerir, dentro do modelo teórico-conceitual representado na figura 1, a existência de dois caminhos possíveis no fluxo de relações existentes entre a Responsabilidade Social Corporativa e a incorporação de atuações sociais de alianças em políticas públicas. Um primeiro caminho, já identificado na figura 1, relaciona, diretamente, o ativismo social do setor privado à incorporação em políticas públicas, podendo, este caminho, ter uma duração mais longa de tempo.

Um segundo caminho, evidenciado através da experiência da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ, sugere uma conexão entre a estratégia de Responsabilidade Social Corporativa com a criação e aperfeiçoamento de redes sociais. Estas, por sua vez, para se fortalecerem, necessitam do desenvolvimento de relações de confiança entre seus membros, as quais parecem ser fortes indutoras a o objetivo proposto de incorporação de experiências

em políticas públicas. Esse segundo caminho, apesar de ser mais longo e complexo, parece agilizar a incorporação de atuações sociais de alianças em políticas públicas.

O esforço do Instituto Telemig Celular no âmbito do Projeto de Minas de Bons Conselhos – destinado a criação dos CMDCAs no estado de Minas Gerais – se fundamenta no fortalecimento da atuação da Procuradoria Geral de Justiça, como agente público responsável pela criação de tais Conselhos, e no fortalecimento da sociedade civil como atores sociais integrantes desses Conselhos e, como tais, primordiais para o efetivo funcionamento de uma instância de participação popular e de discussão pública como são os CMDCAs. A ênfase se deu na articulação entre esses atores, fazendo valer uma estrutura jurídico-legal instituída desde a Constituição Federal de 1988 e que, já em seus manuscritos iniciais, previa a participação da sociedade civil para enfrentar o desafio de se implementar, efetivamente, as políticas públicas referentes aos direitos da infância e juventude no país. Em nenhum momento, enfatizou-se, como no caso da COSIPA e Grupo Orsa, a criação de modelos e tecnologias, os quais, a partir de testes iniciais de implantação, poderiam ser replicados em diversos outros contextos.

A forma com que atuam os coordenadores responsáveis pelas respectivas atuações sociais acompanha o entendimento que as organizações têm do papel das empresas na área social. Os gestores / coordenadores da COSIPA e Fundação Orsa atuam intensamente no interior de suas próprias organizações, promovendo articulações internas e constantes meios de integração das ações sociais de suas empresas. Já os gestores sociais do Instituto Telemig Celular encontram-se a maior parte do tempo articulando e coordenando contatos entre os membros da Procuradoria Geral de Justiça espalhados pelo Estado de Minas Gerais e os membros da sociedade civil pertencentes aos Grupos de Apoio de Voluntários e Grupos de Apoio Estratégico. A ênfase é no estabelecimento e manutenção dos relacionamentos entre os atores, de modo a intensificar o uso efetivo das instâncias públicas e privadas aliadas no trabalho em conjunto.

É interessante notar que as motivações originais de atuação social das três organizações empresariais estudadas são distintas entre si. O Grupo Orsa conta com a forte presença do acionista instituidor Sergio Amoroso – Presidente do Grupo – que por convicções próprias, chega a posicionar o empreendimento empresarial de fabricação e comercialização de papel e celulose como subordinado ao empreendimento social gerenciado pela Fundação Orsa ligado

a melhoria das condições de vida da criança e adolescente no Brasil. A COSIPA optou por uma estratégia de atuação social local com escolas públicas municipais fruto das convicções do Presidente Executivo da empresa, mas, também, entendendo que a atuação social empresarial contribui decisivamente para a concretização do papel da empresa na sociedade. No entanto, cabe ressaltar que a COSIPA, até meados da década de 90, esteve frente a um conjunto de problemas ambientais significativos, causados por características inerentes a seu processo produtivo. Isto levou a presença de pressões exercidas pelo governo e pela sociedade civil, as quais contribuíram decisivamente para a forma com que foram sendo concebidas e implementadas suas estratégias de atuação social.

Já o Instituto Telemig Celular, originado a partir da empresa Telemig Celular, uma das empresas privatizadas do Sistema Telebrás – ex-estatal no setor de telecomunicações – pertencente a um setor altamente competitivo no mercado brasileiro e muito presente no cotidiano da população, percebeu um claro alinhamento estratégico entre uma atuação social em parceria com o Estado e sua oferta de serviços de comunicação. Ambas as estratégias tinham potencial de atingir uma ampla gama de consumidores, atuais e potenciais.

Percebe-se desta forma que uma motivação de natureza mais fortemente altruísta – como se pode categorizar a atuação social do Grupo Orsa – não necessariamente favorece a incorporação imediata dos resultados em políticas públicas. Ainda que, dentro do PROGEPI, tenha havido um aumento significativo de Centros de Educação Infantil vinculados ao poder público do município de Caraguatatuba (de 2 para 9) no período de 2 anos, a estrutura instalada de funcionamento desses centros – em termos de gestão de recursos humanos e know-how de funcionamento – não permite ampliar o nível de replicação. Isto atenua o efeito multiplicador de uma política pública mais abrangente e independente da interferência da Fundação Orsa.

A associação entre motivação social empresarial e impactos em políticas públicas não parece ser direta, já que uma motivação para atuação social mais relacionada ao alinhamento desta com a estratégia negocial – presentes nas empresas Telemig Celular e COSIPA – não está acarretando impactos semelhantes em políticas públicas. Enquanto que o impacto da atuação social da COSIPA em aliança com a Escola Rui Barbosa restringe-se ao âmbito da escola, a atuação social decorrente da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ parece ter gerado impactos em políticas públicas da infância e do adolescente do Estado de Minas

Gerais mais abrangentes e imediatas, através da criação, num ritmo maior, dos CMDCA's e CTs no biênio 2001-2003.

5.3.4 – Influência do alinhamento estratégico entre atuação social e estratégia do negócio.

A influência desta variável na incorporação em políticas públicas de uma atuação social empresarial em aliança com órgãos públicos foi verificada a partir da análise de dois conjuntos de questionamentos feitos aos entrevistados. Num primeiro conjunto, relacionado ao sistema de gestão do empreendimento social conduzido em parceria com o Estado, observou-se como têm sido desenvolvidos os focos estratégicos das alianças, o papel exercido pelo principal executivo da empresa na determinação desses focos estratégicos, o grau de influência das políticas e procedimentos adotados nas empresas sobre os focos estratégicos da atuação social e como são monitorados os resultados propostos pela aliança. Este conjunto de fatores propicia a avaliação dos resultados potenciais, em termos de incorporação em políticas públicas, decorrentes de um possível alinhamento estratégico entre a atuação social e a estratégia negocial.

O segundo conjunto de questionamentos refere-se a opinião dos entrevistados em relação a forma como uma atuação social empresarial efetivamente se concretiza de uma forma perene e independente da continuidade da aliança intersetorial, além da avaliação por parte deles se a estratégia de atuação social é fundamental para a estratégia do negócio. Ao confrontar-se essa avaliação geral com a avaliação dos resultados potenciais decorrentes da análise anterior, será possível avaliar o impacto da variável de alinhamento entre estratégia de atuação social com estratégia negocial de uma forma mais concreta.

A estratégia de atuação em aliança guarda forte correlação com o papel da equipe de gestores e coordenadores das áreas de atuação social das empresas pesquisadas, conforme já relatado no item 4. Na COSIPA e Grupo Orsa há intensos contatos internos para a formulação de acordos de cooperação técnica (COSIPA), os quais definem focos estratégicos, papéis e responsabilidades e que envolvem claramente os termos de transferência de tecnologia e sistemas de gestão envolvidos. Já no Instituto Telemig Celular não ocorre uma grande formalização durante os contatos de negociação entre os parceiros público e privado, cabendo a definição da estratégia de atuação social ao parceiro público. Cabe ao Instituto Telemig Celular, neste caso, assessorar na definição da mesma, propiciando a reflexão sobre meios e métodos de monitoramento dos resultados objetivados. A ênfase da atuação do parceiro

empresa neste caso recai sobre o desenvolvimento de laços de confiança e crescentes conexões pessoais entre parceiros atuais e potenciais. Ou seja, sugere-se novamente haver uma relação alternativa mais direta entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e as relações de confiança, não intermediada pela criação de modelos e/ou procedimentos prévios por parte das empresas.

Nas abordagens da COSIPA e Fundação Orsa também destaca-se a construção da confiança nas relações com o parceiro público, havendo, nestes casos, a preocupação inicial em se conceber modelos, sistemas de gestão apropriados à parceria, na visão das empresas. Isto não significa afirmar que não há, nestes casos, participação do parceiro público na determinação dos focos estratégicos da aliança; ocorre, antes de uma discussão aberta sobre alternativas de desenvolvimento de ação social conjunta, um processo de convencimento por parte da empresa sobre o seu parceiro público, com base nas informações e extenso trabalho inicial de diagnósticos e mapeamentos feitos no âmbito dos parceiros privados. Por normalmente estarem desprovidas de levantamentos mais convincentes a respeito da problemática social - foco da atuação social conjunta, as organizações públicas tendem a se reclinar aos argumentos mais embasados lançados pelos parceiros privados, não implicando este fato, necessariamente, em desconforto para o parceiro público.

Percebe-se na COSIPA e Grupo Orsa uma participação direta do principal executivo da empresa na definição do foco estratégico da aliança da empresa com o respectivo órgão público. Nos casos da Fundação Orsa e Instituto Telemig Celular, o Presidente da Fundação Orsa e o Diretor Executivo do Instituto Telemig Celular, braços de atuação social das respectivas empresas, exercem o papel de cultivadores dos relacionamentos entre os parceiros, conciliadores dos interesses envolvidos, tomando para eles a responsabilidade de contornar conflitos de ordem política que possam prejudicar os interesses dos mesmos.

Em relação a influência das políticas e procedimentos adotados nas empresas sobre os focos estratégicos definidos para a aliança, é unânime a constatação que seus efeitos são majoritariamente benéficos. No caso do Grupo Orsa, a adoção de práticas de administração de Recursos Humanos na Secretaria de Educação do município de Caraguatatuba semelhantes às adotadas no Grupo a princípio gerou desconfortos nos funcionários da Secretaria, sendo, no entanto, absorvidas e incorporadas a práticas anteriormente aplicadas. Os modelos de gestão adotados na Escola municipal Rui Barbosa, em Cubatão, foram muito bem recebidos pela

Diretora da Escola que percebeu nesses modelos uma importante ferramenta para o aperfeiçoamento dos resultados objetivados pela escola nos anos subsequentes. O Instituto Telemig Celular soube aproveitar os recursos disponíveis da empresa para otimizar resultados de eventos convocatórios e atividades de promoção e divulgação da atuação social. O departamento de marketing da empresa Telemig Celular possuía os recursos suficientes e necessários para promover as articulações propostas pelo Instituto no intuito de agregar valor dos parceiros ao empreendimento social proposto.

Constatou-se também que, nas três alianças consideradas, há a presença de conjuntos de indicadores de processo e resultados que procuram demonstrar a evolução dos projetos e programas conduzidos em parceria. No entanto, parece ser unânime a constatação de que a determinação de indicadores mais precisos ainda é um processo em evolução, cabendo revisões e desenvolvimentos. No caso da aliança entre a COSIPA e a Escola Rui Barbosa, existe um conjunto de indicadores monitorados pela empresa e validados por professores e integrantes da Secretaria de Educação em seminário próprio. Em que pese a definição e validação desses indicadores, percebeu-se a existência de outros indicadores, na maioria complementares aos já existentes, em posse apenas da Diretoria da Escola, o que evidencia a natureza mutante e continuamente reavaliada de indicadores de monitoramento de projetos e programas sociais desta natureza. Neste caso a COSIPA manifestou certo grau de desinteresse por esses outros indicadores, já que os que ela propôs e monitorava pareciam suficientes e que, novos indicadores, quaisquer que sejam eles, podem ser proveitosos, conquanto não prejudiquem a avaliação daqueles estabelecidos oficialmente na parceria intersetorial. Parece mais uma vez evidenciado o caráter ativista da intervenção do setor privado nas relações com órgãos públicos.

O Grupo Orsa enfatiza a necessidade de contrabalançar indicadores quantitativos com indicadores qualitativos, estes apresentando maior dificuldade para serem definidos com precisão e para consolidarem-se como representativos.

Cabe nesse momento uma análise parcial desse conjunto de fatores que compõe o sistema de gestão dos empreendimentos sociais estudados. Um efeito secundário do permanente questionamento dos indicadores realizados no âmbito das empresas nos casos da COSIPA e Grupo Orsa seria o contínuo entendimento e amadurecimento das potenciais relações entre a atuação social das empresas e a suas estratégias negociais. Ao mesmo tempo, parece existir um maior risco do contínuo afastamento entre as expectativas das empresas e dos parceiros

numa parceria intersetorial, potencializado pelas discussões e gerações de indicadores em separado, em que pese haver algumas sessões de compartilhamento e validação. Ou seja, uma busca errática de alinhamento estratégico entre atuação social e estratégia negocial, sem a devida interação com o parceiro, dificulta o estabelecimento de relações de confiança mútua. Em última análise, poder-se-ia estar sendo dificultada a incorporação dos ganhos sociais obtidos da parceria intersetorial em políticas públicas, na medida em que isso somente ocorrerá quando houver um claro alinhamento entre os indicadores utilizados para avaliar o andamento da aliança.

Já no caso da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a Procuradoria Geral de Justiça de Minas Gerais, o fato de o foco estratégico ser estabelecido pelo parceiro público e da mesma ser pautada prioritariamente pela construção de laços de confiança entre os parceiros em detrimento de uma formalização maior dos indicadores, a incorporação em políticas públicas parece mais favorecida. Isto, no entanto, não significa afirmar que a estratégia de atuação social do Instituto Telemig Celular esteja desalinhada com a estratégia negocial da empresa Telemig Celular, apenas que parece estar havendo uma priorização do fortalecimento das relações de confiança entre os parceiros, em detrimento da busca pelo alinhamento de estratégias.

Ou seja, esta análise preliminar não permite concluir como verdadeira a hipótese de que as empresas que alinham a estratégia de atuação social com a estratégia negocial tendem a causar impacto mais significativo sobre as políticas públicas. No sentido contrário, um esforço contínuo de questionamento de indicadores de resultados, em organizações empresariais que tendem a conceber e implementar modelos de implementação de projetos e programas sociais antes do esforço de replicação, pode vir a dificultar a incorporação dos ganhos em políticas públicas ao permitir e conviver com diferentes tipos de indicadores.

Cabe salientar, neste momento, que pode haver caminhos alternativos para um maior envolvimento empresarial em questões sociais: explicitando-se o potencial resultado que a empresa pode agregar numa atuação social conjunta em parceria. É como afirma Francisco Azevedo, Diretor Executivo do Instituto Telemig Celular: “Na sociedade atual, não podemos prescindir do apoio da empresa nas questões sociais do país”.

Por outro lado, uma priorização da definição e implementação das estratégias das alianças por parte do parceiro público no caso da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ pode vir a dificultar o alinhamento entre a estratégia de atuação social da empresa e sua estratégia negocial, tornando vulnerável a continuidade da aliança intersetorial no futuro.

Com relação às observações que as empresas pesquisadas fizeram no que se refere ao que consideram efetivo para que uma atuação social empresarial se concretize de uma forma perene e independente da continuidade da aliança intersetorial, existe uma unanimidade em relação à necessidade de se criar condições para a saída da empresa da parceria. Ou seja, os parceiros públicos devem se apropriar das metodologias e modelos trabalhados conjuntamente na parceria. O que diferencia os três tipos de alianças pesquisadas foi a forma através da qual será obtida essa independência e a conseqüente incorporação em políticas públicas: através de uma vocação executora direta dos parceiros privados – como nos casos COSIPA e Grupo Orsa - ou através da prevalência de ações articuladoras que se utilizam de estruturas já existentes como no caso do Instituto Telemig Celular.

Finalmente, em relação às percepções dos entrevistados referentes a importância da estratégia de atuação social da aliança para a estratégia negocial, verificou-se uma tendência unânime de atenuar a força de possíveis alinhamentos entre elas atualmente. A COSIPA reitera ganhos futuros e profundos para a empresa, destacando a influência positiva de imagem junto a comunidade, uma avaliação por parte dos clientes de uma forma mais ampla – considerando padrões éticos, envolvimento da empresa com questões sócio-ambientais – tornando a COSIPA um padrão de referência e credibilidade. O Instituto Telemig Celular igualmente minimiza a influência da estratégia de atuação social na estratégia negocial, em termos de sobrevivência da empresa. Da mesma forma que a COSIPA, salienta que os clientes tenderão a valorizar cada vez mais as empresas que promovem uma atuação social consistente, na medida em que os padrões de avaliação das empresas pelos seus clientes tendem a extrapolar o foco atual em qualidade e preço, estendendo a parâmetros éticos e de comprometimento com as comunidades.

No caso do Grupo Orsa, há uma forte ênfase na negação de qualquer relação entre a estratégia de atuação social e a estratégia negocial do Grupo, motivada pelas próprias origens da criação e desenvolvimento da Fundação Orsa. Ressalta-se neste caso a capacidade que as empresas possuem, tanto em termos de recursos financeiros, físicos como recursos humanos, sistemas,

para conduzir projetos e programas sociais em parceria com órgãos públicos ou quaisquer outros atores sociais.

Assim, a incorporação da atuação social em políticas públicas a partir de alianças entre empresas e órgãos públicos não se vincula diretamente ao alinhamento estratégico entre atuação social e negocial das empresas constituintes. Os fatores mais relevantes parecem estar dirigidos a plena utilização de recursos dos parceiros e ao estabelecimento de uma profícua relação de confiança entre os mesmos.

5.3.5 – Ação solidária privada

A variável ação solidária privada considera a influência do perfil empreendedor do empresário ou grupo de empresários que lideram o processo de encadeamento de uma aliança intersetorial para atuação social com órgãos públicos. Essa influência será avaliada através da descrição dos processos de tomada de decisão no âmbito das alianças pesquisadas, dos papéis exercidos pela equipe de gestores e coordenadores no estabelecimento e implementação do plano de gestão social conduzido pela aliança e por uma avaliação geral dos entrevistados em relação ao estágio em que se encontra o investimento social privado no Brasil. A análise do papel exercido pelo empreendedor nos processos de tomada de decisão e no dia-a-dia da aliança conjuntamente com a sua opinião geral proposta, propiciará uma adequada avaliação da influência desta variável.

Os processos de tomada de decisão nas alianças pesquisadas seguem os mesmos padrões de funcionamento observados nas análises da determinação dos focos estratégicos das alianças e dos papéis desempenhados pelos gestores e coordenadores no estabelecimento e desenvolvimento dos planos de gestão social. Ou seja, enquanto que na COSIPA e Grupo Orsa, os processos de tomada de decisão passam por uma extensa discussão interna às empresas – gestores, diretores e membros de conselhos – para, depois, ser direcionado ao contato com os parceiros públicos, na aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ, quando surge qualquer tipo de questão por parte de um dos parceiros, procura-se imediatamente pelo outro parceiro, discutindo-se alternativas. Convém ressaltar que, tanto a busca inicial por discussões internas – por parte das empresas COSIPA e Grupo Orsa – e a busca inicial pelo parceiro no caso do Instituto Telemig Celular não são necessariamente conduzidas e esgotadas antes que se estabeleça contatos com outros atores envolvidos nas

respectivas alianças. O que se evidencia nos casos pesquisados é a predominância e prioridade da ordem de consultas e contatos estabelecidos relatada acima.

Em relação ao estágio do investimento social privado no Brasil, todos os entrevistados compartilham da opinião de que há uma evolução de planos e ações assistencialistas para iniciativas mais abrangentes e estratégicas. As empresas estão obtendo maior clareza sobre seus papéis potenciais na sociedade, introduzindo ações de cunho mais transformador. As atuações sociais empresariais estão se modificando, de um conjunto de iniciativas mais pontuais para ações mais abrangentes, com preocupações crescentes de obtenção de ganhos de escala, permitindo a disponibilização das experiências bem sucedidas em outras regiões e contextos.

Assim a hipótese considerada, dentro das alianças intersetoriais para atuação social entre empresas privadas e órgãos públicos, de que o perfil empreendedor do empresário tende a minimizar o impacto em políticas públicas carece de uma melhor caracterização quanto a que tipo de empreendedorismo e a que amplitude de tempo estamos nos referindo. Um estilo empreendedor voltado a continua articulação de interesses de atores envolvidos nessas alianças parece potencializar o impacto em políticas públicas dentro de um espaço mais curto de tempo. Já o estilo de empreendedorismo verificado no Grupo Orsa, voltado a uma clara iniciativa de gerar modelos e sistemas próprios, tendendo a gerar um comportamento menos paciente com as inevitáveis discussões destinadas a atenuar conflitos de interesses entre os parceiros, parece adiar o impacto em políticas públicas para momentos subseqüentes do estágio da aliança intersetorial. Porém isto não significa dizer que ocorra uma minimização dos impactos nas políticas públicas. Num horizonte de tempo mais longo, os impactos provocados em função de um ou outro estilo de empreendedorismo podem adquirir a mesma magnitude.

Essas constatações relativas à variável “ação solidária privada” podem sugerir a incorporação do “empreendedorismo” como fator relevante no modelo teórico-conceitual proposto na figura 3 (página 45).

6 – CONCLUSÕES

6.1 – Principais razões da escolha do modelo de análise proposto

Diante do quadro de complexidade do mundo globalizado e dos sistemas sociais, políticos e econômicos que nele interagem, nações emergentes como o Brasil se encontram continuamente impelidas a promover suas inserções neste turbulento, porém, desafiador contexto, procurando garantir o desenvolvimento sócio-ambiental equilibrado ao longo deste caminho.

No caso do Brasil, tal inserção, aliada a decisão política do país de adotar firmemente os princípios de democracia participativa, introduz um complexo cenário de embate de idéias que, cada vez mais, procura envolver os vários setores da sociedade representativos da grande diversidade de etnias, culturas e níveis sócio-econômicos presentes.

O velho conceito de doutrinas – entendidas como um corpo fechado de idéias – passíveis apenas de serem transmitidas às pessoas e que floresciam, antigamente, porque havia uma sociedade simples, não organizada, vem sendo substituído por processos menos rígidos e mais participativos, nesta sociedade contemporânea mais complexa.

Essa sofisticação na sociedade contemporânea impede a “pasteurização” de pensamento. Exige que idéias integradoras sejam difundidas, porém não impostas, e apropriadas pelos diversos grupos sociais.

Neste trabalho, focou-se atenção às percepções e convicções relativas a alianças intersetoriais para atuação social com a participação de um extrato específico de grupo social – as empresas privadas, considerada, neste estudo, como um dos componentes da sociedade civil.

Assim como todos os setores da sociedade, as empresas privadas se encontram continuamente desafiadas diante da complexidade do contexto sócio-econômico-político vigente, tendo que buscar, ininterruptamente, padrões de competitividade crescentes para cumprir, ao menos, seu “papel social” básico de fornecer produtos e serviços à sociedade e sobreviverem como instituições. As decisões e prioridades focadas pelas empresas privadas no mundo contemporâneo refletem as diretrizes lançadas pelo sistema capitalista de produção, o qual se encontra suportado pela maioria dos Estados Nacionais no mundo moderno.

Diante desse contexto para as empresas, considerou-se que, para avaliar a real e possível participação das mesmas em questões sociais mais abrangentes, como ator social aliado a outros setores organizados da sociedade, não seria suficiente recorrer a variáveis microeconômicas e restritas ao âmbito dos relacionamentos específicos das empresas, ou

mesmo, dos setores aos quais pertencem. Tal espectro de variáveis apresenta uma dinâmica própria, que encontra razões lógicas e consistentes para justificar, ética e socialmente, o comportamento exibido pelas empresas privadas, tanto no campo econômico quanto no social. Procurou-se, então, enquadrar a análise da inserção das empresas em alianças intersetoriais com órgãos públicos, objetivando ganhos de escala em atuação social, dentro de um marco teórico-conceitual mais amplo e envolvendo um resgate de aspectos ligados a origens da condição humana, sociologia, ciência política e macroeconomia, focando-se, nesta última, os fundamentos da modernidade e do fenômeno da globalização econômico-financeira.

Finalmente, com o intuito de se avançar no conhecimento propiciado por esta análise teórico-conceitual de cunho mais amplo, foi utilizado um instrumento de avaliação e monitoramento de alianças intersetoriais, criado e desenvolvido objetivando o avanço no campo da Administração, mais especificamente.

6.2 – Breve resumo das influências das variáveis adotadas

A incorporação da atuação social, promovida em alianças intersetoriais entre empresas privadas e órgãos públicos, em políticas públicas, parece estar relacionada às variáveis de estudo da seguinte forma:

- Estágio da aliança

A aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças evidenciou que estágios mais avançados na relação de cooperação, os quais implicam no estreitamento dos laços de confiança e comprometimento entre os parceiros, é fator indutor fundamental para incorporar os ganhos e experiências obtidos na parceria em políticas públicas.

- Espaços Públicos de Discussão

Parece haver um sentimento comum entre as empresas de frustração quanto ao funcionamento desses espaços devido a conflitos de interesses e falta de capacitação de seus membros. Por outro lado, parece também haver convicção de que as empresas poderiam aumentar a eficiência desses espaços, tornando-os propositivos e produtivos. No entanto, não se

evidenciou, neste estudo, uma relação direta e necessária entre a criação / fomento de espaços públicos de discussão e a incorporação de atuações sociais de parcerias em políticas públicas. Entende-se que o uso mais efetivo desses espaços para formulação de políticas públicas contribuiriam com a qualidade e legitimidade das mesmas. Porém, parece haver ainda certo distanciamento entre empresas privadas que estejam há algum tempo experimentando alianças intersetoriais para atuação social com órgãos públicos e os vários tipos de espaços públicos existentes, faltando para ambos, um estreitamento maior nos laços de confiança.

Cabe a ressalva que existe a tendência confirmada de que o ativismo social das empresas não se encontra priorizando a consolidação desses espaços, acarretando assim, uma desconexão momentânea entre o movimento pela Responsabilidade Social Corporativa e o aperfeiçoamento dos espaços públicos de discussão.

- Papel do Estado

De acordo com a percepção dos entrevistados das empresas pertencentes às alianças estudadas, não parece haver consenso entre os limites da atuação estatal na sociedade. A influência desta variável não parece ser direta no efeito estudado, tendo sido ressaltada a necessidade de se trabalhar sempre com pessoas, independente do setor em que atuam. Neste sentido, adquiriu maior relevância o estabelecimento de relações de confiança que irão, em última análise, delimitar mais claramente o papel do Estado – notadamente a nível municipal – já que a descentralização administrativa do Estado parece contribuir para a emergência e desenvolvimento das parcerias intersetoriais.

Motivação para atuação social empresarial: influência do grau de alinhamento entre estratégia de atuação social e negocial.

A motivação e comprometimento da atuação social empresarial estão ligados a dois componentes básicos: a) papel que as empresas devem desempenhar nas questões sociais e b) motivações originais da decisão de implementar ações sociais nas empresas.

Parecem haver duas correntes de pensamento a respeito do papel que as empresas pesquisadas devem desempenhar nas questões sociais. Uma primeira, defende a idéia de que a empresa deve criar fatos e modelos para serem, posteriormente, aplicados junto aos setores públicos

competentes. No interior dessas empresas, os gestores atuantes nas questões sociais priorizam um intenso trabalho interno e voltado a metodologias próprias, para, depois, enfatizar ações de compartilhamento e implementação junto a atores sociais externos à organização. Em alianças intersetoriais com órgãos do Estado nas quais a empresa adota essa corrente de pensamento parece atrasar a incorporação dos ganhos e experiências obtidas em políticas públicas.

Dentro da segunda corrente de pensamento, se encontra uma empresa que crê que deva priorizar ações de articulação entre atores sociais, promovendo o desenvolvimento de redes de relacionamento. Neste caso, alianças intersetoriais com órgãos públicos constituídas por empresas que adotam essa corrente de pensamento parecem agilizar a incorporação de atuações sociais delas decorrentes em políticas públicas.

Em relação às motivações originais para atuação social empresarial, conclui-se que uma motivação puramente altruísta não necessariamente favorece a incorporação de ganhos sociais obtidos em aliança em políticas públicas. Além disso, não parece haver associação direta entre uma motivação original de alinhamento estratégico entre atuação social e negocial e a incorporação em políticas públicas, sendo mais impactante o nível de maturidade alcançado na colaboração intersetorial.

- Forma de encaminhamento da ação solidária privada

Detectou-se dois estilos de empreendedorismo social nas empresas estudadas: um deles está voltado ao perfil de articulação de interesses de atores sociais envolvidos e o outro está voltado a uma clara iniciativa de gerar modelos e sistemas próprios, com muita pró-atividade e menos ênfase na articulação dos interesses envolvidos.

O estilo empreendedor voltado a continua articulação de interesse de atores envolvidos em alianças intersetoriais para atuação social com órgãos públicos parece potencializar o impacto em políticas públicas dentro de um espaço mais curto de tempo. Já o estilo empreendedor com ênfase na realização parece adiar o impacto em políticas públicas para momentos subseqüentes dentro da aliança intersetorial.

No entanto, num horizonte mais longo de tempo, os impactos provocados em função de um ou outro estilo de empreendedorismo podem vir a adquirir a mesma magnitude e grau de importância.

Assim, ao resgatar uma abordagem centrada desde as origens da condição humana, perpassando por uma análise sociológica dos papéis do Estado e da empresa na sociedade contemporânea e levando em consideração o sistema político democrático participativo em construção no Brasil, bem como a emergência da Responsabilidade Social Corporativa no interior do macro-ambiente da modernidade e globalização econômico-financeira, foi possível chegar a uma conclusão final neste estudo: a busca pelas relações entre as variáveis acima propostas – resgatadas de uma esfera mais ampla de análise – e o efeito estudado neste trabalho, apontou uma convergência para aspectos ligados ao estabelecimento de laços de confiança entre pessoas como principal fator influente no processo, ou seja, toda a complexidade apontada do mundo contemporâneo e os desafios nele presentes, parecem resgatar a necessidade de se recolocar as relações humanas num patamar de priorização maior nas interações sociais entre instituições voltadas ao desenvolvimento sócio-econômico-ambiental do país.

6.3 – Uso do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais para Atuação Social

O Instrumento de Monitoramento de Alianças utilizado como parte da coleta de dados primários deste trabalho se revelou importante para iniciar a identificação, no escopo das categorias relevantes nele presentes, daquelas que apresentam divergências de percepções entre os parceiros e avaliações menos favoráveis dos mesmos. Notou-se a necessidade, no entanto, de se buscar outros instrumentos e formas complementares de investigar com mais profundidade as eventuais divergências / avaliações identificadas, para se chegar a uma proposição mais concreta para aprimorar a gestão da aliança envolvida e para a efetividade de seus resultados.

Percebeu-se a necessidade de esclarecimentos adicionais em alguns dos indicadores do Instrumento utilizado, requerendo, do pesquisador, uma consistência no entendimento de cada indicador /categoria para manter a padronização do entendimento por parte dos entrevistados. O exemplo mais significativo deste fato pode ser dado pela necessidade de esclarecimento

adicional em relação aos indicadores de 1 a 3 da categoria “comprometimento”: os entrevistados não compreendiam imediatamente se teriam que responder a esses indicadores considerando apenas sua própria organização ou se também opinava em relação a organização parceira. As eventuais conseqüências indesejáveis do preenchimento destes indicadores de forma inadequada foram minimizadas pela intervenção explicativa do pesquisador, sem a qual poderia prejudicar a avaliação dos mesmos. Esta dificuldade, porém, não prejudicou o alcance do objetivo proposto para uso do referido instrumento: a identificação dos aspectos a serem aprimorados na aliança.

Além disso, convém destacar a dificuldade apresentada por alguns entrevistados em distinguir entre as avaliações “concordo” / “concordo totalmente” e “discordo” / “discordo totalmente”. Foi também necessária a intervenção do pesquisador em alguns desses momentos para esclarecer a diferença entre essas percepções.

6.4 – Direcionamento para futuras pesquisas

Sugerem-se as seguintes alternativas de pesquisa destinadas a aprofundar as relações entre os laços de confiança e incorporação de ganhos e experiências de alianças intersetoriais para atuação social em políticas públicas, de modo a possibilitar a proposição de modelos de aperfeiçoamento da gestão destes tipos de parceria:

- a) Ampliação do uso do Instrumento de Monitoramento de Alianças em uma gama mais variada de alianças intersetoriais, de modo a colher evidências mais ampliadas em termos quantitativos.
- b) Avaliação mais abrangente dos diferentes tipos de políticas públicas, caracterizando mais precisamente critérios de qualidade e capacidade de perpetuidade de seus conteúdos e formas. Isto poderia propiciar estudos quantitativos mais abrangentes, permitindo um maior nível de extrapolação dos resultados assim obtidos.
- c) Exploração de outras dimensões do conceito de confiança relacionadas a natureza dos relacionamentos, nível de análise e expectativas entre confiado e confiante, de modo a se buscar uma delimitação mais precisa de quais dimensões do conceito são mais influentes no efeito proposto por este estudo.

- d) Utilização de técnicas estatísticas para se comprovar diferenças significativas entre médias obtidas a partir do uso do Instrumento de Monitoramento de Alianças.
- e) Compreensão mais detalhada das relações existentes entre redes sociais e o estabelecimento de laços de confiança, de modo a melhor estudar a influência dessas relações na formulação e implementação de políticas públicas.

6.5 – Limitações do Estudo

As alianças intersetoriais estudadas neste trabalho foram selecionadas intencionalmente, dentro de um restrito grupo de alianças no Brasil com tais estágios de cooperação. Dessa forma, não é possível estabelecer quaisquer tipos de inferências a toda a população das alianças intersetoriais para atuação social existentes atualmente. Esta limitação reflete a própria escolha do método de estudo de caso para este estudo, tendo sido buscado um aprofundamento inicial, de caráter exploratório, das possíveis variáveis influentes na incorporação de ganhos e experiências de atuações sociais de parcerias entre empresas privadas e órgãos públicos em políticas públicas.

Algumas limitações também foram encontradas na aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças, as quais tiveram seus efeitos atenuados através da intervenção adicional, não prevista, por parte do pesquisador.

Todavia, mesmo em face das limitações apresentadas, acredita-se que as constatações e contribuições do trabalho possam servir para dar seqüência a geração de conhecimento dentro da temática proposta, visto que se adotou um adequado rigor metodológico, tanto no que se refere às pesquisas bibliográficas realizadas, quanto na adoção de métodos de análise dos dados coletados.

Avalia-se que o modelo teórico-conceitual utilizado foi adequadamente avaliado pelas evidências identificadas na pesquisa empírica, as quais permitiram a corroboração de algumas relações inicialmente propostas e a sugestão de alterações / incorporações em outras destas relações. Buscou-se, com isso, avançar no conhecimento das alianças intersetoriais para atuação social como formas de promover o desafio do desenvolvimento sócio-ambiental sustentável no país.

7 - BIBLIOGRAFIA

- ALDABA, F.T. Philippine NGOs and Multistakeholder Partnerships: Three Case Studies, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, p. 179-192, vol. 13, n.2, Jun-2002.
- ARENDT, H. A condição humana. Forense Universitária, 5ª. edição, Rio de Janeiro, 1991.
- ARENDT, H. O que é política? Bertrand Brasil: Rio de Janeiro, 1998.
- AUSTIN, J. Parcerias. Futura: São Paulo, 2001.
- BARDIN, A. Análise de Conteúdo, Edições 70, Lisboa, 1977.
- BENBASAT, I. Laboratory experiments in information systems studies with a focus on individuals: a critical appraisal, in BENBASAT, I. (ed.): *The information systems research challenge: survey research methods*. Harvard Business School Research Colloquium, v.2, Harvard Business School, Boston, p.33-47, 1989.
- BERNAREGHI, G.M.; FINGERMANN, H. & LODOVICI, E.S. Parceria público-privada – Teoria e Prática. São Paulo: SUMMUS ed., 1a. edição, 1992.
- BJORN, S. Pillars of change. Forum for Applied Research and Public Policy [H.W. Wilson - SSA], v. 16, 2002.
- BOBBIO, N. O futuro da democracia. São Paulo: Paz e Terra, 1986.
- BRESSER PEREIRA, L.C. Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: ENAP, 1998.
- CAMAROTTI, I. & SPINK, P. Parcerias e pobreza. São Paulo: FGV, 1ª. edição, 2000.
- CAPPELLIN, P. & GIULIANI, G.M. A racionalidade, cultura e o espírito empresarial. In: *Sociedade e Estado*, vol. XVII, n. 1, Janeiro-Junho, 2002.
- CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. In: *Academy of Management Review* v. 4: 497-505, 1979.
- COELHO, P.R.C.; McCLURE, J.E. & SPRY, J.A. The social responsibility of corporate management: A classical critique. *Mid - American Journal of Business*, V.

18, 2003.

CORSI, F.L. A globalização e a crise dos estados nacionais. In: DOWBOR, L.; IANNI, O. & RESENDE, P.E.A. Desafios da globalização. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

DRUCKER, P.F. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUPAS, G. Economia Global e Exclusão Social. São Paulo: Editora Paz e Terra S.A., 1999.

FERRAREZI, E. Estado e Setor Público Não Estatal: Perspectivas para a Gestão de Novas Políticas Sociais. Brasília: ANESP – site gestão governamental, 1995.

FISCHER, R.M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____ Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social, CEATS - relatório de pesquisa, São Paulo, 2002.

_____ Estratégias das Empresas no Brasil – Voluntariado Empresarial, CEATS - relatório de pesquisa, São Paulo, 1999.

FRANCO, R. Los Paradigmas de la política social em América Latina. Revista de la CEPAL, 58, 1996.

GIDDENS, A. As conseqüências da modernidade. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIDDENS, A. Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade. São Paulo: Editora FGV, 2000.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985b.

GUPTA, A. Why should companies care? Mid-American Journal of Business, v. 18, 2003.

HAAS, R.D. Profits through principles. The Brookings Review, v. 20, 2002.

HAYWARD, S.F. The triple bottom line. Forbes, v. 171, 2003.

IANNI, O. A era do globalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 5ª. edição,

2001.

JEREMY, M. The Social Responsibility of Business and New Governance. Government and Opposition [H.W. Wilson - SSA], v. 37, 2002.

KIRSCHNER, A.M. & MONTEIRO, C.F. Da Sociologia Econômica à Sociologia da Empresa: para uma Sociologia da Empresa brasileira. In: Sociedade e Estado, volume XVII, n. 1, Janeiro – Junho, 2002.

KRAMER, R.M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology, New York, vol. 50, 1999.

LAWRENCE, A.T; POST, J.E. & WEBER, J. Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics. McGraw-Hill Higher Education, 10th. Edition, 2001.

LAZARFELD, P. The Art of Asking Why, ARF, 1934.

LAZZARINI, S. Estudo de Caso, 1995.

LEONARD-BARTON. D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. Organization Science, v.1., n.3, August, p.248-266, 1990.

LONDON, N.R. Japanese Corporate Philanthropy. Oxford University Press, 1991.

MAKOWER, J. Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World. Simon & Schuster Publisher, 1994

MENDONÇA, L.R. A decisão entre manter as práticas de atuação social vinculadas à estrutura organizacional ou constituir uma Fundação ou Instituto. São Paulo: 2003. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração - FEA/USP.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 4^a. edição, São Paulo: Hucitec, 1996.

MITCHELL, L.E. Corporate Irresponsibility: America's Newest Export. Yale University Press, 2001.

MONTAÑO, C. Das “lógicas do Estado” às “lógicas da sociedade civil”: Estado e “terceiro setor” em questão. São Paulo, 1993.

NASCIMENTO, E.P. Globalização e exclusão social: fenômenos de uma nova crise

da modernidade?. In: DOWBOR, L.; IANNI, O. & RESENDE, P.E.A. Desafios da globalização. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

NASH, T. Sustainable Development: Improving Competitiveness Through Corporate Social Responsibility (Director's Guides). Kogan Page Publisher, 2001.

NOVELLI, J.G.N. Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial. São Paulo: 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração FEA-USP.

OLIVEIRA, F. de; PAOLI, M.C. (Orgs.) Os sentidos da democracia: políticas do dissenso e hegemonia global. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

OSZLAK, O. Estado e Sociedade: Novas Regras de Jogo? In: Sociedade e Estado – Superando Fronteiras. São Paulo: Ed. Fundap, 1998

PAOLI, M.C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B.S. Democratizar a Democracia: Os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PELIANO, A.M. Ação Social das Empresas, Brasília, IPEA - relatório de pesquisa, 2001.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. (Orgs.) Trade and market in the Early Empires: Economics in History and in Theory. New York: The Free Press, 1957.

PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business School Press, 2002

QUEIRÓS, A. A. Análise de Conteúdo. Disponível em:

<http://www.anaqueiroz.com/IMG/doc/doc-27.doc>. Acesso em 7 jul. de 2004.

ROBBINS, S., COULTER, M. Management, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

RONDINELLI, D.A. Transnational corporations: International citizens or new sovereigns? Business and Society Review, v. 107, 2002.

SABEL, Z., et.al. World of possibilities: flexibility and mass production in Western Industrialization. Paris; Cambridge; New York: Maison des sciences de l'homme;

Cambridge University Press, 1997.

SAKO, M. Does trust improve business performance? In: LANE, Christel e BACHMAN, Reinhard (edt). Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

SANTOS, B.S.(Org.) Democratizar a Democracia: Os caminhos da democracia participative. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SELLTIZ, C. et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU, 1967

SIMÕES, V. Anthony Giddens e as conseqüências da modernidade. Disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/038/38csimoes.htm>. Acesso em 2 set. de 2004.

SINGER, P. Economia Solidária versus Economia Capitalista. In: Sociedade e Estado, vol. XVI, n. 1 / 2, Janeiro – Dezembro, 2001.

SPOSATI, A . Globalização: um novo e velho processo. In: In: DOWBOR,L.; IANNI, O. & RESENDE, P.E.A. Desafios da globalização. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

SROUR, R. H. 1998 "A Ética nas Organizações". In: Poder, Cultura e Ética nas Organizações. São Paulo. Ed. Campos. PP 269-323.

STIGLITZ, J. A Globalização e seus Malefícios: a promessa não cumprida de benefícios globais. São Paulo: Futura, 2002.

STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E. Administração, Prentice Hall, Rio de Janeiro, 1994.

SZWAJKOWSKI, E. Simplifying the Principles of Stakeholder Management: the Three Most Important Principles, in Business and Society, v. 39, n.4, p. 379-396, 2000.

TEIXIDÓ, S.; CHAVARRI, R.; CASTRO, A. Responsabilidad Social de Empresas em Chile, PROHUMANA - relatório de pesquisa, Santiago, 2002.

TOCQUEVILLE, A. A Democracia na América, São Paulo, Cortez, 1977.

TOURAINÉ, A. Crítica da modernidade. Petrópolis: Vozes, 1994.

WEBBER, M. Economia e Sociedade. México: Fundo de Cultura Econômica, 1944.

YIN, R. Case study research: design and methods. Applied Social Research Methods Series, v.5, rev. ed. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1989

YIN, R. Estudo de Caso Planejamento e Métodos, Bookman, 2001

ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. Organization Science. Providence, vol. 9, iss. 2, mar-apr. 1998.

ANEXOS

Anexo A - Quadro síntese de Categorias e Indicadores:

I. Alinhamento de Expectativas
1. Expectativas iniciais
2. Resultados esperados
3. Definição de objetivos
II. Estratégias
1. Estratégias claras
2. Definição em conjunto
3. Relações pessoais
III. Comprometimento
1. Comprometimento com a aliança
2. Comprometimento com a causa social
3. Participação na aliança
4. Sustentação da aliança
IV. Comunicação
1. Compreensão mútua
2. Canais de comunicação entre as organizações
3. Frequência da comunicação
4. Interação com o público externo
V. Papéis
1. Definição de papéis
2. Detalhamento dos papéis
3. Distribuição das responsabilidades
VI. Recursos
1. Atendimento aos objetivos
2. Recursos financeiros
3. Compartilhamento de know-how
4. Captação de recursos
VII. Agregação de Valor
1. Desenvolvimento institucional
2. Marca/imagem
3. Novas competências
4. Ambiente interno
VIII. Sistemas de Avaliação
1. Indicadores sistematizados
2. Monitoramento das ações
3. Escolha dos indicadores de resultados

Alinhamento de expectativas

Alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas.

Indicadores:

1. Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas.

Não correspondem 1	Corresponde m pouco 2	Correspondem 3	Correspondem Totalmente 4
-----------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------------------

2. Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança.

Desconhece totalmente 1	Desconhece 2	Conhece 3	Conhece profundamente 4
-------------------------------	-----------------	--------------	-------------------------------

3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
-----------------------------	---------------	---------------	-----------------------------

Estratégias

Políticas explícitas através das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização atuando sobre os elementos constituintes de seu ambiente externo e interno e considerando, para isso, suas relações pessoais e competências intrínsecas.

Indicadores:

1. As estratégias da aliança estão claramente definidas.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

Comprometimento

Identificação das organizações aliadas com a causa social e com a aliança. Bem como o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança.

Indicadores:

1. O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. O nível de comprometimento das organizações aliadas com a causa social em que atuam é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A participação das organizações na aliança é ativa.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

Comunicação

Processo de emissão e recepção de mensagens realizado interna e externamente à aliança pelas organizações aliadas, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entendimento da mensagem.

Indicadores:

1. Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

Papéis

Principais responsabilidades em relação à aliança definidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações são adequados a cada organização e aos objetivos da aliança.

Indicadores

1. Os papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

Recursos

Meios financeiros e não-financeiros captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que sejam atingidos os objetivos da aliança. Entende-se por recursos não-financeiros: know-how, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados entre as organizações aliadas desde que não envolvam moeda.

Indicadores:

1. Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os recursos financeiros são essenciais para a continuidade da aliança.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. As organizações aliadas compartilham entre si know-how e conhecimentos especializados.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

Agregação de Valor

Resultado gerado para cada organização aliada pela atuação em aliança. Analisando até que ponto a aliança agrega valor para marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Cada organização deve analisar estes indicadores com o foco em si própria.

Indicadores:

1. A aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida.

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	-------------------------	----------------	------------------------------

2. A aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida.

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	-------------------------	----------------	------------------------------

3. A aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida.

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	-------------------------	----------------	------------------------------

4. A aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida.

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	-------------------------	----------------	------------------------------

Sistemas de Avaliação

Coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. É necessário que se verifique a participação das organizações aliadas no estabelecimento de indicadores e a frequência do monitoramento.

Indicadores:

1. Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

Anexo B – Roteiro de entrevista semi-estruturado

1 – GESTÃO DO EMPREENDIMENTO SOCIAL EM PARCERIA COM O ESTADO

- 1 - Como tem sido desenvolvido o foco estratégico da aliança? Quem participa? (membros do conselho, coordenadores, grupo, parceiro)?
- 2 - Qual é o papel do principal executivo da empresa e do Instituto ou Fundação, caso houver, na definição das estratégias e na gestão da aliança?
- 3 - Descreva o processo de tomada de decisão dentro da aliança.
- 4 - As políticas e procedimentos que existem na empresa têm gerado algum tipo de interferência sobre o foco estratégico da atuação social? (mudanças, ênfases em alguma área, conflitos).
- 5 - Qual o papel da equipe gerencial e de coordenadores no estabelecimento do plano de gestão social?
- 6 - As prioridades de atuação em aliança estão claras? Como são disseminadas dentro da empresa e fora dela?
- 7 – Como são trabalhados eventuais planos de contingência?
- 8 - Como a empresa avalia se vem atingindo seus objetivos/finalidades em relação à aliança? Há indicadores para avaliar o processo de trabalho e a utilização de recursos? Como foram definidos? (quem participou e qual foi o processo, são disseminados internamente?)
- 9 - Qual sua opinião sobre os indicadores existentes atualmente para a gestão da aliança?
- 10 - Quais ferramentas a empresa e/ou Instituto ou Fundação utilizam para prestar contas e ser transparente junto aos *stakeholders*? Qual dos *stakeholders* é priorizado?

2 – PERCEPÇÃO SOBRE VARIÁVEIS EXTERNAS À ALIANÇA INFLUENTES NA DECISÃO DE INCORPORAR RESULTADOS OBTIDOS EM POLÍTICAS PÚBLICAS

11 – Qual sua opinião sobre o uso/funcionamento de espaços públicos de discussão, como Conselhos, Associações, Congressos? Quais seriam seus objetivos?

12 - A sua empresa se utiliza ou fomenta o desenvolvimento de espaços públicos de discussão? Por quê?

13 - Quais as principais características que um órgão público deve ter ou desenvolver para se aliar a sua empresa?

14 - Na sua opinião, qual o papel que o Estado deve exercer em ações de promoção social? E no caso de uma aliança com empresa privada – qual seria seu papel?

15 -Qual sua visão sobre o funcionamento dos órgãos públicos federais, estaduais e municipais?

16 - A municipalização favorece o estabelecimento de alianças público-privadas?

17 - Qual sua visão sobre a efetiva participação da empresa privada em questões sociais? Como pode ser otimizada a participação empresarial no desenvolvimento sócio-ambiental?

18 -Quais as formas mais apropriadas de participação da empresa privada em questões sociais?

19 -Como você considera que uma atuação social empresarial efetivamente se concretiza de uma forma perene e independente da continuidade de uma aliança?

20 -A estratégia de atuação social é fundamental para a estratégia negocial? Como a sua empresa pretende torná-la efetiva ao longo do tempo?

21 -Qual sua avaliação sobre o estágio atual do investimento social privado no Brasil?