



**PARCERIAS PARA O
DESENVOLVIMENTO SOCIAL: UMA
ANÁLISE DO PVC – PROGRAMA VALE
CIDADANIA**

ALCIELIS DE PAULA NETO

2002

D
05460
m. 5304

ALCIELIS DE PAULA NETO

**PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL: UMA ANÁLISE
DO PVC - PROGRAMA VALE CIDADANIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2002

**CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEDOC/DAE/UFLA**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Paula Neto, Alcielis de

**Parcerias para o desenvolvimento social: uma análise do PCV – Programa
Vale Cidadania / Alcielis de Paula Neto . -- Lavras : UFLA, 2002.
234 p. : il.**

**Orientador: Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira.
Dissertação (Mestrado) – UFLA.
Bibliografia.**

**1. Terceiro setor. 2. Parceria. 3. Aliança. 4. Desenvolvimento social. 5. Redes
sociais. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

**CDD-338.73
-658.042**

ALCIELIS DE PAULA NETTO

**PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL: UMA ANÁLISE
DO PVC – PROGRAMA VALE CIDADANIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

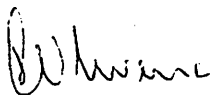
APROVADA em 14 de agosto de 2002

Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff

UFMG

Prof. Mozar José de Brito

UFLA



Prof. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira
UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL

Às entidades sociais do Vale do Aço,
constituintes do Programa Vale
Cidadania (PVC) e a todos os
militantes pelas causas e qualidade de
vida dos menos favorecidos ou
excluídos socialmente.

OFEREÇO

À minha esposa Sandra; aos meus
pais Antônio e Maria Ires; às
minhas irmãs Wanessa e Juliana e
ao meu amigo Tiquinho.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus, nosso poderoso criador, pelo dom da vida, pela esposa e pelos familiares que concedeu participar da minha existência, permitindo-me avançar no alcance dos meus objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais.

À minha esposa, aos meus pais, minhas irmãs e amigos, que sempre caminharam junto comigo nessa empreitada.

A todos aqueles que me auxiliaram, instruíram e abriram as portas para que a realização deste trabalho se concretizasse com notoriedade. De forma especial:

- à Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela acolhida e pela expansão dos meus horizontes pessoais e profissionais;
- à Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social, por sua excelência profissional, transparência e sensibilidade de incentivar e apoiar este estudo. Também a todos os atores e agentes que compõem o universo do Programa Vale Cidadania (PVC), em especial às entidades beneficiárias que me receberam com carinho;
- à CAPES por acreditar e investir nos meus ideais de pesquisador;
- ao professor orientador Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira, pelos seis anos de acompanhamento, estímulo, amizade, tranquilidade e apoio;
- aos professores Mozar José de Brito, pelo incentivo à minha maturidade acadêmica, e Ivan Beck Ckagnazarrof, pela receptividade e pela valiosa contribuição neste trabalho;
- aos demais professores do DAE, tutores da minha formação superior e também, aos funcionários do DAE e da Biblioteca Central da UFLA, pela presteza nos desdobramentos deste estudo;
- aos colegas do mestrado, da república e do Brejão que, com certeza, fazem parte da minha história de vida com muito carinho e amizade;
- e a todos aqueles que colaboraram e desejaram o meu êxito numa empreitada de tamanha importância como esta.

BIOGRAFIA DO AUTOR

Alcielis de Paula Neto é natural de São Paulo, capital, filho de Antônio Paulo Netto e Maria Ires dos Santos Netto residentes em Ritópolis/MG. Casado com Sandra de Oliveira Andrade Netto, atualmente é docente no Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (UNILESTE-MG).

Sua trajetória acadêmica, iniciada em 1995, foi marcada por grande intensidade extra-curricular e de extensão. Participou e realizou várias atividades estudantis importantes, cursos, congressos e eventos. Foi integrante do Programa Especial de Treinamento, um programa de excelência dentro do ensino superior no Brasil. Admitido para o curso de mestrado em Administração em 2000, na área de concentração de Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, procurou consolidar de forma pragmática sua experiência desempenhada em inúmeras atividades voluntárias no campo social.

Seu interesse pelo debate sobre a gestão das organizações do Terceiro Setor advém de seus próprios objetivos de vida e de uma inquietação com as condições de vida de muitos excluídos socialmente no país. Observa-se o potencial dessas organizações em responder aos anseios e interesses da sociedade civil. Daí o fato de acreditar na proposta das parcerias e do trabalho em rede como alternativa de promover sinergia e, conseqüentemente, contornar uma situação até então desfavorável que aflige boa parte da população.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE QUADROS.....	i
LISTA DE FIGURAS.....	ii
LISTA DE TABELAS.....	iii
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 A problemática da pesquisa e sua importância.....	02
1.2 Objetivos.....	06
1.2.1 Objetivo geral.....	06
1.2.2 Objetivo específico.....	06
1.3 Delimitação e relevância do estudo.....	06
2 O CAMPO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR.....	10
2.1 Bases conceituais.....	10
2.2 Origem e evolução/expansão.....	14
2.3 Potencialidades, limites e críticas ao Terceiro Setor.....	17
2.4 As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil.....	23
2.5 Desafios futuros para o Terceiro Setor.....	26
2.6 As articulações entre o público e o privado, na ótica do social.....	28
2.6.1 A governança em pauta.....	28
2.6.2 A responsabilidade social corporativa e a cidadania empresarial.....	35
2.7 A profissionalização das organizações do Terceiro Setor.....	43
2.8 As vertentes de discussão do Terceiro Setor.....	45
3 PARCERIAS E SUAS EQUIVALÊNCIAS.....	48
3.1 A definição dos termos.....	48
3.2 Parcerias, redes e alianças estratégicas: uma composição diferenciada.....	51
3.3 Parcerias, alianças e redes na concepção do Terceiro Setor.....	54
3.4 As relações políticas das parcerias: a gestão dos conflitos.....	61
3.5 Fatores instituidores das parcerias.....	64
3.6 Tipos de parcerias.....	68
3.7 Processos de criação e desenvolvimento de parcerias.....	70
4 METODOLOGIA.....	79
4.1 A natureza do estudo.....	79
4.2 Objeto de estudo: o Programa Vale Cidadania.....	82
4.3 Procedimentos para a obtenção dos dados.....	83
4.4 As técnicas de análise.....	89
4.5 A área de estudo e as unidades de análise.....	91

4.5.1 O Vale do Aço.....	91
4.5.2 O Programa Vale Cidadania.....	97
4.6 O plano de análise	103
5 A ENGENHARIA DAS PARCERIAS E DAS INTERAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO PROGRAMA VALE CIDADANIA	106
5.1 A caracterização	107
5.1.1 A Fundação Acesita e sua mantenedora no contexto do desenvolvimento socioeconômico de Timóteo e do Vale do Aço	107
5.1.1.1 A Siderúrgica – um adendo ao estudo	107
5.1.1.2 A Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social: o Terceiro Setor em potencial – a executora	113
5.1.2 As organizações parceiras que viabilizaram o PVC: os financiadores	118
5.1.2.1 A Fundação Interamericana – IAF: uma agência do Terceiro Setor internacional	119
5.1.2.2 BNDES: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – o Primeiro Setor	121
5.1.3 As entidades sociais do Vale do Aço: as beneficiárias – a pluralidade do Terceiro Setor regional	124
5.2 As perspectivas organizacionais dos parceiros no PVC	130
5.2.1 A visão da Fundação Acesita Acesita: uma grantmaker brasileira	131
5.2.2 A visão da IAF e do BNDES	142
5.2.3 A visão da das entidades sociais do Vale do Aço beneficiárias do PVC	154
5.3 A responsabilidade social da Acesita	173
5.4 Possíveis reflexos da parceria com a IAF e com o BNDES no PVC.....	178
5.5 Outros desafios/limitações dos parceiros no PVC	192
5.6 O tipo de parceria prevacente no Programa Vale Cidadania.....	200
5.7 O papel da alta liderança empresarial	206
5.8 Os agentes interlocutores das parcerias do PVC: os market makers	212
5.9 O sentido do trabalho em rede no Programa Vale Cidadania: um estoque de capital social	215
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	223
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	226

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1 As crises e revoluções que impulsionaram o Terceiro Setor	15
2 Virtudes do Terceiro Setor	19
3 Limitações do Terceiro Setor	21
4 As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil	25
5 Ganhos com a prática da cidadania empresarial	39
6 Cidadania empresarial mineira	40
7 Vertentes taxonômicas de parcerias, alianças e redes	49
8 Tipos de movimentos de redes sociais	58
9 Principais aspectos das parcerias	70
10 Continuum da colaboração: características de parcerias	74
11 Continuum da colaboração: relacionamento em mutação	75
12 Pontos críticos e princípios fundamentais das parcerias	76
13 Síntese dos projetos que compõem o Programa Vale Cidadania	99
14 Influência da Acesita em Timóteo	110
15 Projetos sociais desenvolvidos pela Fundação Acesita	117
16 Perfil das entidades participantes do Programa Vale Cidadania	126
17 Área de abrangência e distribuição por município das entidades do Programa Vale Cidadania	128
18 Dotação orçamentária dos projetos do PVC	152
19 Critérios de pré-seleção do PVC	158
20 Critérios de seleção das entidades do Programa Vale Cidadania	159
21 Visão da contrapartida das entidades beneficiárias à Fundação Acesita na parceria do PVC	168
22 Caracterização do PVC com base em Carvalho e Sachs	180
23 Um desafio das parcerias do PVC: a gestão das mudanças	197
24 Sinopse das relações de parceria no Programa Vale Cidadania .	221

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Diagrama da composição societária dos três setores.....	13
2	Mapa das cidades abrangidas pelo PVC no Vale do Aço	85
3	Organização do trabalho no Grupo Gestor	100
4	A estruturação do Programa Vale Cidadania	102
5	Distribuição da entidades do Programa Vale Cidadania por área de atuação	129
6	Evolução da Ação Social da Acesita	174

LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
1 Indicadores socioeconômicos da Região Metropolitana do Vale do Aço	92
2 Distribuição da renda familiar na região do Vale do Aço	93
3 Outros indicadores sociais da RMVA, exceto Santana do Paraíso	94

RESUMO

PAULA NETO, Alcielis de. **Parcerias para o desenvolvimento social: uma análise do PVC – Programa Vale Cidadania**. Lavras: UFLA, 2002. 230p. (Dissertação - Mestrado em Administração)*

A gestão eficaz e eficiente do social contracenava com condições adversas e desafiadoras que sinalizam novas configurações dos três sustentáculos básicos que compõem a sociedade contemporânea em nível macro. Com efeito, nota-se a redefinição dos papéis e da natureza do Estado, do mercado (empresas) e do Terceiro Setor, em busca da co-responsabilidade como elemento fundamental das estratégias de ação de intervenção social abrangendo esses setores. A meta é o desenvolvimento social sustentável e entende-se que um instrumento para alcançá-la podem ser o estabelecimento parcerias. Nesse escopo, surge a experiência do Programa Vale Cidadania (PVC) que busca promover o fortalecimento de entidades sociais no Vale do Aço, por meio de ações de cooperação mútua intersetoriais. Apropriando-se do modelo desenvolvido para o PVC, um projeto social articulado pela Fundação Acesita, emerge o objetivo deste trabalho que é caracterizar e estudar o processo de formação das parcerias que compõem o referido programa. A idéia é tê-lo como parâmetro para outras iniciativas similares. No intuito de corresponder a esse objetivo é que foi delineado um referencial teórico sobre a natureza das organizações que compõem o campo organizacional do Terceiro Setor, bem como dos fundamentos essenciais de qualquer processo de parceria. Dessa forma foi possível dialogar ou polemizar com os dados empíricos coletados na pesquisa de campo no Vale do Aço. Assim, a engenharia das parcerias do PVC foi analisada e os resultados mostraram a importância do equilíbrio de variáveis e dos interesses inerentes aos atores envolvidos nas parcerias não podendo se perder de vista a complexidade do setor social. Essas variáveis dizem respeito à missão organizacional das partes; aos objetivos das parcerias; ao papel dos agentes intermediários; à clareza das vantagens e pontos limitantes para as partes; aos tipos de parcerias que podem ser configuradas; e às possibilidades da caracterização de um trabalho em rede. No programa em questão percebeu-se que os desafios para se alcançar os objetivos propostos são muitos, principalmente para que os conflitos de interesses existentes sejam superados.

Comitê Orientador: Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira – UFLA (Orientador), Ivan Beck Ckagnazarrof – UFMG (Co-orientador) e Mozar José de Brito - UFLA

ABSTRACT

PAULA NETO, Alcielis de. **Partnerships for the social development: an analysis of VCP - Vale Cidadania Program.** Lavras: UFLA, 233 p. (Dissertation - Master Program in Administration)

The effective and efficient management of the social area encounters adverse and challenging conditions that shows new configurations of the three basic supports components of the contemporary society in an high level. In fact, we noted the redefinition of the roles and nature of the State and the market (companies) and the Third Sector, in search of the co-responsibility as fundamental element of the strategies of action of social intervention including the same ones. The goal is the sustainable social development reached by means of necessary partnerships. It was by that way that emerged the experience of the Vale Cidadania Program (VCP) that seeks to promote the strenghten of the social entities in the Vale do Aço, by means of actions of mutual intersectorial cooperation. Appropriated to the model developed for VCP, an articulate social project by the Acesita Foundation, was born the objective of this real work that is to characterize and to study the process of formation of the partnerships that compose the referred program. The idea is to take it as parameter for other similar initiatives. In the intention of corresponding to that objective, it was delineated a theoretical reference on the nature of the organizations that form the Third Sector field, as well as of the essential bases of any partnership process. In that way, it was possible to dialogue or to argue with the empiric data collected in the research field of the Vale do Aço. So, the engineering of the partnerships of VCP was analyzed and the results showed the importance of the balance of variables and the inherent interests of the actors involved in the partnerships, not losing of view the complexity of the social area. Those variables are about the organizational mission of the partnerships; their objectives; the role of the intermediate agents; the clarity of the advantages and limiting points; the kinds of partnerships that can be configured; and the possibilities of the characterization of a network. In the studied program, it was noticed that the challenges to reach the proposed objectives are various, mainly in the way of superating the existing interest conflicts.

Guidance Committee: Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira – UFLA (Major Professor), Ivan Beck Ckagnazarrof – UFMG and Mozar José de Brito - UFLA

1 INTRODUÇÃO

A gestão do social em condições adversas e desafiadoras vem apontando para novas configurações dos três sustentáculos básicos que compõem a sociedade moderna em nível macro. Com efeito, nota-se a redefinição dos papéis e da natureza do *Estado*, do *mercado* (empresas) e do *Terceiro Setor*, por meio de uma sociedade civil cada vez mais organizada.

Muitos protestam que a responsabilidade majoritária ainda deva ser creditada ao governo na promoção do bem-estar social de uma coletividade. Em consequência, pressões intersetoriais têm sido promovidas para fazer com que o Estado (poder público) realmente cumpra com suas funções constitucionais, evitando-se que estas sejam minoradas ou suprimidas.

Entretanto, devido a uma série de contingências, este agente abre lacunas para que os demais participem e intervenham de forma mais sistemática nos processos de desenvolvimento socioeconômico do país. São os reflexos de crises generalizadas, instabilidade econômica, má gestão, burocracia, corrupção, centralização, dívidas (interna e externa) e arrecadação incipiente, dentre outros fatores. Isso também é devido ao “atrelamento” aos interesses internacionais globais e às pressões do equilíbrio macroeconômico mundial.

É compartilhada então, a descrença de que o poder público por si só já não consiga atender às demandas sociais da população. Em paralelo, evidencia-se uma principiante conscientização e envolvimento do empresariado na promoção da responsabilidade social corporativa e na cidadania empresarial. Esse fenômeno sinaliza e influencia uma nova dinâmica nas relações sociais.

Completando este cenário, percebe-se uma maior motivação e organização da sociedade civil em participar ativamente dos processos de redefinição das políticas sociais atualmente em voga. Há uma disposição mais acentuada dos cidadãos em lutar pelos seus direitos e ideais por meio de ações

concretas, com maior engajamento e participação nas decisões que influenciam suas condições de vida, ou seja, buscando o exercício pleno da cidadania.

Sob este prisma, é possível refletir que a co-responsabilidade e a complementariedade de ações entre esses três setores possam demonstrar resultados surpreendentes em termos de desenvolvimento social sustentável. Atitudes isoladas ou pontuais que visam buscar soluções que amenizem os vários entraves que impedem o progresso de uma nação e a emancipação do seu povo têm-se revelado incapazes de alcançar a plenitude esperada.

Nesse escopo, entende-se que um grande diferencial de prosperidade, de condições equitativas de qualidade de vida e bem-estar social pode ser favorecido pela implementação de sistemas de cooperação mútua intersetoriais. Neste caso, *parcerias* e *redes sociais* passam a ser estratégias de intervenção social importantes e inerentes ao processo de desenvolvimento político, econômico e social de um país. Circunstância esta que motiva a realização deste trabalho.

1.1 A problemática da pesquisa e sua importância

A proposta desse estudo parte do pressuposto de que o desenvolvimento do Terceiro Setor apresenta características próprias e potencialidades de fortalecer democraticamente os interesses da *sociedade civil*. Esta pode ser entendida como a adesão e mobilização de indivíduos de forma espontânea e livre que agregam-se em movimentos de qualquer natureza para terem assegurados os seus anseios e perspectivas coletivas na sociedade.

Como resultado, o Terceiro Setor, fruto de uma sociedade civil organizada, procura atuar na complementariedade às ações do poder público, ao mesmo tempo em que busca participação direta nas decisões políticas do país. Seja mobilizando recursos privados para fins públicos, seja proporcionando o resgate da cidadania dos indivíduos socialmente excluídos, ou seja canalizando

esforços para a proteção do meio-ambiente, este setor tem o seu devido valor. Portanto, é possível crer que a evolução ordenada do Terceiro Setor passa a ter um papel fundamental na promoção de uma sociedade mais justa, transcendendo outros momentos históricos já percorridos.

Nessa perspectiva, uma das vantagens que pode ser atribuída a esse setor, e que será discutida mais adiante com maior ênfase, é a de que o Terceiro Setor pode ser entendido como uma estrutura de distribuição de formas de poder. Ou seja, esse espaço de características específicas, também denominado setor social autônomo, pode deflagrar transformações sociais relevantes nos contextos institucionais e pode proporcionar o equilíbrio das relações de força entre os agentes constituintes da sociedade. As relações de interdependência seriam catalisadas desta forma, nos diversos campos sociais, objetivando representar os reais interesses das organizações de comunidades de base.

Considerando que o “poder” tem a sua vertente de análise baseada em uma configuração de relações construídas socialmente, entre pessoas, organizações e setores distintos, fica sinalizado boas condições de harmonia social. Suas atividades estariam sendo exercitadas interativamente no dia-a-dia, e o Terceiro Setor valorizaria o seu relacionamento com o Primeiro e com o Segundo Setor, com o Estado e com a iniciativa privada, respectivamente. Isso significar conquistar espaços institucionais, auferir legitimidade e cumprir com êxito o seu papel de harmonizar os pontos de rupturas sociais.

Evidentemente, esse panorama evoca estratégias de aproximação dialógicas do Terceiro Setor com os demais setores e, assim, algumas formas de colaboração e cooperação mútuas soam como propícias a esse processo. São utilizados então, os conceitos de parcerias e redes sociais como meios viáveis na articulação entre o público e o privado, cujos benefícios seriam apropriados à sociedade civil. Trata-se de uma oportunidade sutil, mas consistente, de se alternar a hegemonia do *status quo* dos setores dominantes. Talvez disso

dependa a própria sustentabilidade do Terceiro Setor e a manutenção de sua própria autonomia e identidade.

Tais conceitos são amplamente discutidos no mundo empresarial, principalmente em tempos de expansão dos mercados econômicos globalizados e têm uma rica trajetória histórica nas relações políticas entre estados mundiais. Entretanto, os mesmos ainda assumem uma concepção modesta de análise ao se reportarem às organizações do Terceiro Setor.

Os estudos nessa área são incipientes. Uma literatura direcionada somente agora começa a despertar e a sistematização de dados relevantes sobre o assunto é reduzida. Noutra concepção, o que efetivamente pode ser produzido com base em um processo de comunhão de forças e sinergias entre esses três setores em evidência, ressaltando a ótica do Terceiro Setor, ainda é uma incógnita.

Emerge, nesse sentido, a necessidade de um estudo, que contemple de maneira descritiva os *insights* das coligações entre o público e o privado na perspectiva do Terceiro Setor. Pertinente a esse fato, surge uma questão central que se reporta a: como, normalmente, se processa o estabelecimento de parcerias e o trabalho em rede para as organizações do Terceiro Setor com os demais setores?

A esta questão somam-se outras subjacentes que dizem respeito a: quais seriam as implicações (vantagens e desvantagens) mais comuns das parcerias, alianças e do trabalho em rede envolvendo organizações do Terceiro Setor? Será que o Terceiro Setor, não estaria, na verdade, propenso a uma atitude passiva perante os interesses dos parceiros no caso de uma aliança intersetorial? Quais são os caminhos, as diretrizes básicas para que o Terceiro Setor consiga criar modelos de parceria evoluídos, que estão relacionados com a transferência de poder propriamente dita? Até que ponto a convergência de interesses entre as partes pode evoluir para um modelo mais avançado de parceria?

Assim sendo, norteado por todas estas indagações, propõe-se este estudo, de caráter descritivo, cujo desafio é mostrar empiricamente o comportamento do Terceiro Setor mediante processos de cooperação mútua. Isto é, da implementação de parcerias, alianças e redes sociais intersetoriais para a potencialização de suas atividades e, em consequência, para o desenvolvimento macro e microssocial do país (União, regional e local).

Sublinhando este contexto, apresenta-se a experiência do Programa Vale Cidadania - PVC, um projeto amplo de desenvolvimento social, tido como pioneiro e revolucionário por seus idealizadores. O próprio pauta-se essencialmente no estabelecimento de parcerias, além de apostar no trabalho em rede para o seu sucesso e perpetuação. É um programa que apresenta características globais de desenvolvimento a serem aplicadas local e regionalmente. Maiores detalhes sobre as características desse programa serão abordadas mais adiante no transcorrer deste texto.

Adianta-se, entretanto, que o PVC foi elaborado e viabilizado pela Fundação Acesita, visando ao fortalecimento de entidades sociais previamente selecionadas no Vale do Aço, região leste do Estado de Minas Gerais. Na verdade, trata-se de uma iniciativa de desenvolvimento do Terceiro Setor, cuja palavra de ordem é “parceria”.

O PVC diz respeito a uma organização do Terceiro Setor, amparada por uma empresa da iniciativa privada, que estabelece vínculos de colaboração mútua com outras organizações do Terceiro Setor. Conta ainda, com o apoio financeiro de uma agência internacional de fomento ao Terceiro Setor e de outra ligada ao poder público nacional.

Por apresentar essas e outras características concomitantes ao campo organizacional do Terceiro Setor e ao estabelecimento de parcerias e do trabalho em redes sociais de colaboração foi que o PVC tornou-se objeto desta pesquisa.

Portanto, estudar essas parcerias intersetoriais do Programa Vale Cidadania foi o pilar básico para que fossem dimensionados os objetivos deste trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 O objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é caracterizar e estudar o processo de formação de parcerias, alianças e redes sociais de cooperação articuladas pela Fundação Acesita por meio da implementação do Programa Vale Cidadania – PVC.

1.2.2 Objetivos específicos

Mais especificamente pretende-se:

- a) identificar as principais razões que motivaram a Fundação Acesita na celebração de parcerias e conexão de redes sociais com outras instituições (públicas, privadas e do Terceiro Setor) na viabilização do PVC;
- b) caracterizar os fatores que favorecem e dificultam a implementação dessas parcerias e a gestão das redes sociais em estudo, tendo como base os objetivos do PVC;
- c) verificar a visão dos parceiros (entidades beneficiárias e agências de fomento) com relação à atuação da Fundação Acesita como articuladora, interlocutora e gestora das redes e parcerias estabelecidas;

1.3 Delimitação e relevância do estudo

A realidade do Terceiro Setor é complexa e heterogênea e, normalmente, estratégias de celebração de parcerias são processos que devem ser relativizados e dosados. Somadas ao fato de que relações intersetoriais bem sucedidas muitas vezes têm que percorrer uma trilha árdua de negociações e turbulências encontram-se as dificuldades de simplificação dos dados sobre o Terceiro Setor.

Nesse aspecto, é importante trabalhar alguns pontos que são mais visados em termos de parcerias e que devem ser priorizados para que as partes sintam-se satisfeitas, dependendo de cada caso. Aliás, parcerias prósperas quase sempre resumem-se na superação de conflitos de interesses e no equilíbrio das forças. Os parceiros devem sempre estar aptos para ceder.

Recorda-se que o PVC é um desdobramento de parcerias que envolvem organizações financiadoras, executoras e beneficiárias, tendo como pano de fundo o Terceiro Setor e a maximização de suas atividades. É a reunião de agentes públicos, privados e organizações sociais em prol de um objetivo comum. Portanto, este é o foco central deste trabalho, ou seja, estudar a articulação sinérgica de cooperação entre as partes envolvidas com o PVC.

Desta feita, entre as inúmeras variáveis que podem ser destacadas como elementares em qualquer processo de parceria, neste estudo foi dada ênfase àquelas que são comuns em programas congêneres ao PVC. Isso significa que foram sucintamente identificados alguns aspectos institucionais/organizacionais das partes envolvidas nos processos de parcerias do mesmo programa. Também foi salientada a visão particular (o pensamento) de cada agente envolvido dentro do contexto deste programa específico.

Além destas variáveis de identificação dos parceiros, dos motivos pelos quais foram motivadas e executadas as parcerias em questão, também foram agregadas outras variáveis que nortearam as análises conclusivas deste estudo. São pontos que retratam a noção de parceria veiculada à de responsabilidade social corporativa, o envolvimento dos membros da alta direção empresarial nestes processos e o papel dos agentes intermediários. Outros fatores característicos utilizados serão melhor orientados na metodologia mais adiante.

Certamente, um procedimento preliminar adotado foi abordar e discutir os conceitos elementares e a essência do Terceiro Setor, que é o “pano de fundo” para toda a reflexão que aqui se propõe. Assim, foram referenciadas as

principais definições conceituais, a gênese, evolução e expansão, as potencialidades e as limitações desse setor. Também foi apresentado uma visão da natureza e das características de algumas organizações que constituem o universo do Terceiro Setor e seus contextos históricos.

Outro ponto foi uma reflexão dos sobre os principais desafios, na atualidade e no futuro próximo a serem enfrentados por estas entidades sociais. Algumas implicações da vertente de análise do Terceiro Setor direcionada ao mundo empresarial também foi mencionada. Essas questões transformaram-se em variáveis ou categorias de análise que foram abordadas no decorrer do texto e guiaram as considerações finais desta pesquisa.

Outro fato a ser considerado é que a face de análise do Terceiro Setor que foi priorizada nesta pesquisa é aquela que o considera como **realidade**, distinta da face idealista e da face ideológica. Isso porque entende-se que esse setor tem permanecido estranhamente invisível em sua face real, na qual o todo parece ser menor que as partes que o constituem. E também, porque na vida real uma combinação de vários fatores é que vai ditar a proficiência deste setor.

Nesse ponto, acredita-se que esta pesquisa possa trazer contribuições no sentido de fomentar dados sistemáticos e conceitos capazes de alavancar os estudos do Terceiro Setor como realidade. Uma pesquisa nessa área pode ajudar a esclarecer muitos pontos dúbios que cerceiam esse setor das organizações sem fins lucrativos.

Além dessa preocupação anterior, evidentemente, outra contribuição que busca ocasionar esta pesquisa é com o progresso da Ciência, notadamente das Ciências Sociais Aplicadas. Busca-se ampliar os horizontes dos estudos da Teoria das Organizações e da sua aplicabilidade no campo da Administração.

Esse aspecto é considerado importante porque entende-se que, além de estar familiarizado com as modernas técnicas de gestão, é imprescindível que o Administrador conheça profundamente a dinâmica do processo social. Gerir uma

entidade sem fins lucrativos no âmbito do Terceiro Setor apresenta significativas diferenças com relação à gestão de uma empresa privada, principalmente quando ela provém de organizações de comunidades de base. Deve ser ressaltado que passa existir um compromisso muito grande com a ética e com a solidariedade nesse caso, e que os valores de mercado devem ser observados com reserva, uma vez que podem ferir a natureza dessas entidades.

Portanto, trata-se este estudo, de uma investigação científica cuja expectativa maior é fornecer subsídios, nas diferentes vertentes de análise, para a potencialização da gestão de organizações sem fins lucrativos que se inserem no chamado Terceiro Setor.

Espera-se que esta pesquisa também cumpra com o seu papel de fomentar e abrir caminhos para outras iniciativas do gênero e seja um mecanismo multiplicador dos resultados positivos que forem constatados. O objetivo que sempre deve ser buscado é a melhoria da qualidade de vida das pessoas e um mundo melhor para se viver.

Em suma, este estudo é balizado nas convicções de que o fortalecimento da sociedade civil desencadeia condições propícias ao desenvolvimento social e que parcerias intersetoriais seriam um instrumento facilitador nesse processo. Nesse intuito, explorar as principais características das organizações do Terceiro Setor é um passo importante a ser dado nesta trajetória.

2 O CAMPO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR

Este capítulo tem como finalidade, num primeiro momento, esclarecer e desmistificar as principais características do Terceiro Setor, como já anotado na delimitação deste estudo. Tem-se que muitas informações básicas sobre esse tema ainda precisam ser exploradas. Ou seja, apresentar um esforço de uma revisão de literatura, dialogando ou polemizando com alguns dos principais autores engajados com trabalhos e pesquisas nessa área, se faz *mister*.

Num segundo momento, é dada a atenção às nuances de parcerias e formação de redes sociais, sendo estas direcionadas ao envolvimento do Terceiro Setor consigo mesmo, com o poder público e com a iniciativa privada. Será uma oportunidade de se verificar como todas essas estratégias de ação são abordadas pela teoria e quais são os seus possíveis meios de aplicabilidade prática, no cotidiano das entidades, que serão objeto desse estudo. Todo esse apoio, constitui subsídios para se discutir os resultados da pesquisa em pauta.

O *campo organizacional do Terceiro Setor* refere-se aos estudos do conjunto de organizações formais que equipararam-se nos princípios da solidariedade e que buscam bases sólidas no seio da Teoria das Organizações.

2.1 Bases conceituais

Adotar uma lógica totalizante tem sido um dos problemas na tentativa de se formular teorias unificadas e consistentes sobre o Terceiro Setor. Trata-se de um campo de estudo extremamente complexo, passível de dualidades e contradições em quase todas as suas esferas e entornos. Delimitar cuidadosamente o que se pretende abordar nesse tema é um aspecto metodológico importante a ser adotado, como já foi mencionado.

Apesar das ações e práticas inerentes a este setor serem bastante remotas, a definição de Terceiro Setor surgiu na primeira metade do século XX,

nos EUA (Melo Neto & Froes, 1999). É uma mistura dos dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público, representado pelo Estado e o privado, representado pelas empresas privadas comerciais. Daí a noção de Terceiro Setor, que deriva do comportamento filantrópico que a maioria das empresas norte-americanas sempre mantiveram ao longo da história (Tenório apud Melo Neto e Froes, 1999). Acrescente-se que já existem discussões contemporâneas sobre o advento do *Quarto Setor* (o da economia informal).

Na verdade, Johannpeter (2000) aponta que esse termo em si ganhou maior vigor com Theodore Levitt, um dos pioneiros na discussão recente desse tema, em sua obra de 1973: "*The Third Sector: New Perspectives for a Responsive Society*". O voluntariado seria a ferramenta central das organizações do Terceiro Setor nesse trabalho.

De qualquer forma, é visível uma unanimidade entre os autores que se propõem a estudar e debater essa temática quanto às dificuldades de se conceituar, categorizar e sistematizar precisamente esse setor. Isso porque ele é repleto de características distintas e complexas de um universo bastante diversificado das organizações sociais e filantrópicas que o compõe.

Essas organizações costumam se autodefinir com ênfase numa personalidade e missão próprias, o que privilegia a diversidade e não uma identidade comum (Falconer, 1996). Cardoso (1997) complementa essa idéia sinalizando que o próprio conceito de Terceiro Setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros, nem sequer para os próprios atores que dele fazem parte.

Contudo, apesar de ainda serem incipientes, as conceituações e definições já existentes se aproximam de um consenso já característico. Menciona-se que o Terceiro Setor é composto por organizações formadas com objetivos públicos (de responder às necessidades coletivas) e constituição privada sem fins de lucro. Para fins legais, as organizações deste setor são denominadas simplesmente entidades sem fins lucrativos (Coelho, 2000).

Igualmente, Domeneghetti estabelece a seguinte equação: 3º Setor = Setor sem fins lucrativos.

Este setor, refere-se, portanto, às organizações que cuidam de problemas ligados à educação, saúde, meio ambiente, assistência social, abuso de álcool e drogas, “sindicatos”, museus etc. Também cria *capital social* (um corpo de voluntários) e empregos, que são tidos como vantagens inerentes ao setor social.

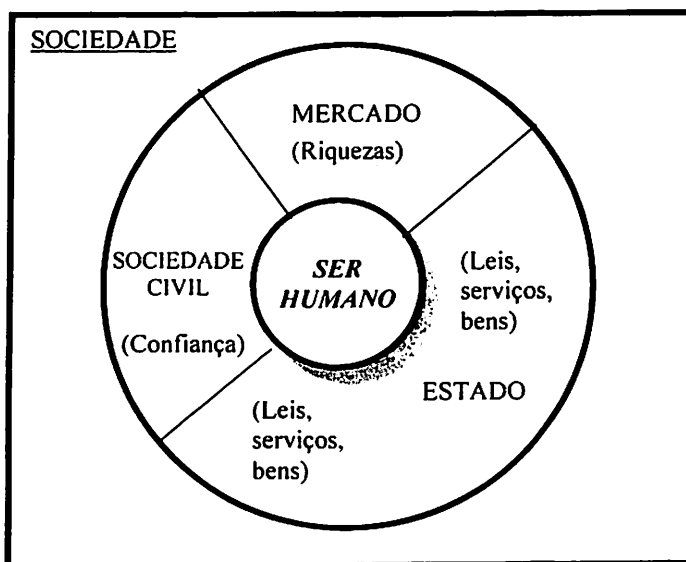
Salamon (1998) embute nesse conceito a noção de rede, em que o Terceiro Setor é considerado uma imponente rede de organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas e diretores. Ainda atende a propósitos públicos, embora localizado à margem do aparelho formal do Estado.

Desta forma, alguns autores fornecem variações conceituais sobre o Terceiro Setor, como Rodrigues (1997), Meregé (1996), Alves (1999), dentre outros. São definições que, no geral, são abrangidas pela definição de Fernandes (1997) que, de uma forma mais completa, afirma que:

o “Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil” (Fernandes, 1997).

Normalmente, o conceito de sociedade civil acaba ficando explicitado no conceito de Terceiro Setor. Grau (1996), por exemplo, expõe que deve-se reconhecer a heterogeneidade dos atores que formam a sociedade civil, assim como as próprias imprecisões do termo. A tendência predominante é a de admitir que a sociedade civil constitui um “terceiro setor”, distinto do Estado e do mercado (a empresa privada), que identifica o espaço das associações

humanas não fundadas na coerção do Estado, mas sim na interação comunicativa para sua reprodução. Outra constatação é que o termo sociedade civil tem se transformado cada vez mais em símbolo de solidariedade social, civismo, democracia, enfim, tem passado a assumir uma representação simbólica positiva (Souza, 2001). O diagrama constante na Figura 1 esquematiza as configurações do três setores constituintes da sociedade com as respectivas funções básicas ou natureza de cada segmento.



FONTE: Meregé (1996).

FIGURA 1. Diagrama da composição societária dos três setores

Em suma, nota-se, então, que o Terceiro Setor é composto da união de inúmeros agrupamentos voluntários, destinados a conter a miséria social e barrar a destruição ecológica (Tenório, 1999), dentre outras atribuições. Assim, o

espaço ocupado por este setor na sociedade está diretamente relacionado aos fenômenos que o originaram e às suas conquistas e movimentos de expansão desde o final do século XIX.

2.2 Origem e evolução/expansão

Algumas circunstâncias preliminares normalmente consideradas circunscritas ao âmbito de ação do Terceiro Setor são bastante remotas e confundem-se com a própria origem da humanidade a partir da vida em grupos. Os atos de caridade, o auxílio ao próximo, as atividades filantrópicas, a reunião de grupos e pessoas para conseguirem determinados bens e ou terem assegurado alguns direitos vêm de longas datas.

Encontram-se registros desses fatos nos primórdios da civilização, principalmente com as ações da Igreja Católica, do Budismo (China e Japão) e do comunismo no leste europeu. Entretanto, as discussões sobre o Terceiro Setor ganham forças mais recentemente, devido a uma série de fenômenos modernos e atuais.

Salamon (1998) apresenta, como motivos que levaram ao surgimento e às discussões sobre Terceiro Setor mais recentemente as crise do *Welfare State*, do desenvolvimento, do meio ambiente e do socialismo, além das revoluções da estrutura social e das comunicações. O Quadro 1 caracteriza sucintamente essas crises e revoluções:

QUADRO 1. As crises e revoluções que impulsionaram o Terceiro Setor

<i>Crise do moderno Welfare State¹</i>	Convicção de que um governo sobrecarregado e burocratizado não seria mais capaz de realizar as amplas e diversificadas tarefas sociais que lhe estavam sendo designadas. Vários políticos e analistas opinavam ainda que o Welfare State estava reprimindo a iniciativa, absorvendo as pessoas da responsabilidade individual e estimulando a dependência da população em relação ao Estado.
<i>Crise do desenvolvimento</i>	Causada principalmente pelos choques do petróleo dos anos 70 e a recessão do início da década de 80 que mudaram, radicalmente, as perspectivas para os países em desenvolvimento. Como resultado, as rendas médias <i>per capita</i> desses países começaram a cair, conseqüentemente as condições de pobreza absoluta em muitos países aumentaram.
<i>Crise ambiental global</i>	Degradação do meio ambiente e escassez dos recursos naturais, em conseqüência dos excessivos processos de exploração desordenados e sem critérios.
<i>Crise do socialismo</i>	Perda de legitimidade e fracasso de um sistema comunista que não evoluiu e conduziu os países inseridos nesse sistema à busca de novas formas de satisfazer necessidades sociais e econômicas, o que tem estimulado a criação de empreendimentos orientados pelo mercado.
<i>Revolução nas comunicações</i>	A invenção e a ampla disseminação de computador, cabo de fibra óptica, fax, televisão e satélites abriram, mesmo às regiões mais remotas do mundo, as conexões de comunicação necessárias à organização de massa e à ação coordenada.
<i>Revolução na estrutura social</i>	Significativo incremento das taxas de alfabetização e educação. A expansão combinada de alfabetização e comunicação tornou mais fácil às pessoas se organizarem e mobilizarem-se.

FONTE: Organizado pelo autor, baseado em Salamom (1998).

¹ *Welfare State* - Concepção de Estado, no qual configuram governos centralizados e burocratizados, com política social expressiva e serviços padronizados que têm por meta suprir as necessidades sociais da população (Coelho, 2000).

Falcão (1997) acrescenta ao enfoque de Salamon outros quatro fatores responsáveis pelo crescimento do Terceiro Setor no mundo ocidental: a redefinição da natureza e funções do Estado moderno; a progressiva implementação da democracia representativa; a expansão do setor de serviços da economia, onde atua a imensa maioria das ONGs, fundações e associações comunitárias; e o fortalecimento da sociedade civil, como ator político e econômico. Outros autores também exploram a gênese e o avanço do Terceiro Setor, como Cardoso (1997), Melo Neto e Froes (1999) e Andion (1998) dentre outros.

No Brasil, o papel social do Terceiro Setor, como ação organizada da própria sociedade em prol do bem estar coletivo, sempre esteve delimitado às brechas concedidas pelo Estado a essa ação. Essa brecha foi máxima durante a colonização, decresceu com a consolidação do Estado Nacional e se tornou mínima durante o regime militar (Rodrigues, 1998).

Mendes (1999) ainda assinala a dificuldade em recuperar a memória dos primeiros tempos sobre o papel e o desempenho do voluntariado, do associativismo ou da filantropia no Brasil. Isso se explica pelo fato de que essas questões nunca foram alvo privilegiado de discussões na sociedade, nem de atenção sistemática por parte dos historiadores.

Porém, estudos recentes mostram que o Terceiro Setor no Brasil já responde por 1,5% do PIB com R\$ 10,9 bilhões, representando, sem dúvida, uma nova instância mobilizadora e de apoio ao enfrentamento dos problemas sociais, assinala Domeneghetti (2001). Contudo, não se pode esquecer jamais do papel inalienável do Estado como gestor das questões estruturais referentes à exclusão social.

Em Minas Gerais, até então, dados sistematizados sobre o assunto são poucos. Eles restringem-se a alguns indicadores estatísticos sobre as perspectivas sócioeconômicas e atividades sociais do Estado elaboradas por

órgãos vinculados ao próprio Estado. Talvez tal fato justifique ainda mais a importância deste trabalho de pesquisa.

Porém, constata-se que em levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a solidariedade mineira aparece em destaque no Terceiro Setor, que considera a responsabilidade social e cidadania empresarial. Cerca de 80% das empresas de Minas declararam ter realizado algum tipo de ação para a comunidade no ano de 1998 (Neves, 2000). Esse seria outra razão relevante para se estudar mais profundamente o Terceiro Setor em Minas.

Mais um fato importante, como verifica Gois (2001), diz respeito à constante liberação de técnicos do governo estadual para trabalharem em entidades sociais. São beneficiadas entidades como a Pastoral da Criança, nos quais seus agentes e colaboradores são capacitados em ações de saúde, educação e nutrição.

Assim, nessa contextualização de gestação, formação, crescimento e do desenvolvimento do Terceiro Setor, verifica-se que se trata de um campo fértil para pesquisas e trabalhos que visam melhor caracterizá-lo. O atual cenário global mostra que as demandas por serviços sociais proliferam em paralelo à crise do Estado, que agrava-se.

Em decorrência, acredita-se que o Terceiro Setor assume um papel extremamente importante para o desenvolvimento social de pessoas e comunidades. Desenvolvimento este que, seguramente, está condicionado à potencialização de suas atividades e ao controle de seus limites e pontos controversos.

2.3 Potencialidades, limites e críticas ao Terceiro Setor

Alguns estudos relacionados ao Terceiro Setor permitem inferir que este campo de ação social, explorado por Paula Neto (1999), apresente potencial para: a) minimizar o desemprego e qualificar trabalhadores, aproveitando-os

para novas e alternativas fontes de trabalho; b) promover a formação de profissionais gabaritados, principalmente no campo da administração, com destaque para liderança, responsabilidade social e ética (o que pode, num futuro próximo, dar uma dinâmica à gerência do país); c) desenvolver o capital social e a empresa cidadã, com fortes reflexos na resultado líquido do exercício destas; d) consolidar a cidadania e cultivar valores nobres, como o “amor” ao próximo, melhorando o senso comunitário e aumentando a participação política.

Poderia, ainda, trabalhar e colocar em prática, nas diversas instâncias sociais e/ou organizacionais, conceitos como administração participativa, autogestão e democracia. Nessas circunstâncias, as pessoas tendem a participar mais efetivamente de decisões importantes a respeito da melhoria da qualidade de suas vidas. Também melhoraria o desenvolvimento sustentado da nação, além de se promover maior eficácia em algumas atividades burocráticas que ainda comprometem o bom êxito das ações sociais, entre outras.

Resumindo, esse ecletismo do campo organizacional do Terceiro Setor em si agrupa vários fatores que se transformam em virtudes capazes de proporcionar melhores condições de vida aos cidadãos. Evidencia-se que as características desse setor tornam-se um mecanismo viável de combate à miséria, além de amenizar a exclusão social e conter a degradação do meio ambiente, dentre outras atribuições já descritas.

Principalmente no campo das políticas públicas, conforme constata Teodósio (2001), as soluções advindas das novas abordagens sobre o Terceiro Setor estariam basicamente ligadas ao mundo da gestão. Ele cria um caminho fácil e rápido para o alcance das metas sociais, o equilíbrio financeiro, a avaliação precisa de projetos sociais e a perenidade organizacional, dentre outras virtudes, como constam no Quadro 2.

QUADRO 2. Virtudes do Terceiro Setor

VIRTUDE	CARACTERIZAÇÃO
<i>Maior proximidade do cidadão</i>	Prestação de serviços e benefícios mais consonantes com os anseios da população.
<i>Maior agilidade e desburocratização</i>	A estrutura enxuta e ágil dessas organizações dinamizam o mais atendimento aos cidadãos.
<i>Melhor utilização das verbas</i>	Economia de recursos e favorecimento da atividade fim.
<i>Desenvolvimento mais profundo da cidadania</i>	Educação e participação comunitária na resolução dos problemas sociais. Combate à postura comodista, fatalista e imobilista da sociedade.
<i>Valorização de soluções da própria comunidade</i>	Mais condizentes com a realidade vivenciada pela própria sociedade, que acabam sendo mais eficientes e de maior respaldo.
<i>Rompimento do assistencialismo</i>	Busca-se a contrapartida por parte do cidadão beneficiado e valoriza-se a idéia de conquista. Quebra do paternalismo.
<i>Geração de emprego e renda</i>	Alternativa para o desemprego ao incorporar mão-de-obra expulsa pelos processos de reestruturação organizacional implementados pelas empresas e pelo Estado.
<i>Controle sobre o Estado</i>	Cobrança, fiscalização e pressão popular no desenvolvimento das políticas públicas. Combate à corrupção.

FONTE: Elaborado pelo autor, baseado em Teodósio (2001).

Existem ainda outros pontos positivos que a legislação reguladora e o marco legal que versam sobre as entidades sem fins lucrativos procuram potencializar, dadas a natureza e a finalidade desse tipo de organização. Coelho (2000), esclarece que a propagada eficiência do Terceiro Setor tem a seu favor os seguintes argumentos: 1) *facilidade de gerenciamento* em comparação às instituições públicas, dado o tamanho da escala dos serviços prestados; 2) *controle comunitário*, que assegura a acessibilidade e qualidade dos serviços

prestados aos usuários e 3) *custos mais baixos* na produção do serviço ou bem público.

Acredita-se que a combinação desses fatores, praticamente os mesmos do Quadro 2, seja o grande diferencial capaz de promover o Terceiro Setor perante as diferentes perspectivas de intervenção nos problemas sociais.

Uma vez enumeradas algumas das possibilidades e vantagens do Terceiro Setor no cenário atual, defende-se que o seu principal protagonismo, de fato, é ser encarado como uma “estrutura de formas de distribuição do *poder*”. Melhor dizendo, as organizações do Terceiro Setor serão protagônicas quando conseguirem uma articulação eficaz entre a sociedade civil, o Estado e o mercado. É pertinente que esse setor se relacione com todos os demais atores, independentemente de suas posições ideológicas.

Garcia (2001) enfatiza que a sociedade civil organizada abre oportunidades de exercício político, ao mesmo tempo em que deve dividir esse poder ou exercício entre outras organizações e o próprio poder público. Para essa autora, protagonismo é ser o principal lutador, mas não o principal personagem, pois a ação conjunta dos personagens é o mais importante do cenário.

Essa discussão conduz à democracia na sociedade contemporânea que gira em torno, sobretudo, de sua passagem da esfera pública para o social, *onde o indivíduo é percebido na “multiplicidade de seu status”*, como cita Tenório (2000a). Essa ampliação do poder à sociedade civil possibilita ao indivíduo atuar sob as mais diversas condições, inclusive na de usuário e gestor de serviços públicos.

Analisando-se Bernadino (2001), tem-se uma idéia mais nítida. Isto é, os processos de parceria também se expressam na partilha de determinados espaços de poder, quando o Estado realiza parcerias com a sociedade civil, criando uma nova situação, um novo relacionamento. É importante reconhecer que, com isso,

estar-se-á saindo de um velho tempo, ingressando num processo de construção de um novo cenário. A partir daí é preciso entender parceria e mobilização social como expressões da prática política que contempla diferentes noções de entendimento e valor ideológico.

As entidades do Terceiro Setor precisam preservar suas peculiaridades e encontrar a contribuição diferenciada que podem dar, de forma sinérgica e complementar, às entidades que constituem os outros dois setores (Estado e empresas), avalia Lins (2001a). O Terceiro Setor tem um importante papel a desempenhar na construção de uma agenda voltada para a equidade social, que sirva de bússola e guie os cidadãos, mostrando se eles estão chegando ao destino desejado.

Em contrapartida, todo esse potencial que o Terceiro Setor apresenta, está condicionado à superação de várias limitações e fatores críticos que resultam em grandes desafios para o futuro. Dentre eles, na síntese de Paula Neto (1999), destacam-se os problemas organizados no Quadro 3.

QUADRO 3. Limitações do Terceiro Setor

PROBLEMAS	CARACTERÍSTICAS
<i>Ecossistema frágil</i>	As organizações do Terceiro Setor ainda são vulneráveis às ameaças externas, são incertas quanto às suas fontes de apoio e pouco legitimadas perante vários segmentos da sociedade e órgãos competentes (Salamon, 1997).
<i>Conceito de Terceiro Setor</i>	Os problemas de definição conceitual são generalizados e impedem sua consolidação como setor da sociedade comunitária, sendo considerado e tratado por alguns apenas como um modismo de caráter efêmero (Fischer & Falconer, 1998).

...continua...

QUADRO 3. Cont.

<i>Sistematização de dados</i>	A falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a gama de papéis que desempenham as instituições que se inserem neste setor, dificultam a identificação destas entidades em diferentes lugares (Rodrigues, 1997; Salamon, 1998).
<i>Privatização disfarçada ou terceirização do serviço público</i>	É a expressão habitualmente usada para referir-se à descentralização estatal, à diminuição das políticas públicas e à transferência da construção do bem-estar social somente às organizações sociais. Estas teriam o propósito de desmontar a estrutura pública, trazendo para o servidor público apenas a possibilidade de demissão (Mendes, 1998; Cardoso 1997; Costa e Silva, 2001).
<i>Produção acadêmica</i>	Considerada ainda incipiente em relação aos estudos sistemáticos e notórios sobre o Terceiro Setor e condiz com a carência de material bibliográfico e dados relevantes sobre o assunto (Falconer, 1996; Fischer e Falconer, 1998).
<i>Contra-senso desemprego e filantropia</i>	Tal problema suscita a questão: o que é mais viável: as empresas garantirem empregos ou investirem em programas de apoio e fomento às comunidades carentes? E, uma vez que elas estão inseridas neste processo, é justo ou não amenizar a carga tributária sobre elas? (Rodrigues, 1997).
<i>Captação de recursos</i>	Principal instrumento responsável pela sobrevivência das entidades do Terceiro Setor e, também, o principal fator responsável pela demanda de profissionalização e organização da gestão dessas entidades. Não se trata do “vício da monetarização”, como alegam alguns autores, restringindo tal processo à captação de dinheiro e recursos financeiros apenas, mas também, de recursos humanos, materiais, assistência técnica, trabalho voluntário, entre outros.
<i>“Pilantropia”</i>	Termo comumente utilizado como analogia à filantropia, designando fatos ilícitos relacionados ao Terceiro Setor, como lavagem de dinheiro, corrupção, extravio de verbas, falta de ética, má fé etc. (Rodrigues, 1997).

...continua...

QUADRO 3. Cont.

Anarquia	Surgimento entre diversas alianças do Estado com a sociedade civil, assumindo um caráter de concessão do poder público, sendo tuteladas por este e sob constante ameaça de rompimento (Rodrigues, 1997).
Sobretaxa	Na análise do balanço social das empresas têm-se a idéia de que as empresas estão investindo no social, porém seus empresários ainda provêm atendimentos sociais diversos a seus empregados e, mesmo assim não tem sido amenizada a carga tributária sobre suas empresas, sendo estas, duplamente taxadas (Ioschpe, 1997).

FONTE: Paula Neto (1999).

Por um lado, todos esses pontos dúbios, ao mesmo tempo que dão margem à contestação das iniciativas do Terceiro Setor, por outro lado, também podem provocar trabalhos promissores. Principalmente no seio da academia, nota-se que existe um enorme espaço para pesquisas que visam dar respostas e soluções a esses problemas.

Com relevância, no Brasil, esses entraves são aparentes e, como lembra Marcovitch (1997), *“a comunidade deve mobilizar-se contra a exclusão e contra os traços nefastos de uma sociedade que promove espasmos de crescimento, sem um horizonte promissor para as gerações vindouras”*. Neste sentido, entidades criadas por iniciativas de grupos de cidadãos dispostos a engajarem-se na busca de um ideal são necessárias para a defesa de uma causa social, não importando em qual categoria se enquadre dentro do universo do Terceiro Setor.

2.4 As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil

Rodrigues (1997; 1998) baseia-se em Landim, Salamon e Anheier, além do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), para categorizar

as organizações que compõem o Terceiro Setor no Brasil, de acordo com o Quadro 4. Esta autora lembra que a categorização do Código Civil Brasileiro referente ao setor não-lucrativo é a que prevalecia em 1916. Este código reconhece (art.16) basicamente três grandes categorias: sociedades civis, religiosas, pias, morais, científicas ou literárias; associações de utilidade pública e fundações.

Essa questão fica mais clara em McKinsey & Ashoka (2001), que constata, nos aspectos legais da legislação brasileira, duas formas tradicionais de organizações civis sem fins lucrativos: fundações e associações. Assim, dentre as várias espécies associativas previstas no ordenamento legal brasileiro, as entidades ou organizações não-lucrativas podem constituir-se sob as seguintes formas: fundações públicas ou privadas, associações ou sociedades civis, cooperativas e cooperativas sociais.

Uma vez constituídas sob uma dessas formas, algumas entidades, observados os requisitos de lei, podem requerer de determinados órgãos do poder público títulos e certificados que permitam benefícios às mesmas. As organizações qualificadas podem usufruir de certos benefícios fiscais (McKinsey & Ashoka, 2001).

Esses títulos e certificados são chamados de qualificação e podem ser: título de utilidade pública (podendo este ser federal, estatal ou municipal); registro no Conselho Nacional de Assistência Social; certificado de entidade de fins filantrópicos; organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e organizações sociais (idem).

Para simplificar as conceitualizações apresentadas, McKinsey & Ashoka (2001) consideram, como parte do Terceiro Setor, organizações que: a) tenham uma clara atuação social, em uma das suas mais diversas formas; b) não tenham fins lucrativos, isto é, direcionam todo o superávit de suas operações para a própria organização.

QUADRO 4. As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil

CATEGORIAS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
1) <i>Associação</i>	Designa organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Denota organização voltada para os próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (<i>member-serving organizations</i>).
2) <i>Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade</i>	Organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigo, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nesta categoria a filantropia empresarial. Embora essas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
3) <i>Organizações não-governamentais (ONGs)</i>	Como no caso das associações, indica organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil, diferenciam-se das associações por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem sobretudo orientadas para “terceiros” grupos, ou seja, para os objetivos externos aos membros que a compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas – e isso é questão de honra para as ONGs – por não exercerem nenhum tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, de igualdade e de participação dos grupos populares.
4) <i>Fundações privadas</i>	É uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que, por meio de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5) <i>Organizações sociais (OS)</i>	Trata-se de um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. As organizações sociais são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continua a fomentar as atividades publicizáveis e a exercer sobre elas um controle estratégico: demanda resultados para atingir os objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é um instrumento que regula as ações dessas organizações.

FONTE: Rodrigues (1997 e 1998).

Quanto à sua finalidade, o Terceiro Setor ou setor sem fins lucrativos compreende dois grupos de organizações (Rodrigues, 1998). O primeiro são as *Member-serving organizations* ou organizações constituídas para a defesa dos interesses dos membros que a representam. Nesse grupo, enquadram-se, por exemplo, os sindicatos de uma dada categoria de trabalhadores, federações, associações de moradores, cooperativas, sociedades de especialistas e pesquisadores, as fundações dos empregados de uma dada empresa etc.

O segundo grupo são as organizações constituídas em prol de interesses filantrópicos e/ou públicos, como é o caso da quase totalidade das ONGs, de algumas fundações (do tipo que dão apoio a doentes com câncer, Aids etc.), das instituições de caridade e filantrópicas em geral e, ainda, de algumas organizações sociais (como as AAEs – Associações de Apoio à Escola), que podem ser tidas como precursoras desse tipo de organização.

Toda essa categorização descrita mostra as várias polaridades do Terceiro Setor. Entretanto, como bem sintetiza Salamon (1997), um dos grandes desafios desse setor, portanto, *não é criar estruturais sociais inteiramente novas, mas ampliar novas formas de associação às estruturas tradicionais da vida comunitária*. Na prática, o Terceiro Setor está condicionado a uma série de desafios para se auto-afirmar na sociedade.

2.5 Desafios futuros para o Terceiro Setor

Haja vista que as variações e problemáticas do Terceiro Setor são manifestadas, os desafios a serem enfrentados por este setor são muitos. Isso porque busca-se promovê-lo e legitimá-lo em prol da melhoria das condições humanas de vida social.

Salamon (1997) aponta quatro desafios críticos que rondam o Terceiro Setor no mundo de hoje e que carecem de soluções. O primeiro é o *desafio da legitimidade*. Refere-se à posição ambígua do Terceiro Setor e o não

reconhecimento, em alguns países do setor sem fins lucrativos. Apenas o Estado e o mercado prevalecem.

O segundo é o *desafio da eficiência*, ou seja, da necessidade de mostrar a capacidade e a competência do setor. O terceiro seria o *desafio da sustentabilidade*, isto é, da carência de recursos financeiros e de capital humano para impulsionar o Terceiro Setor e mantê-lo atuando.

Por último, o *desafio da colaboração*. Relaciona-se ao fato de que, com o tempo, o Terceiro Setor terá de capacitar-se a promover ação conjunta com Estado, com o setor empresarial e com as próprias agências de desenvolvimento que o instituem. São esferas de preocupação comum, caso esse setor social deseje mostrar-se eficiente na sociedade maior em que atua.

Deste ponto, surgem as possibilidades de parcerias em benefício do desenvolvimento social sustentado. Ou seja, a sociedade civil organizada, o Estado e a iniciativa privada caminhando juntos e somando forças para administrar eficazmente todos os recursos do bem comum e resolver os problemas sociais.

Embora seja possível traçar um perfil crítico do estabelecimento de parcerias, redes e alianças entre os três setores, nota-se que, para os agentes que compõem e atuam no Terceiro Setor, essas formas de cooperação são vitais. São imprescindíveis para a sustentabilidade das organizações desse setor, para a manutenção de suas atividades sociais e para a expansão das mesmas. Principalmente para, socialmente, construir e legitimar os seus próprios espaços de poder.

No Brasil, então, é que se faz *mister* a junção de forças para o desenvolvimento do Terceiro Setor, notadamente devido ao escasseamento de uma de suas fontes de financiamento tradicional: os recursos internacionais. Antes, esses recursos provinham sem grandes dificuldades para fomentar vários projetos sociais e auxiliar no campo de atuação de diversas ONGs no país.

Agora estão se redirecionando para outros países mais carentes e necessitados sob a ótica dos países do hemisfério norte. O argumento é que o problema no país é a má distribuição da renda e não a carência de recursos. Segundo dados da ONU, o Brasil é a 11ª nação do mundo em termos de geração de riquezas, porém é a 62ª na distribuição da renda. Decorre daí a importância de andar junto com o mercado e com o Estado.

2.6 As articulações entre o público e o privado, na ótica do social

Tanto o poder público, nas suas diferentes esferas (União, Estados e Municípios), quanto a iniciativa privada empresarial, têm sofrido pressões de diversas origens para que os espaços do setor voluntários sejam ampliados. É visível que o Primeiro e o Segundo Setor estejam, gradativamente, engajando-se e mais sensibilizados com os rumos do Terceiro Setor.

2.6.1 A governança em pauta

Nos países desenvolvidos e em algumas áreas mais avançadas dos países emergentes, a sociedade civil tem combatido o Estado dirigista e centralizador. Rejeita os regimes políticos ditatoriais e combate o modelo burocrático de administração do Estado, além de acuar os oligopólios e os cartéis que estão presentes nas economias mistas de mercado. *“A sociedade civil tem mobilizado amplos setores sociais em torno de questões que afetam o dia-a-dia do usuário de serviços públicos e do consumidor em geral, e tem colocado as ideologias de cega autoritária sob ‘fogo cerrado’”, afirma Srour (1998).*

Caso a ação do Estado pretenda favorecer a organização social, na percepção de Grau (1996), são questões cruciais a redefinição de sua autoridade e a reorientação de sua ação. Tem que ser colocada em primeiro plano a perspectiva das solicitações da sociedade para esse fim e não as próprias

perspectivas do Estado. O desafio mais importante e diretamente ligado ao Estado é a mudança de enfoque de suas relações com a sociedade civil.

Nesse aspecto, de governabilidade e das condições do exercício da autoridade política, é que a estrutura de governança começa a ser popularizada. Essa governança se refere à coordenação e cooperação entre atores sociais, na forma de associações e redes (Souza, 2001). Quando se fala em parcerias, entidades governamentais, redes, associações em redes, tudo isso pode ser chamado de *governança*.

Essa governança compreende os padrões de gestão pública que emergem da articulação de diferentes atores sociais, políticos e administrativos (Souza, 2001). Esses padrões trazem novos desenhos para a gestão governamental, criando tensões entre as necessidades de governo e sua capacidade de resposta, devido à entrada de múltiplos atores no jogo do processo decisório governamental.

De fato, o significado do conceito de governança é político. Ele remete à esfera social e não à esfera estatal. A noção de governança estimula a participação da sociedade civil na formação e implementação de políticas públicas na tarefa de promoção do desenvolvimento. Provavelmente é por meio do estímulo à auto-organização da sociedade que seja possível alcançar o que parece não ter sido atingido pelos governos em geral, ou seja, a efetiva resolução dos problemas.

A proposta de Tenório (1998) passa pelo fortalecimento da gestão social. Os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado de forma comunicativa, no qual todos os participantes exponham suas argumentações. Essa gestão social contrapõe-se à gestão estratégica² na medida em que tenta substituir a gestão

² *Gestão estratégica* é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada por meio da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s) (Tenório, 1998).

tecnoburocrática, monóloga, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por diferentes sujeitos sociais. *Gestão social*, portanto, pode ser entendida como o conjunto de processos sociais em que a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores. O caráter burocrático é perdido em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política como analisam alguns autores.

O fato de o poder dos governos, de modo geral, estar sendo reduzido em todo o mundo pode tanto favorecer como obstruir o desdobramento de parcerias, salienta Dulany (1997). Caso o governo sinta-se ameaçado pela perda de poder, ele atuará para manter débeis e desorganizadas as instituições representativas da sociedade civil. É o temor de que uma sociedade civil fortalecida signifique o crescimento de partidos de oposição e, mesmo, um golpe para depô-lo. Salamon (1997) também reflete sobre essa questão.

Esse embate poderá, por outro lado, criar resistência ao governo por parte dessas mesmas organizações, o que “*redundaria numa profecia cumprida pelo próprio profeta*” (Dulany, 1997). Pode também levar ao resultado não computado de fortalecer e unir a sociedade civil em oposição ao governo, e então, criar um poder maior, com o qual ele não teria outra alternativa senão negociar.

As pesquisas de Jeger (1996) revelam um grande potencial para as parcerias do Estado com as entidades sem fins lucrativos (universidades, filantrópicas, órgãos de classe, ONGs etc.). São parcerias em que prevalecem o interesse público e a não sujeição às regulamentações próprias do setor público, gozando de autonomia e flexibilidade, além de credibilidade junto à sociedade. Para este autor, a principal vantagem na constituição de parcerias com entidades dessa natureza está na “*maximização do interesse público*”, uma vez que este é comum às partes envolvidas.

Retomando Grau (1996), acentua-se a consciência de que o Estado não poderá assumir os desafios de proporcionar a integração social se não for capaz de atuar, de fato, como um ente público e aposte na sua própria democratização. Por outro lado, nota-se que se começa a questionar as estratégias de desenvolvimento centradas exclusivamente no setor estatal e/ou privado, o que começa a legitimar a incorporação ativa da “sociedade civil” ao processo. Vale dizer, confere espaço próprio às expressões de solidariedade em tais estratégias.

No enfoque de Barros (1996), não se trata, com tal visão, de reproduzir determinismos que descartam a importância dos Estados nacionais para consecução de políticas de desenvolvimento e o sucesso de seus resultados, mas de relativizar seus papéis. O Estado-nação é o grande e indiscutível gestor do território nacional, algo que anda *pari passu* com soberania. Mas devem ser atendidos princípios mínimos de integração e ordenação central para que a eficácia das políticas de desenvolvimento social sejam garantidas em escala planetária. As atividades intervencionistas são cada vez mais reguladas por outros atores. Isto é, a governança.

No campo específico da parceria público-privado, Jeger (1996) a caracteriza como “*uma forma de gestão descentralizada da ação pública, através da qual a ação estatal delegável é desenvolvida em um espaço eminentemente público, situado contudo, fora do seu âmbito*”. Tal espaço é o resultado da conjunção variada de elementos públicos e privados, voltados para o atendimento do interesse público, sendo possível nele criar alternativas de gestões flexíveis.

Sustenta-se, desta maneira, que uma das convergências em que o Terceiro Setor, principalmente por meio das ONGs, deva complementar o Estado, dadas as limitações deste, reside na identificação, gestão e formulação de projetos e programas sociais de nível local (Irrázabal et al. *apud* Grau, 1996). Essa perspectiva que se adota de que a sociedade deve poder recuperar o

espaço público implica, principalmente, o exercício de uma função de crítica e de controle sobre o Estado, para ampliar sua influência sobre ele.

Com relação a isso, Corrado (1994) exemplifica que alguns serviços não são muito negociáveis, mediante um programa de marketing do governo. São os serviços derivados dos benefícios proporcionados pelo próprio governo, como os serviços policiais e de combate a incêndios, água limpa e adequado serviço de esgotos, dentre outros.

Outros serviços, porém, podem ser considerados *negociáveis* e incluem: prevenção de doenças, segurança contra incêndios, inspeção de veículos, habitação, trânsito, redução da poluição e preservação ambiental, desenvolvimento industrial, escolas, bibliotecas e museus de qualidade. Os critérios incluem fatores como o uso voluntário pelos cidadãos, disponibilidade de alternativas de mercado público, custo eficácia e mérito social. Em síntese, essas perspectivas abrem espaços para as discussões sobre as parcerias entre o Estado e o Terceiro Setor.

Essa constatação encontra respaldo em Barros (1996), que alerta sobre as alternativas de promoção de uma nova dimensão da cidadania. Destacam-se as formas de atuação das ONGs, que redundariam na possibilidade do desenvolvimento de novas formas de governabilidade. Essa nova dimensão propiciaria não só o acirramento das tensões entre estruturas e sujeito, entre sociedade e indivíduo, mas também em novos canais de cooperação, coesão e integração. A governabilidade está relacionada às condições do exercício da autoridade política do Estado, ao passo que a governança associa-se ao modo de uso dessa autoridade, conforme lembra Souza (2001).

Uma das questões que envolvem as ONGs e que Barros (1996) toma como central refere-se ao ponto de até onde e como os espaços conquistados e/ou concedidos a estas alteram as estruturas e o comportamento de seus representantes. Isso é importante considerar.

Justamente nessa questão das parcerias público-privado, principalmente sobre a visão polêmica das privatizações, Jeger (1996) contextualiza alguns autores, dentre eles Martins, e retoma a abordagem da descentralização. A privatização, utilizando sua categoria máxima ou limite, pode ser denominada de “*devolução social*”.

Trata-se, neste aspeto, de um procedimento que se distingue das demais possibilidades de privatização por dois motivos. Um deles é que a transferência dos serviços e recursos é feita para as mãos de seres sociais. Exemplos são as cooperativas ou outro tipo qualquer de coletividade, que funcionam como associações sem fins lucrativos, inseridas na economia de mercado. O outro motivo é que o Estado permanece como fiador e como garantidor das condições que viabilizam o desempenho satisfatório das funções desenvolvidas pela sociedade.

No global, essas questões anteriormente analisadas, acabam conduzindo ao processo de reforma do Estado, que passa a ser a questão-chave na relação público-privado. A própria idéia de governança surge exatamente para discutir o papel do Estado nesse processo. Basicamente, essa reforma se iniciou efetivamente em 1990, cujas medidas mais importantes pode-se citar: o programa de privatização, a abertura econômica e a reforma legislativa (incluindo alterações na constituição de 1988) (Carneiro & Rocha, 2000).

Tais reformas preparam o caminho para o programa de estabilização econômica, lançado em 1994 e para a segunda onda de reformas complementares implementadas na seqüência. Esse fator envolve a administração pública, a assistência social, o sistema financeiro e a arrecadação de impostos (Cysne *apud* Carneiro & Rocha, 2000).

Essa reforma do Estado inaugura uma nova fase na história do Terceiro Setor no Brasil. Como verifica Rodrigues (1998), não se trata mais da colaboração marginal, que marcou a sua atuação desde o fim do século XIX até

meados dos anos 1990. Mais do que colaboração, trata-se agora de uma relação formal de parceria com o Estado, firmada e articulada no âmbito da gestão social.

Bernadino (2001), por exemplo, recorda que a idéia de parceria (com a sociedade civil) era identificada na antiga República como o auxílio, apoio e colaboração às iniciativas governamentais. Era, então, uma militância alienada, utilizada pelo populismo político. Era uma ação despolitizada, na qual a prática de parceria era adesista e se integrava aos processos de cooptação, em que o governo convocava, para se juntar ao seu corpo de agentes sociais, a vontade solidária das pessoas.

Mediante esta reforma do Estado brasileiro as parceiras com a sociedade civil organizada têm sido o foco central de aproximação do governo federal com o Terceiro Setor. Isso também se reflete nas instâncias estaduais e municipais de administração pública. Alguns autores, como Mendes (1999) e Alves (1999), vêm estudando este fenômeno.

O primeiro examina duas iniciativas recentes envolvendo o governo e a sociedade civil: a) a Sexta Rodada de Interlocação Política sobre o Marco Legal do Terceiro Setor, da qual resultou a Lei n.º 9.790 (23/03/1999)³, que institui e disciplina o Termo de Parceria, além de outras providências entre esses dois agentes; b) e a criação do Programa de Publicização⁴, resultado da Lei n.º 9.637 (15/05/1998), que dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais. O segundo faz um questionamento desse processo de publicização, no qual deixa dúvidas em relação à gestão do estado para com a sociedade.

³ Esta lei dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

⁴ O processo de “publicização”, é um movimento em direção ao Terceiro Setor, por meio do qual é transferida para o setor público-não estatal a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos do Estado, estabelecendo um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para seu funcionamento e controle.

Ambas as leis acabam consolidando uma tendência iniciada a partir da Constituição de 1988, contextualizando que as políticas sociais traduziriam em si a idéia de parceria e participação popular. A parceria aparece como um incentivo às ações descentralizadas intragovernamentais, buscando a concretização do federalismo e melhor administração dos recursos, assim analisa Bernadino (2001).

Participação é fator de progresso, constata Delgado (1999). Quando o poder público está disposto a contar com a participação popular, as políticas sociais podem surpreender. Esta autora ilustra que o princípio da participação social foi incorporado pela Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura de Belo Horizonte e que os desafios do momento não permitem mais a separação Estado-sociedade. Os dois têm que atuar em *redes de solidariedade*. Na capital mineira, 53% das ONGs têm ligação com a prefeitura (Delgado, 1999). A orientação do poder público é fundamental para o cidadão interessado em participar ativamente de programas sociais.

Não é difícil para o poder público buscar a parceria com a sociedade civil. Muitas pessoas, independentemente da concepção política e religiosa, estão dispostas a colaborar (Arantes *apud* Delgado, 1999). E, neste caso, insere-se um outro ator fundamental na discussão da formação de redes, alianças e parceiras. Um ator com reais potenciais de auxiliar os propósitos de benefícios concedidos à população, ou seja, fala-se do engajamento das empresas privadas lucrativas (o mercado).

2.6.2 A responsabilidade social corporativa e a cidadania empresarial

Outro fator que dispõe favoravelmente às parcerias de sucesso entre o governo e a sociedade civil é que grandes segmentos do setor privado estão engajando-se. Pelo menos algumas empresas dentre as multi e as bilaterais começam recentemente a dar-se conta da importância da sociedade civil na

resolução dos impasses sociais (Dulany, 1997). Estas tendem agora a apoiar os esforços da sociedade civil para também serem encaradas como legítimas parceiras do governo.

O contexto histórico dessa trajetória é a economia global, que força a criação de uma nova concepção de comunidade e de liderança empresarial. A nova concepção deve incluir maior engajamento local e, ao mesmo tempo, reconhecimento das empresas cosmopolitas (Kanter, 1996). Essa intervenção empresarial deve ser equacionada não apenas com dinheiro, mas com a participação em atividades que contribuam para a qualidade de vida. Deve incluir pessoas de todos os níveis, de empresas de tamanhos, setores e escopo geográfico diferentes. Em outros termos, trata-se do advento da responsabilidade social das empresas.

Esse moderno conceito de responsabilidade social empresarial extrapola a mera concepção de que empresa responsável é aquela que paga em dia os seus impostos. Ou, ainda, que opera suas atividades incondicionalmente dentro da lei e oferta produtos de qualidade aos seus consumidores. Atualmente, este conceito está atrelado aos conceitos da língua inglesa de *stakeholder e constituency*.

Enquanto *stakeholder* é uma espécie de termo genérico para o ambiente social de uma empresa, a palavra *constituenses* é usada no contexto de grupos de interesses concretos avaliam Leisinger & Schmitt (2001). Os mesmos demonstram que o conceito de *stakeholder* evoluiu como uma limitação ou complementação ao conceito de *shareholder* (acionista). Isto se deu com base na convicção de que uma empresa tem obrigações não apenas para com os seus acionistas, mas também com outros grupos (por ela atingidos). Ao número destes “outros” pertencem em primeira linha os próprios colaboradores, mas também os seguintes indivíduos e instituições: clientes, fornecedores, associações, ecologistas, concorrentes, autoridades e seus representantes, “vizinhos”, sindicatos e representantes da vida pública.

Nesse mesmo sentido, tem-se, em Melo Neto & Froes (1999), que a responsabilidade de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente. É condição inerente minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce.

Contudo, estes mesmos autores refletem que, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar de seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável. Também devem ser promovidas comunicações transparentes, retornos aos acionistas, além de ser assegurada a sinergia com os seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores, ou seja, os seus *stakeholders*. Isso é a essência do conceito de empresa cidadã, avalia Martinelli (1997).

Melo Neto & Froes (1999) apontam os principais vetores da responsabilidade social de uma empresa. Tais vetores direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa. São eles: 1) apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; 2) preservação do meio ambiente; 3) investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; 4) comunicações transparentes; 5) retorno aos acionistas; 6) sinergia com os parceiros; 7) satisfação dos clientes e/ou consumidores.

A responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa em relação à sociedade e à humanidade em geral. É uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertencem (Melo Neto & Froes, 1999).

Os protagonistas da história do Brasil sempre foram os empresários (Azevedo *apud* Vieira & Neves, 2001). Eles chegaram ao século XXI mais conscientes do papel que têm que cumprir com a sociedade. Se antes eles faziam

projetos para a comunidade seguindo apenas o princípio da filantropia, de forma paternalista com doações, hoje estão partindo para o investimento social de fato. É uma forma mais inteligente, focada nos resultados dos programas, que ajudam a fortalecer a imagem da empresa diante do cliente.

Mais empresas privadas e oficiais estão financiando grupos existentes da sociedade civil. E algumas multinacionais, quando seus estatutos exigem que tais financiamentos devam ocorrer com o crescimento do governo, estão exercendo pressão junto aos governantes para que estes transmitam fundos para organizações da sociedade civil. Com isso, essas multinacionais acreditam que alguns programas possam ser assim mais bem executados (Dulany, 1997).

É um caminho de via dupla. Fazendo boas ações e atuando com responsabilidade social, as empresas ganham na satisfação pessoal dos donos ou acionistas da companhia e obtêm vantagens relacionadas à melhoria na relação com a comunidade. Mas, trata-se também de marketing social, que pode aumentar os lucros das corporações (Neves, 2000). Os empresários estão descobrindo que a responsabilidade social pode ser um diferencial competitivo no mercado (Azevedo *apud* Vieira & Neves, 2001). Isso talvez seja a mola propulsora para agilizar o desenvolvimento. Não se trata de substituir o Estado em áreas que caberia a ele estar presente, mas de complementar o seu papel.

Numa visão destacada desse processo, Martinelli (1997) analisa os ganhos com a prática da cidadania empresarial por parte de uma empresa, os quais podem ser observados no Quadro 5.

QUADRO 5. Ganhos com a prática da cidadania empresarial

GANHO	SIGNIFICADO
<i>Valor agregado à imagem da empresa</i>	Significa a atitude favorável que a sociedade atribui a uma organização, como reconhecimento por sua atuação na comunidade.
<i>Nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários</i>	Mais do que suposição, a experiência e o testemunho de voluntários asseguram que a atuação no Terceiro Setor tem aberto um campo para crescimento pessoal e criatividade muito mais rico que o permitido pelo quase engessamento do emprego.
<i>Consciência coletiva interna</i>	Estar participando no encaminhamento de soluções de causas sociais, com reflexos na consolidação de valores de solidariedade e aproximação da hierarquia, raiz natural do espírito de equipe.
<i>Mobilização de recursos disponíveis da empresa</i>	Isso, sem necessariamente implicar em custos adicionais

FONTE: Organizado pelo autor, baseado em Martinelli (1997).

Portanto, o exercício da responsabilidade social corporativa está associado à noção de sustentabilidade. Visa conciliar as esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível com a comunidade e a expansão das atividades da empresa. Assim, as empresas são implusionadas a adotar novas posturas diante de questões ligadas à ética e à qualidade da relação empresas-sociedade (BNDES, 2001a).

Em ilustração a esse fato, percebe-se que, apesar da ausência de um controle “profissional” dos programas sociais desenvolvidos pelas empresas privadas no estado de Minas Gerais, a maioria efetua atividades sociais. Essa é a conclusão de uma pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), conforme constata a Revista Gestor (Abr./2002) e o Jornal Folha de São Paulo (04/10/2000).

As reportagens sustentam que, de uma amostragem de 553 empresas entrevistadas no Estado, 78% têm algum projeto de ação social, sendo que apenas 13% ainda não realizam, mas querem realizar. O Quadro 6 mostra outros dados.

QUADRO 6 – Cidadania empresarial mineira

EMPRESAS CIDADÃS
Como as empresas mineiras lidam a questão da responsabilidade social
58% promovem ações sociais para os empregados e para a comunidade
54% realizam ações de cidadania com a intenção de colaborar para a redução dos problemas sociais
43% acham que informações sobre incentivos fiscais para a realização de projetos sociais pelas empresas poderiam facilitar o envolvimento em ações sociais
49% são parceiras de entidades privadas de assistência social ou ONGs
67% costumam fazer doações em dinheiro para pessoas e instituições
66% preferem doar materiais, produtos e bens de consumo para comunidades carentes
33% apoiam programas sociais

FONTE: Neves (2000).

Além deste expressivo contato das empresas mineiras com causas sociais, outro fator que estimula ainda mais a presente pesquisa é a atuação marcante do Terceiro Setor no estado, como se pretende verificar. A própria abertura dos órgãos públicos estaduais e municipais, conforme verificado anteriormente, também corrobora para o enriquecimento deste estudo.

Toda essa contextualização reflete a colaboração do setor empresarial para com o desenvolvimento do Terceiro Setor. A formação de parcerias com foco no Terceiro Setor sinaliza que o próprio mercado pode ser regulado em prol

de interesses da sociedade civil organizada. Talvez aí resida um fenômeno capaz de reestruturar os valores neoliberais que imperam no sistema capitalista vigente.

Salamon (1997) ainda chama a atenção para outro detalhe relevante. É o fato de que as instituições do Terceiro Setor não podem esperar consolidar-se nas sociedades do mundo em desenvolvimento a menos que encontrem meios de captar a participação e o apoio empresarial. Lembra que este apoio pode significar disponibilidade de recursos financeiros, materiais, humanos, tecnológicos, logísticos, profissionais e outros mais fatores que permitam a melhoria da qualidade de vida da populacional.

Nessa conjuntura, Martinelli (1997) acredita que a vivência empresarial é uma contribuição para um diagnóstico e busca de um consenso sobre prioridades estratégicas no social. Isso requer dos parceiros uma verdadeira reengenharia de percepções e linhas de ação. Mas, para se chegar a discutir e definir prioridades, mudanças devem ocorrer na própria natureza das relações entre as partes.

Outros fatores que envolvem o mercado e que também relacionam-se intimamente com as questões de parcerias, cooperação e alianças com a sociedade civil, podem ser aqui abordados, embora de maneira rápida como: as *Empresas de Participação Comunitária – EPCs*; a implementação do *balanço social* das empresas; as características da *economia solidária* e a expansão do fenômeno do *voluntariado*.

As EPCs são organizações perfeitamente adequadas à tendência competitiva do processo de globalização da economia. São empresas que surgem no cenário econômico como alternativa estratégica para os municípios de pequeno e médio porte busquem o desenvolvimento auto-sustentado (SEBRAE/SC, 2001). Essas organizações são sinônimos de união que podem ser empresariais e/ou comunitárias.

Balanço social é o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas (BNDES, 2001b). Isso se deve ao cumprimento de suas funções sociais junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente

Economia solidária é um fenômeno ainda pouco abordado pelas teorias da Administração. Trata-se de um tipo de economia distinta da formal e da social, cujas organizações nascem e se perpetuam a partir da iniciativa de uma comunidade local (auto-organização ou heterorganização). O objetivo principal dessas organizações, como verifica Andion (1998), é a produção, sobretudo de serviços, baseado em de uma necessidade social determinada e visando, em última instância, a uma mudança institucional.

Voluntariado associa-se à idéia do trabalho voluntário. Como “voluntário” entenda-se o grande agente de mudanças e melhorias na comunidade. É o componente mais importante do Terceiro Setor (Domeneghetti, 2001). É ele quem realiza as ações que integram e movem as entidades sem fins lucrativos. Sua função não está no tamanho das soluções individuais, mas na soma dos êxitos. É um trabalho de qualidade e responsabilidade, nascido de um sentimento de participação e solidariedade (Monteiro, 2001). O movimento do voluntariado é constituído pelos indivíduos voluntários que doam tempo, trabalho e talento por um mundo melhor.

Em resumo, constata-se que, para o desenvolvimento do Terceiro Setor, a redefinição de papéis é a “mola-mestra”, conforme deduz Delgado (1999). A globalização faz com que, cada vez mais, o bem-estar da humanidade dependa de uma cooperação local, regional, nacional e internacional em praticamente todos os aspectos. Daí a importância de se estudar as formas mais atraentes de parcerias relacionadas ao Terceiro Setor.

Porém, antes que seja contemplado o capítulo que versa sobre os processos de parcerias e suas adjacências, considera-se peculiar a importância da preparação e da maturidade técnica/operacional do Terceiro Setor nesse campo. Essa questão passa, necessariamente, pela profissionalização das organizações do setor voluntário.

2.7 A profissionalização das organizações do Terceiro Setor

Um dos grandes desafios da gestão no Terceiro Setor para este novo milênio, seguramente, refere-se à gestão em si mesma das organizações que o compõem, mais condizente com o atual momento em que se vive. Isso decorre da falência do Estado do bem-estar social e da concepção do Estado mínimo, ao mesmo tempo que se verifica um aumento significativo das demandas sociais. São contingências que clamam por um modelo de gestão que não permita mais o amadorismo e a incipiência administrativa que permeavam essas organizações em outros tempos.

Nesta conjuntura, Melo Neto e Froes (1999) acreditam que está em marcha “uma nova ordem social”, formada pelas entidades comunitárias como as ONGs juntamente com o Estado e o Mercado. Neste caso, o Terceiro Setor carece de desenvolver mecanismos de gestão adaptados e apropriados a essa nova realidade.

Com base em Machado-da-Silva et al. (1999), é possível crer que o grau de profissionalização seja talvez o fator mais importante como mecanismo normativo para o atendimento das pressões acarretadas pelo isomorfismo⁵ ambiental. A profissionalização envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação.

⁵ *Isomorfismo* é o efeito das organizações modificarem-se conforme as características ambientais. É a adoção nas organizações de orientações previamente definidas e racionalizadas por força de orientações contextuais, como manifestações de regras e de significados, fixados em estruturas da sociedade Machado-da-Silva (1999).

Principalmente no tocante às parcerias entre os três segmentos, o profissionalismo passa a oferecer garantias de êxito. Experiência, diplomacia e conhecimento de causa são fatores também considerados imprescindíveis para a consumação dos mecanismos de cooperação mútua e alavancagem conseqüente do desenvolvimento social.

Para contemplar esses aspectos, a profissionalização da gestão das instituições do Terceiro Setor está sendo esperada, afirma Marcovith (1997). O mesmo explica que essa profissionalização decorre de três condições: *reconhecimento social*, que concede aos responsáveis legitimidade; o *mercado de trabalho*, que permite fazer do exercício profissional um meio de subsistência remunerada; e as *oportunidades de formação*, nas quais jovens egressos de universidades esperam viabilizar as oportunidades decorrentes de uma trajetória profissional no Terceiro Setor.

No enfoque de Bayma (1997), as organizações sem fins lucrativos vêm exercendo um certo fascínio sobre as empresas privadas e também sobre os estudiosos do pensamento administrativo. O fascínio é recíproco, uma vez que a racionalidade e as técnicas empresariais aos poucos se inserem na cartilha do Terceiro Setor.

Esse fascínio torna-se mais intenso, na medida em que aumenta a competição por recursos e cresce a demanda por respostas aos complexos problemas sociais. Principalmente em épocas de crise, quando a sobrevivência das organizações é colocada em risco uma gestão profissional dessas organizações é vital.

Entretanto, Domeneghetti (2001) alerta que a gestão do Terceiro Setor não é somente um mero aprendizado na área técnica de gerenciamento e estratégia de avaliação de resultados. É também inserir sensibilidade no processo de formação de recursos humanos, já que atuar nessa área exige a adoção de determinados valores humanos, diferentes dos utilizados em empresas privadas.

Portanto, entende-se que profissionalização abrange valores, conhecimentos, habilidades, atitudes e acima de tudo experiência. Esses motivos e outros mais também envolvem-se na análise dos resultados dessa pesquisa. Lembra-se que a busca da profissionalização é um dos objetivos implícitos no Programa Vale Cidadania, objeto desse estudo. Aliás, recorda-se que o PVC, como proposta de desenvolvimento social será analisado prioritariamente na face do Terceiro Setor, como realidade mediante as parcerias estabelecidas.

2.8 As vertentes de discussão do Terceiro Setor

Foi visto preliminarmente na delimitação deste estudo o interesse em considerar suas principais análises na vertente do Terceiro Setor como realidade. Essa discussão decorre por se acreditar que a gestão organizacional de entidades sem fins lucrativos e as operações de parcerias intersetoriais estão permeadas de características inerentes que extrapolam os idealismos e as ideologias do setor social.

Então, um procedimento recomendado neste caso é justificar que o Terceiro Setor constituiu-se de três faces na percepção de Salamon (1997), também apropriado por Domeneghetti (2001): o Terceiro Setor como uma idéia, como realidade e como ideologia.

No primeiro caso, ou seja, o *Terceiro Setor como uma idéia*, tem-se que, desse ponto de vista, esse setor é importante não apenas porque fornece alguns serviços ou responde a alguma necessidade material. O que o singulariza é o fato de encarnar certos valores que são caros aos indivíduos (altruísmo, compaixão, sensibilidade para com os necessitados, livre expressão, solidariedade etc.). Ou seja, pode-se dizer que o Terceiro Setor é, em primeiro lugar, um conjunto de instituições que encarnam os *valores da solidariedade e dos valores da iniciativa individual em prol do bem público*.

Na face do *Terceiro Setor como realidade* é revelada a ótica de que esse setor não apenas encarna certos valores “caros”, como também constitui um conjunto de instituições concretas que representam uma força econômica pouco reconhecida. É um setor subestimado quanto à sua estrutura e composição. Ele contribui em grande medida para a provisão de importantes serviços humanos e busca apoio em fontes bem variadas.

A outra vertente seria o *Terceiro Setor como ideologia*. Por acaso, ou de propósito, esse setor passou a ser utilizado como uma “cortina de fumaça” para uma série de preocupações políticas e ideológicas conflitantes, que têm pouco a ver com a realidade ou idéia do Terceiro Setor. Essa condição faz surgir os mitos da insignificância ou incompetência, do voluntarismo, da virtude pura e o da “imaculada concepção”.

O *mito da insignificância ou incompetência* é a noção que os organizações do Terceiro Setor são operações amadorísticas, inexperientes e com pouco gabarito para um impacto sustentado sobre os problemas sociais cruciais que suas sociedades enfrentam. E, ainda, o fato de englobar agitadores irresponsáveis, interessados apenas em apresentar exigências absurdas a fim de minar a autoridade governamental legítima.

O *mito do voluntarismo* é a noção de que as organizações sem fins lucrativos devem apoiar-se unicamente na ação voluntária não remunerada e na caridade privada. Essas formas de ação seriam mais puras e mais eficientes para a solução dos problemas sociais do que a participação do Estado.

O *mito da verdade pura* é a noção de que as organizações voluntárias são, por natureza, instrumentos com propósitos essencialmente públicos, responsáveis pelas camadas necessitadas e obedientes a normas democráticas.

O *mito da “imaculada concepção”* é a noção de que a filantropia e o voluntariado constituem fenômenos novos em quase todo o mundo e de que a

construção de um setor social civil pode, em consequência, copiar livremente modelos vindos de fora.

Sem dúvida, todos esses mitos contêm a sua parcela de verdade, contudo, a incipiência de informações consistentes, faz com que esse traços de verdade tornem-se problemas e passem a nutrir objetivos puramente ideológicos. Ressalte-se que considerar o Terceiro Setor uma realidade não exclui as discussões das outras duas faces. O desafio maior é agregar a essas faces dados de pesquisas empíricas coletadas no real, o que objetiva este estudo.

Em resumo, o campo organizacional do Terceiro Setor absorve inúmeras variáveis e contingências que o torna heterogêneo e multifacetado. Estudá-lo requer desafios metodológicos consistentes e bem delimitados. Daí, a configuração de um embasamento teórico que envolva noções cuja preocupação é esclarecer e contextualizar as principais características desse setor social.

Trata-se de uma performance que envolveu a exploração das bases conceituais e natureza, as origens, evolução e expansão das organizações do Terceiro Setor alcançando-se a referência de suas principais virtudes e críticas. Outros aspectos abordados dizem respeito às categorias de entidades desse setor que atuam no Brasil, além de uma rápida passagem pelo marco legal destas instituições. Estes fatos acabaram suscitando o debate das relações entre o público e o privado enfocado no Terceiro Setor sendo, finalmente, inserido na discussão as questões do profissionalismo e das faces de análise desse setor.

Evidentemente, este panorama não é de todo abrangente e não esgota todas as discussões sobre o Terceiro Setor, porém, pode significar uma trajetória que abra caminhos para a potencialização dos seus espaços de atuação. Entende-se, como inúmeras vezes já mencionado, que a auto-afirmação desse setor dependa, necessariamente, da celebração de parcerias, alianças e redes com os demais setores.

3 PARCERIAS E SUAS EQUIVALÊNCIAS

A opção por um capítulo à parte, que enfoque as configurações de parcerias, faz sentido por trata-se de uma coletânea teórica sobre o assunto, ao passo em que buscam-se subsídios para trazer as análises propostas a um enfoque contemporâneo. Parte-se do pressuposto que parcerias, alianças e redes são conceitos equivalentes e representam a tríade da prosperidade em desenvolvimento social.

3.1 A definição dos termos

Parcerias, alianças e redes são processos de ação recíproca, nos quais os interesses devem ser compartilhados em prol de objetivos comuns (Tenório, 2000a). São conceitos que têm como característica o fato de serem relações sociais sob os quais nexos são estabelecidos entre diferentes atores sociais (organizações, Estados, pessoas etc.), numa perspectiva de que os interesses sejam atendidos de comum acordo.

Constata-se que dificilmente encontrar-se-ão autores que estudem essa temática e trate os termos acima de forma una e isolada. Isso porque os conceitos são similares e se equivalem, sendo quase indissociáveis. Ora os autores se reportam a um termo, ora se reportam a outro para dizer a mesma coisa. Aliança é uma forma de parceria, assim como também o é o estabelecimento de redes sociais de cooperação.

Nos próprios dicionários e enciclopédias verifica-se que essas expressões assumem algumas variações de origem e de grau de envolvimento das partes, mas a essência dos conceitos sempre se mantém. Em suma, esses conceitos sempre vão envolver um mesmo denominador comum. É a reunião de atores para a celebração de um fim de interesse comum. Portanto, vocábulos

como união, associação, proximidade, colaboração, ajuda, harmonia, ligação, sociedade, cooperação, coligação, semelhança, igualdade, par, paralelo e encontro, dentre outros termos, são quase sempre sinônimos de parceria, alianças e redes. O denominador comum desses termos é *benefícios mútuos*.

Apesar das várias similitudes, é preciso ter claro que são muitos os sentidos e práticas que a palavra parceria pode designar, os quais vão depender da conotação a ser adotada. Valarelli (2001), por exemplo, analisa que há casos em que a diversidade de grupos sociais e organizações atuando na sociedade interferem nesse processo. São interesses, trajetórias, valores e naturezas distintas, que fazem com que o que é uma parceria para uns não seja, necessariamente, considerado como tal para outros.

Entretanto, a experiência acumulada nos anos recentes por parte de várias organizações sem fins lucrativos constitui uma referência importante do que vem a ser uma boa relação de parceria. Em todo caso, o Quadro 7 traz exemplos de algumas das vertentes de utilização dos termos em questão.

QUADRO 7. Vertentes taxionômicas de parcerias, alianças e redes

TERMO/ EXPRESSÃO	VERTENTE TAXIONÔ- MICA	CARACTERIZAÇÃO CONCEITUAL
<i>Parceria</i>	Agrária	Parceria é um tipo de associação, comum na agricultura, em que o proprietário fornece a terra e algum adiantamento de capital (sementes, mudas, adubos, preparação do terreno etc.), enquanto o lavrador participa com o trabalho e a administração do negócio. O lavrador paga o aluguel da terra ao proprietário com parte da safra bruta ou com o equivalente em dinheiro, na proporção estipulada e de acordo com normas contratuais (Sandroni, 1996).

...continua...

QUADRO 7. Cont.

<i>Parceria</i>	“Popular”	Parceria pode ser também uma dupla de compositores ou cantores da música popular (Dicionário Aurélio).
<i>Parceria</i>	Sinérgica	Parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros, pois, por meio desta, há um fortalecimento mútuo para atingir determinado fim (Noletto, 2000).
<i>Aliança</i>	Bíblica	Aliança de Deus com Moisés; anel, de noivado ou casamento, representando elo indissolúvel (Noletto, 2000).
<i>Aliança</i>	Política	Aliança é utilizada igualmente para indicar as relações entre Estados, caracterizadas por uma colaboração prolongada no tempo, ainda quando não formalizada por escrito (Bobbio et al., 1998). Pacto de amizade e cooperação entre estados, povos ou soberanos.
<i>Aliança Estratégica</i>	Comercial	Esse conceito surge de parcerias ligadas à área de associações comerciais e do mundo empresarial, significando sempre associação, na qual os integrantes da parceria se reforçam mutuamente (Noletto, 2001).
<i>Redes</i>	Informática	Grupo de computadores conectados por cabos que utilizam um programa comum e permitem compartilhar as informações e os dispositivos existentes (Bueno, 1996).
<i>Rede</i>	Sociológica	Rede é um processo de captação, articulação e otimização de energias, recursos e competências, capaz de gerar um sistema de relacionamentos que organiza indivíduos e instituições de forma igualitária e democrática, em torno de um objetivo ou agenda comum de caráter público (Whitaker, 2001).
<i>Network</i>	Comercial	É caracterizado por rede de empresas, arranjos institucionais ou conjunto fechado de elos selecionados e explícitos, com parceiros preferenciais, em um espaço de ativos complementares relativamente ao mercado e com relação de cooperação entre firmas para lidar com inovações sistêmicas (Triches, 1996).

FONTE: Organizado pelo autor

Neste quadro é possível visualizar, ou mesmo identificar a convergência dos conceitos para um mesmo ideal que é um trabalho de aproximação em comum, envolvendo diferentes atores com um mesmo objetivo.

Contudo, para os fins deste trabalho, adotou-se, conforme explora Valarelli (2001), a noção de que *“parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações que indica, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos que dispõe para atingir estes objetivos”*.

Já a concepção de "rede" deve ser entendida como “rede social de cooperação” e refere-se, neste estudo, principalmente com base nos preceitos do BNDES (2002), *“à articulação das entidades públicas, civis e empresarias para a integração dos respectivos serviços, programas e competências na formação de um sistema de atenção às demandas sociais, tendo em vista uma maior abrangência e o acompanhamento deste atendimento”*.

Reforça-se que parceria é um termo genérico que, em linhas gerais, agrega os demais, ao mesmo tempo que está inserido neles. Entretanto, a concepção de *rede* e de *alianças estratégicas* eventualmente pode ser abordada de maneira bem específica, recebendo outras atribuições e particularidades complementares.

3.2 Parcerias, redes e alianças Estratégicas: uma composição diferenciada

Aliança estratégica deriva de uma perspectiva empresarial, conforme se constata no Quadro 7. Pode ser caracterizada como quando duas ou mais organizações se juntam para compartilhar investimentos e custos, visando atuar em parceria no mesmo mercado (Pereira, 1996). Normalmente, é reconhecida, neste caso, como um novo tipo de parceria estabelecida entre firmas concorrentes (Corino, 1997).

O desenvolvimento de alianças estratégicas tem raízes na “mundialização” dos mercados, no crescimento dos custos e na sofisticação das tecnologias. São tendências que estimulam as grandes firmas rivais de países desenvolvidos a procurarem parcerias entre si.

Um aspecto importante em parcerias, apontado por Noleto (2000), é o fato destas se efetuarem apenas em um projeto específico ou em uma ação mais continuada, que certamente demandará planejamento integrado e conjunto. Com essa noção, este autor promove uma certa distinção entre parcerias e alianças estratégicas.

Enquanto o *conceito de parceria* remete à união com um fim específico, normalmente um projeto ou uma ação, o *conceito de aliança estratégica* trabalha a idéia de longo prazo, de pacto, de união mais estável e permanente. Requer uma disposição de investir em relacionamento e devem ser vistas como meio e fim, não como fim em si mesma.

Noleto (2000) diferencia que a lógica da parceria é a da inter-complementariedade de recursos e capacidades entre as organizações parceiras. Já na aliança estratégica, as organizações que poderiam atuar de forma independente diante de uma determinada questão decidem fazê-lo conjuntamente. Essas organizações são motivadas pela consciência da magnitude e complexidade da ação a ser empreendida e, principalmente, pela constatação de que as organizações aliadas compartilham crenças e valores, pontos de vistas e interesses que as levam a ter um posicionamento estratégico comum diante de uma determinada realidade.

Carvalho (2000) reforça que as alianças estratégicas têm despertado interesse crescente nos estudos organizacionais. Provavelmente, por justamente adequarem-se ao *paradigma de redes*, essa é uma das formas de se pensar as organizações contemporâneas. As revelações desta autora mostram que está havendo uma substituição do antigo modelo organizacional da grande empresa hierarquizada e verticalmente integrada. Um novo formato, no qual as relações de colaboração unem pequenas, médias ou grandes organizações em redes de interligações, sobretudo horizontais (as chamadas *networks horizontais*), tem sido preferido.

O conceito de redes é, então, utilizado para analisar fenômenos, tanto intra como interorganizacionais. As alianças estratégicas se apresentam como mais uma das formas de estruturação de redes interorganizacionais.

Essas *networks* horizontais, apresentam, na literatura técnica sobre alianças estratégicas, diversos objetivos comuns, não excludentes entre si. Dentre eles destacam-se, no parecer de Carino (1997), a complementação de vantagens competitivas, o acréscimo de conhecimentos tecnológicos, o compartilhamento de exploração de novos mercados de riscos de desenvolvimento, o acesso cruzado a mercados já conhecidos, a divisão de custos e a formação de barreiras a entrada de novos competidores.

Redes sociais podem ser ainda entendidas como o campo, presente em determinado momento, estruturado por vínculos entre indivíduos, grupos e organizações construídos ao longo do tempo. Essa rede de relacionamentos emerge em consequência das alianças. Serve para moldar e restringir o comportamento estratégico das empresas (organizações) envolvidas. A exemplo dessas alianças, interconectam-se de maneira a amarrar as empresas em uma rede de relacionamentos (Cabral *apud* Carvalho, 2000).

Com efeito, em decorrência do que foi abordado, pode-se incorrer em certa confusão, exatamente quando há uma tentativa de segregação dos conceitos apresentados. Portanto, para os efeitos desse trabalho, parcerias e alianças (termo isolado) assumem o mesmo valor conceitual, e devem ser entendidos como sinônimos. Já redes e alianças estratégicas, que também se reportam a modelos de parcerias, serão devidamente focados no decorrer do texto devido de suas características complementares, mas deverão ser entendidos como conceitos relativamente distintos.

3.3 Parcerias, alianças e redes na concepção do Terceiro Setor

Constata-se que, provêm do mundo empresarial e das teorias organizacionais contemporâneas os conceitos de parcerias/alianças, alianças estratégicas e redes apropriados pelo Terceiro Setor. A diferença básica é que a estes conceitos integra-se a noção de solidariedade agregada. Solidariedade, no caso, com base em Scherer-Warren (1999), significa a responsabilidade social com o bem comum, conciliando interesses individuais e comunitários. É uma forma de promover o bem comum, mediante a participação complementar e ampliada de atores e organizações sociais.

Isso se deve justamente à percepção de que, em um mundo globalizado e competitivo, é preciso cada vez mais somar forças e evitar o paralelismo e a superposição de iniciativas (Noletto, 2000). A soma de esforços é necessária para que se possa, de forma conjunta, construir novos desafios e atingir os objetivos propostos.

Neste século, a cooperação entre organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais crescerá em frequência e importância estratégica afirma Austin (2001). As relações de cooperação migrarão progressivamente das alianças tradicionalmente filantrópicas, caracterizadas pelo doador benevolente e pelo donatário agradecido, para as alianças estratégicas. Tais mudanças já estão ocorrendo e o dinâmico panorama das alianças é rico em variedade, com organizações com e sem fins lucrativos.

Retomando Noletto (2000), verifica-se que caso uma entidade do Terceiro Setor pretenda se associar a alguma outra organização, a estratégia pode ser entendida de duas formas. Em apenas um projeto ou em uma ação eventual, a parceria adquire características distintas das que se teria ao buscar uma atuação conjunta em longo prazo.

É nesse ponto, normalmente, que os conceitos de parceria e aliança estratégica diferem. Parceria está associada à idéia de ações mais pontuais, um

projeto ou uma iniciativa conjunta. Ao se pensar em ações conjuntas de longo prazo ou em uma associação permanente, independente de projeto específico, estar-se-á buscando uma aliança estratégica.

Mas, o importante é reconhecer que, no Terceiro Setor, existe um esforço para que tanto as parcerias quanto as alianças estratégicas trabalhem voltadas para objetivos de amplo alcance social. É uma referência à redução das desigualdades sociais, à ampliação dos canais de inclusão, à oferta de serviços, ou seja, a certos aspectos fundamentais que, nas parcerias e alianças comerciais são deixados em segundo plano. Novamente tem-se a noção de solidariedade embutida.

O básico é ter em mente que as alianças são veículos para a realização da missão de cada participante. Desse modo, a parceria deveria ser considerada como parte integrante da estratégia de qualquer organização sem fins lucrativos ou mesmo de empresa com fins lucrativos (Austin, 2001).

Trata-se de aprender a construir e operar alianças entre as entidades dos três setores em benefício do desenvolvimento social. Este é um verdadeiro exercício de cidadania institucional, constata Lins (2001a).

Para se reverter o quadro de exclusão social, pobreza e miséria, é preciso se trabalhar juntos, eliminando os preconceitos tradicionalmente existentes nas relações entre Terceiro Setor e Estado, empresa e Terceiro Setor, Estado e empresa. Deve-se acreditar na possibilidade de se unir os diferentes em torno de um propósito superior, nobre e comum a todos.

Lins (2001b) esclarece que uma aliança é mais do que um mero formalismo de integração interinstitucional. É um compromisso ético, baseado em princípios como: universalismo do direito; crença de que nenhuma vida vale mais do que a outra; crença de que cada pessoa é dotada de um potencial e que tem o direito de ter oportunidades de desenvolvê-lo; desenvolvimento da pessoa

é maior quanto maiores forem as oportunidades de escolha que tiver; cada geração deve legar condições socioambientais melhores do que as herdadas.

Com relação à concepção das redes na vertente de análise do Terceiro Setor, registra-se que essa discussão é amplamente analisada por Scherer-Warren (1996, 1998a; 1998b e 1999). Segundo esta autora, no cenário da globalização nos campos da informação, da cultura e da ação política, a interação entre os novos atores da sociedade civil tende a realizar-se de forma descentralizada. Essa interação assume a *metáfora da rede*⁶: de informação, de comunicação e de formato organizacional.

Em sua dimensão da sociabilidade as redes sociais podem ser observadas com base em dois tipos de relacionamentos principais, nos estudos de Scherer-Warren (1998a): a) através dos vínculos diretos estabelecidos entre atores em seus cotidianos; e b) no espaço mais restrito das organizações coletivas específicas (redes sociais personalizadas) em observância ao conceito abaixo:

"A rede constitui-se por meio de interações que visem à comunicação, à troca e à ajuda mútua e emerge a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas em agrupamentos locais (a vizinhança, a família, o parentesco, o local de trabalho, a vida profissional etc.)". (Loiola e Moura apud Scherer-Warren, 1998a).

Mais recentemente, a noção de rede vem sendo empregada de forma crescente pelos atores coletivos dos movimentos sociais, como conceito propositivo com atributos ideológicos e simbólicos (Scherer-Warren, 1999). A idéia de rede de movimentos é caracterizada como interações sociais que tendem à horizontalidade, em práticas políticas pouco formalizadas ou institucionalizadas entre organizações da sociedade civil. Também diz respeito a

⁶ A idéia de rede tem sido utilizada pelos atores coletivos, para representar a idealização de um formato organizacional democrático e participativo no interior dos movimentos sociais, e com um potencial de fortalecimento da sociedade civil, por meio de articulações (Scherer-Warren, 1998b).

grupos e atores informais, engajados em torno de conflitos ou de solidariedades, de projetos políticos ou culturais comuns, construídos sobre a base de identidades e valores coletivos (Scherer-Warren, 1998a).

Todavia, estas redes de movimentos constroem-se sobre o pano de fundo de múltiplas redes sociais distinguindo-se basicamente em dois tipos na percepção de Scherer-Warren (1999): redes submersas e redes associativas (primárias).

As *redes submersas* são constituídas de uma base social informal, constituída por vínculos de parentesco, vizinhança e amizade (círculos sociais). Sua ênfase recai no entendimento das relações no cotidiano mais imediato dos indivíduos, de seus vínculos culturais e simbólicos. As *redes associativas* seriam o conjunto de relações que se podem identificar entre diversos coletivos, gerando o chamado tecido social local, associativo. Sua ênfase busca as interações políticas entre grupos, tendo em vista a formação de movimentos, organizações reivindicativas etc. (a politização). Verifica-se que a formação das redes associativas locais é perpassada pelos elos que se formam nas redes submersas (a continuidade) que lhe dão base.

Subjacente à idéia de redes de movimento encontra-se uma nova visão do processo de mudança social. Visão esta que considera fundamental a participação cidadã e a forma de organização dos atores sociais para conduzir esse processo.

A mesma autora, ainda estuda as possibilidades de atuação dos atores representantes da sociedade civil, de suas organizações em vários níveis, do local ao global, de suas formas de articulação e respectiva formação de redes. Estudando as redes que vêm sendo formadas na América Latina, Scherer-Warren (1999) sintetiza que estas são de vários tipos e que articulam as ONGs de forma diversificada. Pelo Quadro 8 observa-se as possibilidades que podem ser enumeradas.

QUADRO 8. Tipos de movimentos de redes sociais

TIPO	CARACTERÍSTICA	EXEMPLIFICAÇÃO
<i>Redes temáticas</i>	São as que conectam ONGs que se orientam mais fortemente, por exemplo, em torno das questões ecológicas, da mulher, da saúde, das crianças e adolescentes, dos jovens, do negro etc.	Fórum de ONGs e Movimentos Sociais para a Eco/92 (Brasil).
<i>Fóruns de ONGs</i>	Tratam-se de articulações esporádicas de ONGs, em torno de questões estratégicas, de problemas conjunturais ou em movimentos históricos que exigem a manifestação ou pressão da sociedade civil.	Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. (Brasil)
<i>Associações de ONGs</i>	Implicam a filiação de várias ONGs de um país ou de uma região em torno de uma associação. Nesse sentido, mesmo tendo certo grau de institucionalização, tendem a utilizar formas de articulação e intercâmbios, semelhantes às demais redes, como os fóruns,	ALOP – Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (Costa Rica).
<i>Redes de informação e de reflexão</i>	São responsáveis pela difusão de informações rápidas para outras ONGs, movimentos sociais e cidadãos interessados, como as agências alternativas de notícias, os correios eletrônicos e <i>as home pages</i> . Algumas ONGs funcionam como rede de reflexão política e cultural entre cidadãos, fazendo, por meio de boletins e outras publicações periódicas, a difusão e o intercâmbio de idéias e estudos.	No Peru, as Notícias Aliadas publicam um Boletim semanal em espanhol e em inglês (Latinamerica Press). Outro exemplo seria a RITS no Brasil ou a Academia de Desenvolvimento Social de Pernambuco.
<i>Interface de experiências</i>	Ocorre quando as ONGs locais, representando problemas diversos, se unem em torno de um projeto comum, como a revisão constitucional, a questão da violência, um projeto de reforma urbana etc.	No México, o Projeto “Ba asolai” articula uma associação técnica entre as Osing (Organizações sociais, Indígenas e Não-Governamentais).

FONTE: Organizado pelo autor, baseado em Scherer-Warren (1999).

Scherer-Warren (1999) conclui que as ONGs que participam de redes podem incorporar-se a múltiplas redes simultaneamente. Consequentemente, tem-se como prática política e cultural um fenômeno de articulações que assume a forma de uma rede das redes.

Por esta via, ainda existe referência em Scherer-Warren (1996) sobre a formação de *redes interorganizacionais* (entre ONGs de um mesmo campo de atuação, ONGs ambientalistas por exemplo) ou *redes de movimento*. Como visto anteriormente, estas últimas são caracterizadas como articulações entre ONGs diversificadas, organizações de base e outros atores políticos. Têm por característica a não-centralidade organizacional e a não-hierarquização do poder.

Nesse campo, as redes, sejam de informação, de intercâmbio temático, ou para pressão nos campos simbólicos e políticos, caracterizam-se por seus novos formatos organizativos. As relações sociais são mais horizontalizadas, complementares e, portanto, mais abertas ao pluralismo e à diversidade cultural (Scherer-Warren, 1996). São precursores de uma nova utopia de democracia, de sociedade ecologicamente equilibrada e socialmente justa.

Araújo (1996) acrescenta aos *insights* anteriores que várias ONGs (instituições de grande expressividade dentro do Terceiro Setor) apresentam hoje um caráter transnacional. Elas estão se ramificando em diversos países, operando por meio de redes que conectam as matrizes com diferentes ONGs nacionais. Carvalho (1995) também contextualiza os nexos internos e externos de determinadas redes de ONGs. Uma importante contribuição sobre a mudança no caráter das redes, em termos da cooperação internacional para as redes locais, pode ser encontrado em Gohn (2000).

Além desses autores apontados, sabe-se que existem outros que se posicionam favoravelmente às parcerias, alianças e redes do Terceiro Setor com os demais setores, defendendo as perspectivas do setor social. Neste caso, enumera-se uma série de vantagens dessas cooperações mútuas em benefício de

objetivos comuns buscando a organização e o fortalecimento da sociedade civil. Entretanto, uma certa carência de homogeneidade de pensamento entre os estudiosos sobre esse assunto pode ser sentida, provavelmente devido às posturas ideológicas distintas.

Sob o enfoque crítico de Tenório (2000a) por exemplo, os nomes “aliança”, “parceria” e “rede” deveriam significar processos de interação nos quais interesses devem ser compartilhados. Deveriam significar uma ação social com características dialógicas. Todavia, esses termos poderão significar ações sociais estratégicas, nas quais os interesses são calculados, e que seja possível os compartees agirem de maneira maliciosa.

Este autor se mostra “reservado” em relação à concepção prática dos nomes “alianças” e “parcerias”, pautando-se em duas justificativas: a) a primeira considera incipiente a compreensão e operacionalização de tais termos, em se tratando de relações sociais com características institucionais e b) a segunda, diz respeito a que essa temática emerge da onda do denominado “*pensamento único*”, cujos valores norteadores não são condizentes com o compartilhar decisões, de ação dialógica. São valores determinados pelo mercado, objetivando relações estratégicas ou conveniências, em vez de solidariedade ou cooperação (Tenório, 2000a).

Outra questão importante é levantada por Grau (1998), que analisa os programas sociais na América Latina, em sistema de co-responsabilidade do poder público e a tiracolo da iniciativa privada com a sociedade civil. Essa autora mostra, entre os resultados colhidos dessa aproximação a fragmentação dos espaços de decisão e de ação social. São propostas de parcerias que causam danos ao tecido social existente, juntamente com as formas de organização social. Deve-se às condições que as instâncias governamentais estabelecem para credenciá-las (as organizações da sociedade civil) a receber contribuições financeiras.

Considerando-se essas evidências levantadas por Grau (1998), é possível concluir que as oportunidades reais de se criar a autogestão ou a co-gestão social de recursos públicos não são automáticas. Essa questão envolve a possibilidade de abertura de novos espaços públicos. São, sim, questões relativas e condicionadas a uma série de fatores relacionados com transformações institucionais e culturais da máquina governamental e com o tipo de ator social envolvido.

Evidentemente, os reflexos ou os desbobramentos desse panorama estão condicionados aos embates das relações políticas, à negociação e à administração dos conflitos de interesses intersetoriais.

3.4 As relações políticas das parcerias: a gestão dos conflitos

O debate sobre o perfil das instituições à economia globalizada passa por uma própria redefinição da política, analisa Faria (1997). Isto é, uma revisão de suas funções, de seu campo de competências e da capacidade de implementação e execução de suas decisões. No âmbito dos mercados transnacionalizados, a política tende a perder a sua centralidade. Ela já não gravita apenas em torno do Estado, nem atua como instância exclusiva de controle e direção.

Quanto maior é a velocidade da globalização dos mercados, do crescimento do comércio intrafirmas e da criação de novos organismos multilaterais, mais a política passa a agir numa dimensão coordenadora. Assim, a política atua sob a forma de redes formais ou informais articuladas pelos mais variados atores coletivos (empresas, sindicatos, ONGs etc.), interessados em negociar matérias específicas.

Bernadino (2001), destaca que a parceria é um expediente político intransferível, é uma necessidade histórica. Não como uma ação adesista e cooptada, mas como uma aliança política para a construção de estratégias de

democratização. É preciso fortalecer o Terceiro Setor como exercício de política, identificando-o como espaço de manifestação de interesses conflitantes, contraditórios, mas também como oportunidades para o surgimento de alianças que objetivem responder às demandas da sociedade.

Falar em política, portanto, é falar em negociação, diplomacia e “jogo de interesses”. E, evidentemente, conflitos de interesses são inerentes às relações de parceria e alianças estratégicas (Noletto, 2000; Valarelli, 2001). Neste caso, a palavra de ordem é negociar, mas o importante é reconhecer que qualquer relação, mesmo a melhor parceria, não está isenta de tensões e conflitos. Muitos dos problemas nas parcerias surgem, na verdade, após algum tempo de realização dos trabalhos em conjunto.

Em consonância, Dulany (1997) constata que os programas de parcerias funcionam melhor quando os grupos envolvidos possuem mais ou menos o mesmo nível de poder de decisão. Uma das constatações de relevância para aqueles que se estão engajando na construção de parcerias é que, quase invariavelmente, colaboração implica conflito no decorrer de algumas fases do processo. Isso não deve ser encarado como uma falha, mas sim como uma consequência inevitável quando grupos com diferentes objetivos, ideologias e interesses associam-se.

Pode parecer que as parcerias sejam uma maneira difícil de abordar problemas socioeconômicos, mas elas possuem um grande potencial para resolvê-los. Uma autêntica parceria deve procurar instrumentos para superar os desequilíbrios de poder para que, ao sentarem-se à mesa, todas as partes tenham os mesmos direitos de expressão. Construir parcerias de sucesso toma tempo e exige esforço, mas conduz a soluções sancionadas (Dulany, 1997).

Ilustrando essa situação e atenta aos debates sobre o ambientalismo, uma das “bandeiras” mais notórias de atuação do Terceiro Setor, Barros (1996), retomando Frankel, comenta o desenrolar de um processo de “*transfertilização*”.

Processo pelo qual segmentos sociais com afiliações ideológicas distintas, apesar de incompatibilidades existentes entre si, apropriam-se dos mesmos temas e questões.

A articulação e rearticulação de diferentes grupos de interesses que, influenciando-se mutuamente, disputam o poder é um ponto destacado pela autora citada. É visado o estabelecimento de proposições e mecanismos que buscam prevenir e/ou remediar os fenômenos de degradação ambiental e suas conseqüências, por exemplo. Em caráter mais amplo, este fato se aplica também ao Terceiro Setor como um todo e aos desafios de suas parcerias.

Barros (1996), também menciona a conformação de um “*campo polinucleado de poder*”, em que os principais agentes traduzem-se em núcleos que atuam como matrizes geradoras e difusoras de: ideários; lógicas; modelos de intervenção; regras e normas que orientam a criação de novos direitos e deveres; sistemáticas de financiamento; princípios, critérios e recomendações básicas para a formulação de políticas de desenvolvimento globais, nacionais e locais.

É o encontro entre os agentes núcleos que propicia concretamente a estruturação do campo de poder em que se consolida o Terceiro Setor em sua escala global. Trata-se, na verdade, de uma sucessão de encontros marcados por confrontos e alinhamentos em torno da orientação de consensos sobre as condições e o próprio significado do desenvolvimento, do ambientalismo e da sustentabilidade.

Neste processo, os agentes podem, ao mesmo tempo, concorrer entre si e reconhecer-se como matrizes provedoras de referenciais, estilos, diretrizes, disciplinas e ordens, que devem ser comuns, compartilhadas e integradas. Neste contexto, Barros (1996) acrescenta que aumentam as chances para a efetivação de parcerias, redes e alianças, que conduzidas de maneira sólida, fatalmente vão propiciar um desenvolvimento social sustentado.

O pensamento de Dulany (1997), é de que a parceria fortalece a participação dos movimentos populares, para que estes sejam capazes de lidar com outras questões por conta própria ou com novos parceiros. Embora alguns grupos importantes possam resistir às parcerias preferindo enfrentar sozinhos os seus problemas, isso se torna cada vez mais difícil. Um dos motivos é que outros grupos interessados muitas vezes bloqueiam ou sabotam soluções unilaterais. Até atores poderosos como os governos e o setor privado, em razão disso, estão se voltando cada vez mais para as técnicas de parceria.

O potencial mais estimulante sugerido dessas colaborações entre setores talvez seja a **sinergia**, cuja equação reduz-se à fórmula: $2+2=22$ e não 4. Isso ocorre quando o talento, a capacidade e recursos oriundos de diferentes grupos começam a atuar harmoniosamente, e não com propósitos conflitantes.

Lins (1999) afirma que as alianças são sutilezas que fazem enormes diferenças e parecem indicar os caminhos e as características da sociedade do novo milênio. Para essa autora, não importa se dividir ou não a realidade em setores: primeiro, segundo, terceiro ou mais. O que importa é que cada um e todos compartilhem do bem comum, sem dividir, sem partilhar, todos e cada um co-responsáveis pelo todo. Portanto, não se trata de dividir responsabilidades, mas de exercer co-responsabilidade.

Ainda, na visão de Lins (1999), as modernas alianças, visando ao enfrentamento e à efetiva transformação de realidades sociais indesejáveis, evidenciam a superação de narcisismos organizacionais e institucionais. O que deve ser favorecido é a co-responsabilidade pelo bem comum. Desta forma, certo é, que deve-se investir em alianças. Deve-se reconhecer, entretanto, as causas motivadoras mais comuns que valorizam a formação das parcerias.

3.5 Fatores instituidores das parcerias, alianças e redes

A necessidade de cooperação deriva das mudanças rápidas, estruturais e provavelmente irreversíveis que estão sendo geradas por poderosas forças políticas, econômicas e sociais (Austin, 2001). A construção de parcerias e de alianças estratégicas lida com aspectos muito peculiares de cada organização, sua missão, sua definição de valores, sua intencionalidade ética e seu objetivo na ação, avalia Noletto (2000).

O mesmo autor aborda três forças significativas que criaram um entorno propício para o surgimento, tanto das parcerias quanto das alianças estratégicas: a) a procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações se tornam indefinidos; b) os recursos escassos e a intensificação da competição por espaço, além da crescente necessidade de intervenção da problemática social; e c) a lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, pode realizar

Discriminando toda essa lógica das parcerias, recentemente verifica-se que são relações motivadas, principalmente: pela globalização da economia mundial, por uma maior importância das inovações tecnológicas, por uma redução do ciclo de produtos, pela necessidade de sócios locais para o acesso a novos mercados e complementação de recursos. O compartilhamento de custos e riscos com o lançamento de novos produtos, a transferência de tecnologia e os conhecimentos complexos apontados por Carino (1997) também são fatores instigadores das parcerias contemporâneas.

Mas, a parceria vai além da troca e da satisfação de interesses mútuos enfatiza Valarelli (2001). Os objetivos da parceria tendem a ser relativos a um impacto mais profundo da realidade em que as organizações envolvidas atuam. Por isso, ela não apenas supre necessidades, mas converte-se em outros pontos. Tanto numa forma de ampliar e irradiar os efeitos de um trabalho quanto num modo de sensibilizar, mobilizar e co-responsabilizar outros sujeitos em torno de

ações voltadas para a ampliação da cidadania e do enfrentamento dos problemas sociais.

Há certamente uma dimensão de complementariedade, isto é, buscar no outro os recursos e capacidades de que não se dispõe, mas que são necessárias para atingir seus propósitos. Noletto (2000) ressalta que parceria é uma arte; construí-la envolve habilidades e até um certo talento.

Outro ponto constatado em Noletto (2000) é que uma parceria e aliança estratégica têm sempre um duplo ponto de partida. Um é a constatação da existência de um problema cuja magnitude e complexidade transcendem as forças de cada membro da aliança, se considerado *per se*. Outro é a certeza de que, apesar de todas as diferenças entre os aliados, existe entre eles uma convergência de crenças, valores, pontos de vista e interesses. Isso os leva a um posicionamento comum e a uma atuação conjunta diante de uma determinada realidade. Trata-se de uma *interdependência inevitável*⁷.

Numa consideração semelhante, Austin (2001) estabelece o que ele próprio chama de “*imperativo da colaboração*”. Proposição na qual a cooperação intersetorial está ocorrendo no nível macro da sociedade e no nível micro das instituições, em que as parcerias trazem uma infinidade de compensações positivas. As forças no nível macro visualizadas pelo autor são: as forças políticas, econômicas e sociais.

As *forças políticas* têm a ver com a precariedade das funções e do papel do poder público e com as empresas e com o Terceiro Setor assumindo um papel maior na resolução dos problemas da sociedade. As *forças econômicas* dizem respeito ao fato das organizações do Terceiro Setor verem a cooperação com outros segmentos como um meio de poupar seus escassos recursos e ter acesso a novas fontes de ajuda. As *forças sociais* significam a emergência da cooperação,

⁷ *Interdependência inevitável* é um conceito baseado num tipo relacionado de cooperação que afirma que nenhuma entidade isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade social identificada (Austin, 2001).

dada a complexidade e magnitude dos problemas sociais e econômicos que estão aumentando.

Dentre os benefícios da formação de parcerias que podem ser colhidos pelas organizações do Terceiro Setor, também apontados por Austin (2001), estão a economia de custos, as economias de escala e de escopo, as sinergias e o aumento de receita.

A *economia de custos* surge como uma resposta a imperativos financeiros, em que as alianças de austeridade permitem a redução de custos. A finalidade é eliminar custos duplos e a capacidade excedente por meio do compartilhamento de instalações, serviços ou atividades.

As *economias de escala e de escopo* permitem alianças que combinam ou ampliam os mercados ou as bases de clientes de organizações semelhantes ou maximizam o seu processo de compras e o uso de matérias-primas. As economias de escala são obtidas dos aumentos de volume resultantes.

As *sinergias* são referentes às organizações, sejam elas sem fins lucrativos, com fins lucrativos ou governo, com capacidades complementares de tornarem-se capazes de realizar mais em conjunto do que separadamente.

O *aumento de receita* envolve os esquemas de cooperação que, por tradição, têm sido vistos principalmente como relações de angariação de recursos, sendo o benefício a geração de receita, muitas vezes com poucas restrições sobre seu uso. É sugerido um novo ambiente com uma visão mais ampla e estratégica.

Essas dimensões constituintes de processos de parcerias remetem que as situações são variadas e os êxitos podem ocorrer de diversas maneiras. Embora muitos dos principais fatores de sucesso e desafios da cooperação intersetorial sejam encontrados também nas alianças intra-setoriais⁸, pode-se dizer que

⁸ Austin (2001), considera como alianças intra-setoriais processos de cooperação entre empresas e empresas ou entre duas ou mais organizações sem fins lucrativos.

existam certas diferenças. Os participantes de qualquer dessas alianças tendem a ter indicadores de desempenho, dinâmica competitiva, culturas organizacionais, estilos decisórios, competências de pessoal, linguagens profissionais, estruturas de incentivo e motivação e conteúdo emocional distintos, analisa Austin (2001).

Na verdade, o que Austin (2001) mostra é que não é possível conseguir uma cooperação intersetorial simplesmente aplicando procedimentos operacionais padronizados de cooperação com organizações do mesmo setor. Organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais precisam adaptar seus métodos de desenvolvimento de relacionamentos à natureza especial das alianças intersetoriais.

Camarotti & Spink (2000) sinalizam que cada iniciativa de parceria, à sua maneira, constitui importante contribuição à solidariedade que é característica das sociedades democráticas e fenômeno de certa longevidade. O importante é constatar que diferentes tipos de parcerias e níveis de envolvimento distintos entre parceiros podem ser visualizados.

3.6 Tipos de parcerias

Com efeito, o termo “parceria” recobre realidades diversas (Carvalho & Sachs, 2001). Assim, dependendo do contexto, a parceria pode significar o desenvolvimento de trabalhos conjuntos ou o financiamento de projetos e programas ou, ainda, o trabalho de assessoria e a prestação de serviços. Essas autoras distinguem dois tipos básicos de parceria: a pontual e a holística.

A principal diferença entre a *parceria pontual* e a *parceria holística* reside em que, no primeiro caso, o financiador não se preocupa com a aprendizagem de uma nova cultura organizacional, mas acaba aprovando-a caso os resultados não sejam satisfatórios. No segundo, a instituição financiadora

centra uma parte de sua ação na transmissão efetiva de novas formas de funcionamento (Carvalho & Sachs, 2001).

A parceria pontual, geralmente de curto prazo, consiste em um financiamento de um projeto pontual. Nesse caso, o papel do financiador é fundamentalmente liberar os recursos e controlar o seu uso. A parceria holística se dá quando o parceiro propõe à comunidade “um atendimento holístico”, ou seja, não somente fornecer recursos, mas também ensinar às organizações locais como se deve trabalhar. Neste caso, o financiador normalmente interfere na identidade organizacional da entidade social beneficiária e acaba formatando esta entidade à sua imagem e semelhança.

Este processo também pode ser entendido por intermédio de Corino (1997), que procura desenvolver uma tipologia de parcerias testada junto a uma organização da administração pública distinguindo-se em três categorias: a) *aliança* (parceria entre pessoas jurídicas cujo objetivo seja identificar princípios e fins comuns); b) *consórcio* (é o tipo de parceria entre pessoas jurídicas cujo objetivo seja identificar as necessidades de complementariedade, o modo como efetivá-la comercialmente, e os respectivos direitos e obrigações. Os consórcios podem ou não decorrer de aliança anteriormente firmada. Por último, c) o chamado *acordo de cooperação*. Este é o tipo de parceria entre pessoas jurídicas, cujo objetivo é regular aspectos técnico-operacionais que afetem ou possam afetar os direitos e obrigações dos parceiros, frente às finalidades do pacto, ou as relações legais e comerciais entre esses e terceiros. Os acordos de cooperação podem ou não decorrer de aliança ou consórcio anteriormente firmados entre os parceiros.

Corino (1997) apresenta um quadro que caracteriza os principais aspectos das parcerias na forma dos atributos de cada um dos tipos preconizados pela tipologia acima. O mesmo aborda algumas diferenças dos três tipos de parceria apresentados (Quadro 9).

QUADRO 9. Principais aspectos das parcerias

Tipo da parceria	Enfoque principal	Contribuição das partes	Escopo do negócio	Participação acionária	Nível decisório
Aliança estratégica	Político-estratégico	Obrigatoriedade do equilíbrio	Amplio	Sim	Externo
				Não	Interno
Acordo de cooperação	Jurídico	Não obrigatoriedade do equilíbrio	Restrito	Não	Interno
	Técnico-operacional				
Consórcio	Comercial				

FONTE: Corino (1997).

No caso acima, o equilíbrio da contribuição de recursos entre os parceiros, torna-se fundamental no caso das alianças estratégicas, ao mesmo tempo que não caracteriza ponto importante no caso dos acordos e consórcios.

Nesses e em outros modelos de parcerias é sempre importante a adoção de metodologias que possam incentivar os comportamentos das partes envolvidas, buscando consensos sobre os vários campos de ação. Nesse aspecto, é necessário estar atento às bases de formação, ampliação e manutenção de parcerias.

3.7 Processos de criação e desenvolvimento de parcerias

Na perspectiva do Terceiro Setor, com o aumento da consciência dos problemas e das desigualdades sociais, cada vez mais existe a percepção da necessidade de uma contribuição conjunta entre os diferentes atores sociais. Relações de parceria e construção de alianças estratégicas pressupõem e envolvem uma metodologia que perpassa quatro etapas de conhecimento entre as partes, indica Noletto (2000): 1) identificação; 2) valorização; 3) negociação e 4) implementação.

Essas quatro etapas acabam compreendendo oito passos ou atividades que devem ser seguidos para facilitar a formação de parcerias, confere Noletto (2000): 1) definir as estratégias e os objetivos; 2) avaliar os parceiros em potencial; 3) avaliar as possibilidades e o que se pode oferecer em troca; 4) definir as oportunidades; 5) avaliar o impacto da ação conjunta; 6) avaliar o poder de “barganhar”; 7) planejar a integração; e 8) implementar a integração.

Numa estratégia semelhante, o processo de criação e de desenvolvimento de alianças abrange cinco elementos principais no enfoque de Austin (2001):

1. *Entendimento da cooperação estratégica*: reconhecimento de que as relações entre os parceiros podem passar de diferentes estágios. Isso sugere a elaboração de um “*Continuum da Colaboração*”, que revela esses estágios e ajuda os parceiros a entender os tipos de aliança que desenvolveram ou desejam desenvolver.
2. *Estabelecimento da conexão*: o ponto de partida na construção de uma aliança é encontrar um parceiro potencial, o que pode ser compilado pelo chamado “*Mercado de Alianças*” (barreiras à conexão e as tarefas subsequentes de se conhecer, mutuamente, engajamento da alta liderança e criação de conexões pessoais com a causa e entre os parceiros).
3. *Assegurabilidade da compatibilidade estratégica*: uma vez conhecidos mutuamente, os parceiros potenciais precisam agora se concentrar na compatibilidade estratégica (áreas de alinhamento entre as missões, as estratégias e os valores das organizações). Quanto maior for essa compatibilidade, mais forte será a aliança.
4. *Geração de valor*: a sustentabilidade de uma aliança depende fundamentalmente do valor da cooperação para cada parceiro e para a sociedade, embora o valor seja, com freqüência, o aspecto menos examinado das cooperações intersetoriais.

5. *Gestão do relacionamento*: o grau de qualidade na execução de uma aliança é o que, em última instância, determinará se o potencial de valor será realizado. As tarefas de maior relevância para fazer a parceria funcionar dependem da organização, da comunicação, da construção de uma base de confiança, da atribuição de responsabilidades e o aprendizado.

Partindo do pressuposto de que alianças estratégicas são relacionamentos multifacetados que mudam com o decorrer do tempo, Austin (2001), elabora um esquema denominado “*Continuum da Colaboração*”.

Trata-se de um esquema analítico que permite aos parceiros categorizar suas cooperações, entender de que forma essas cooperações podem evoluir ao longo do tempo e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação. Esse *Continuum* é composto por três estágios: o filantrópico, o transacional e o interativo, existindo a possibilidade da migração de um estágio para o outro.

No *estágio filantrópico* a natureza do relacionamento entre as organizações é, principalmente, de doador e donatário. Tal cooperação, que geralmente se limita a submeter uma proposta de doação e depois agradecer pelo recebimento do donativo, é relativamente simples de administrar. Normalmente não é considerada particularmente importante para a missão de nenhuma das organizações envolvidas.

Nesse relacionamento filantrópico, os benefícios para as partes são modestos. A organização sem fins lucrativos aumenta o seu fundo de recursos; a empresa comercial fortalece sua imagem de *colaboradora comunitária*. Esse estágio envolve a chamada “*Síndrome da Gratidão*” (tarefa de obter recursos e, caso se consiga, agradecer amavelmente, mas, depois disso, não voltar a ‘incomodar’ o doador) e a “*Síndrome da Caridade*” (doar para boas causas que pedem ajuda, mas lidar com as doações como uma parte periférica de suas atividades e limitar o investimento de tempo ao mínimo possível).

No *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. Um relacionamento nesse estágio é mutuamente benéfico, pois possui fluxos de benefícios de mão-dupla, que os parceiros buscam e identificam conscientemente.

Um relacionamento terá chegado ao *estágio interativo* (terceiro estágio), quando as missões, o pessoal e as atividades dos parceiros começarem a experimentar uma ação mais coletiva e uma integração organizacional. A cultura de uma organização passa a ser afetada pela cultura da outra. Os processos e procedimentos são instituídos para gerir a crescente complexidade do relacionamento. Em última instância, a aliança torna-se institucionalizada.

Embora o *Continuum da Colaboração* seja empiricamente derivado de relacionamentos entre organizações sem fins lucrativos e empresas, pesquisas preliminares sugerem sua aplicabilidade em outras esferas. Ele pode ser útil também para se categorizar e pensar estrategicamente sobre relacionamentos entre organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais ou fundações (Austin, 2001).

Cada estágio apresenta diferenças importantes em termos de nível de envolvimento, importância da missão, emprego de recursos, âmbito de atividades, intensidade de interação, complexidade administrativa e valor estratégico. Além disso, cada estágio também tem características diferentes quanto às principais dimensões estratégicas de mentalidade da cooperação, quanto ao alinhamento estratégico, quanto ao valor da cooperação e quanto à administração do relacionamento. O quadro seguinte, desenvolvido por Austin (2001), sintetiza as principais considerações do *Continuum da Colaboração*. Trata-se de uma referência útil para a análise sistemática de uma cooperação, tanto numa avaliação atual quanto no planejamento do seu futuro.

QUADRO 10. *Continuum da Colaboração* – Características de parcerias

	Filantropica	Transacional	Integrativa
Mentalidade da cooperação	Síndromes da gratidão e da caridade; colaboração mínima nas atividades; separação.	Mentalidade de parceria; maior entendimento e confiança mútua	Mentalidade do nós em vez de nós versus eles
Alinhamento estratégico	Mínima compatibilidade requerida, além do interesse comum em uma dada área.	Coincidência de missão e valores; compartilhamento de visão pela alta liderança da organização	Atividades de significância estratégica; relacionamento como ferramenta estratégica; entrelaçamento de missões; valores compartilhados
Valor da cooperação	Transferência genérica de recursos; intercâmbio desigual de recursos	Intercâmbio de competências; intercâmbio de recursos; projetos de âmbito e riscos limitados	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização, com apoio da liderança; criação de benefícios; renovação de valores, investimentos conjuntos para 'retorno' mútuo
Administração do relacionamento	Pessoa de contato da empresa, geralmente de assuntos da comunidade ou fundação; pessoa de contato da organização do Terceiro Setor, geralmente de desenvolvimento pessoal corporativo com ligação mínima com a causa; progresso do projeto comunicado por relatório escrito; expectativas mínimas de desempenho.	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações; forte ligação pessoal em nível de liderança; infraestrutura emergente, incluindo gerentes de relacionamento e canais de comunicação; expectativas de desempenho explícitas; aprendizado informal.	Oportunidades para envolvimento direto de funcionários; relacionamentos pessoais profundos em toda a organização influenciada pela outra; gerência de relacionamento com parceiros; integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos; incentivo para estimular parcerias; aprendizado ativo.

FONTE: Austin (2001).

O quadro em questão deixa explícito, portanto, que em processos de parcerias, é fundamental se conhecer os parceiros em profundidade, saber os riscos envolvidos em cada associação e ter-se a noção dos fatores inerentes. Um outro modelo ilustrativo também pode resumir de modo mais claro o relacionamento cooperativo em cada um dos três estágios do *Continuum da Colaboração* desenvolvido por Austin (2001). Trata-se do Quadro 11 abaixo:

QUADRO 11. *Continuum da Colaboração*: relacionamento em mutação

Estágio do relacionamento	Um <i>Filantropico</i>	Dois <i>Transacional</i>	Três <i>Integrativo</i>
Nível de envolvimento	Fraco		Intenso
Importância para a missão	Periférica		Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena		Grande
Âmbito das atividades	Estreito		Amplio
Grau de interação	Esporádico		Intenso
Complexidade Administrativa	Simples		Complexa
Valor estratégico	Modesto		Importante

FONTE: Austin (2001).

As decisões determinam a dinâmica deste *continuum* normatiza Autin (2001). O avanço ao longo do *continuum* não é automático. É o resultado de atos e esforços conscientes dos parceiros. Ademais, um relacionamento pode regredir para um estágio anterior por um lapso involuntário ou por decisões conscientes.

Um outro fator importante destacado por Camarotti & Spink (2000) é que a construção de alianças entre diversos atores sociais não diminui as responsabilidades do Estado. Revela, porém, as potencialidades do trabalho conjunto no campo da gestão para mobilizar competências e capacidade de ação. Nesse intuito, Wilhelm (1998) reflete que fazer parcerias requer encontrar meios

e formas que vão além da concorrência pública, de encontrar formas de trabalho que não são habituais no sistema hierárquico. Por isso é preciso muita vontade política e criatividade para se encontrar os meios de fazê-lo.

Alianças são possíveis e úteis, mas seus limites e implicações precisam ser compreendidos para evitar que a palavra “parceria” se torne mais um modismo, alertam Camarotti & Spink (2000). Nesse caso, é sempre importante se ter em mente alguns dos principais pontos críticos e fundamentais no estabelecimento de relações de parcerias. Alguns desses pontos foram sumarizados no Quadro 12.

QUADRO 12. Pontos críticos e princípios fundamentais das parcerias

QUESTÃO	DESCRIÇÃO SUSCINTA	AUTORES
<i>Missão</i>	O alicerce da construção de um intercâmbio mais rico é a identificação de missões coincidentes e valores compatíveis.	Austin (2001); Noletto (2000)
<i>Identidade</i>	Num processo de parceria, uma das partes pode eventualmente deflagrar processos de redefinição institucional, que acaba desqualificando o trabalho e a missão original da outra parte.	Carvalho & Sachs (2001);
<i>Autonomia</i>	Não se pode entender parceria como um processo de amansamento do pensamento livre do Terceiro Setor. Cada parceiro deve manter e preservar sua autonomia e zelar por sua missão.	Guerreiro (2001); Noletto (2000);
<i>Transparência</i>	A parceria funcionará melhor quanto mais transparente for a definição de responsabilidades e atribuições.	Noletto (2000); Austin (2001);
<i>Cooptação e controle</i>	Cuidado para que as parcerias e a participação da sociedade civil não venham significar para os governos e para o mercado a legitimidade do exercício do poder.	Bernadino (2001); Garcia (2001);
<i>Mercado</i>	Envolve a dialética entre a Gestão Social <i>versus</i> a Gestão Estratégica. Parcerias entendidas como processos provenientes dos determinismos do mercado e feita a partir de uma racionalidade instrumental em que os meios são privilegiados em detrimento dos seus fins.	Tenório (2001).

...continua...

QUADRO 12. Cont.

Ingerência	Parceria não significa que uma organização possa decidir pela outra, mesmo que uma delas seja a grande financiadora da ação ou do projeto.	Noleto (2000)
Confiança	Documentos legais e acordos bem preparados não são suficientes em processos de parcerias. Antes de tudo é preciso desenvolver uma relação de confiança e fortalecê-la com um acordo bem feito.	Noleto (2000); Peres (2000).
Ética	É comum se deparar com contradições éticas em relação a algumas organizações que são parceiras.	Lins (2001b); Noleto (2000)
Armadilhas	É preciso estar atento às eventuais armadilhas que determinadas parcerias, aparentemente promissoras, podem esconder.	Noleto (2000)
Ingenuidade	Postura crítica, combativa, ou seja, fazer uma parceria sem subserviência.	Guerreiro (2001);
Comunicação e informação	É importante a socialização precisa de informações e de um bom processo de comunicação.	Lins (2001b)
Superposição de iniciativas	Outro aspecto importante nas parcerias é que elas evitem a duplicidade e as superposição de iniciativas.	Noleto (2000)
Criatividade	A chave da parceria é permitir que a criatividade esteja presente e possa criar novos processos, estruturas e culturas diferentes para lidar com o projeto.	Noleto (2000).
Humildade	Parceria é um exercício. Sentar com o outro à mesa significa admitir que se tem algo a aprender. Aceitar a co-autoria é fundamental nesse relacionamento.	Sônia Maria da Silva (2001);
Disponibilidade mútua	Os atores sociais precisam se unir para o enfrentamento das demandas sociais. A parceria exige atores significantes que exijam expressões de vontades políticas, não de si mesmo.	Bernadino (2001);
Subgrupos	Quando a parceria envolve três ou mais organizações, é preciso ter cautela e fugir da tentação de se criar subgrupos, aliando-se a um dos parceiros.	Noleto (2000)

FONTE: Organizado pelo autor

Estar consciente das características apontadas acima é um passo importante em prol de parcerias bem sucedidas. Desse esforço podem resultar iniciativas que demonstrem a possibilidade de se unir os diferentes parceiros em torno de um propósito superior, nobre e comum a todos.

Todo esse exercício é reforçado por Lins (2001b), para quem a aliança é mais do que um mero formalismo de integração interinstitucional. É um compromisso ético, baseado em princípios como: o universalismo do direito à vida; a crença de que nenhuma vida vale mais do que a outra; a crença de que cada pessoa é dotada de um potencial e que tem o direito de ter oportunidades de desenvolvê-lo; o desenvolvimento da pessoa é maior quanto maiores forem as oportunidades de escolha que tiver; e cada geração deve legar condições socioambientais melhores do que as herdadas.

Para exercitar esses princípios as pessoas precisam ultrapassar o sentimento de impotência que inibe a iniciativa e paralisa a ação. Para cada pessoa fazer a sua parte, não é preciso fazer rupturas com o seu cotidiano nem promover revoluções estruturais (Lins, 2001b). Com a perspectiva da interdependência entre tudo e todos passa a existir o dever da corresponsabilidade na construção do bem comum.

Em suma, este capítulo procurou apontar a conjugação de uma série de fatores que versam sobre a instituição, propagação e manutenção de sistemas de parcerias e de suas equivalências, como alianças estratégicas e redes sociais. Particularidades à parte, deve-se ter justificada a idéia de que os processos de parceria envolvem a gestão dos conflitos de interesses e da leitura de antemão de determinados princípios e pontos críticos.

É difícil estabelecer um “dogma” ou um receituário pronto e acabado sobre os processos de parcerias e suas variações em torno. Entretanto, muitas experiências já contabilizadas e descritas na sociedade mostram que o cenário é bastante promissor em termos da apropriação dessas estratégias de comunhão de forças na perspectiva do Terceiro Setor. Com essa caracterização, encerram-se os embasamentos teóricos deste estudo, em que, na seqüência, abre-se espaço para as justificativas dos modelos metodológicos que foram adotados no intuito de valorizá-lo cientificamente.

4 METODOLOGIA

A complexidade do Terceiro Setor sugere desafios e responsabilidades metodológicas bem caracterizadas, devido às próprias adversidades das associações humanas e à interação comunicativa para a sua reprodução. A preocupação diz respeito à validade científica dos estudos que se propõem à discussão dos debates dessa natureza, como é o presente caso.

Nesse intuito, esta pesquisa, ao investigar os fenômenos das parcerias, alianças e redes do Programa Vale Cidadania, fundamentou-se nos pressupostos da abordagem interpretativa. O interesse está em entender esses processos em pauta em situações que envolvem a realidade do campo organizacional do Terceiro Setor. Para que a interpretação dos resultados desta pesquisa possa ser sentida como tão válida quanto possível, as evidências de campo foram checadas de modo cruzado. Isto é, foi realizada por meio da checagem com referência cruzada das informações, cujas diretrizes serão caracterizadas na seqüência.

4.1 A natureza do estudo

Esta pesquisa, em princípio, busca contribuir para o aumento da soma dos saberes disponíveis, mas que podem, em algum momento, ser utilizados com a finalidade de contribuir para a solução de problemas postos pelo meio social (Laville & Dionne, 1999).

A análise das formas de funcionamento e da ação coletiva de instituições que se inserem no Terceiro Setor pode constituir uma fonte rica de aprendizados, tanto na prática quanto na reflexão teórica na área de gestão de organizações. Essa noção fortalece ainda mais a anterior e pode ser melhor compreendida em Andion (1998).

Em virtude de determinados aspectos e dos atores a serem estudados, conforme demonstrado na delimitação deste estudo, evidencia-se que não há um modelo abrangente e exclusivo de análise. Isso sugeriu desenvolvimento um sistema metodológico próprio que levasse em consideração fatores como: o histórico e o contexto relacional peculiar das organizações envolvidas nas parcerias do Programa Vale Cidadania. Portanto, a base de análise é *qualitativa*, sendo este um *estudo descritivo*.

Desta forma, procurou-se descrever a experiência de um programa de desenvolvimento social regido por parcerias intersetoriais em função do Terceiro Setor, sendo analisados a interação e a articulação de certos pontos inerentes. Buscou-se compreender e analisar processos dinâmicos de ação experimentados por grupos sociais distintos, como a Fundação Acesita, a IAF e o BNDES, além das entidades sociais atendidas. Respectivamente, a executora, os financiadores e as beneficiárias do referido programa.

Como já mencionado, considera-se que as abordagens qualitativas sejam as mais propícias para nortear este estudo devido ao foco na compreensão dos fatos mais do que propriamente na sua mensuração, como defende Lazzarini (1997). Tanto é que a utilização isolada dos dados quantitativos (estatísticos) que foram disponibilizados por este estudo pode causar um viés capaz de mascarar a realidade presenciada em *in loco*. Uma ilustração disso é que a própria região do estudo, o Vale do Aço, apresenta indicadores estatísticos prósperos, contudo percebeu-se qualitativamente que os entreves sociais são graves.

Outra característica desta pesquisa qualitativa é que procura apresentar contribuições sobre o processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinados grupos. Isso permitiu a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos e instituições estudadas.

Conferindo-se a este estudo o caráter de descritivo, têm-se que o mesmo visa à exposição das características de um determinado fenômeno, que são as

parcerias intersetoriais no campo organizacional das entidades sem fins lucrativos.

O estudo descritivo é ideal para o caso presente, porque possibilita, como analisa Oliveira (1997), o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar os diferentes formatos das parcerias do PVC. Assim, é possível estabelecer uma ordenação e classificação desses processos. Outra característica é o fornecimento de subsídios para explicações de causa e efeito das parcerias do PVC analisando o papel das variáveis inerentes ao Terceiro Setor que, de certa forma, influenciam direta ou indiretamente nessas parcerias.

Portanto, trata-se de um tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos. Entretanto, um olhar mais atento, pode também perceber algumas características de um estudo exploratório. Isso porque, esta pesquisa também se insere numa área temática na qual ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, ou seja, na abordagem do Terceiro Setor como realidade, em que trabalhos científicos são raros.

Samara & Barros (1997), apontam como características dos estudos exploratórios a informalidade, a flexibilidade e a criatividade. Neles, procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, o que se comprova na prática desta investigação científica. Esta também, pode ser considerada por alguns como um estudo de caso, ou seja, uma das formas de se aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos (Mattar, 1997). Contudo, deve ser esclarecido que acaba prevalecendo neste estudo, sobretudo, a natureza de um estudo descritivo, como já anotado.

4.2 Objeto de análise: o Programa Vale Cidadania – PVC

Esta pesquisa foi elaborada com a colaboração da Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social, uma organização do Terceiro Setor sediada no Vale do Aço. Essa fundação desenvolve vários projetos/programas sociais, no intuito de responder aos anseios comunitários do município de Timóteo, MG, onde esta inserida, de modo a promover ações complementares às do poder público local.

Um dos projetos sociais implementados pela Fundação Acesita é o “*Programa Vale Cidadania*”, que visa ao desenvolvimento institucional e organizacional de 42 entidades sociais não só de Timóteo. Abrange também outras cidades próximas no entorno do Vale do Aço, assumindo a dimensão de um programa regional. Além destas, também inserem-se no referido programa, duas agências de fomento às atividades do Terceiro Setor: uma internacional, a Fundação Interamericana - IAF, mantida pelo governo norte-americano, e outra nacional, vinculada ao governo federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Dessa forma, o do Programa Vale Cidadania é o objeto de estudo desta pesquisa. Objetiva-se, assim, apresentar e esclarecer uma situação-problema que gira em torno do significado e das peculiaridades das parcerias intersetoriais que vão constituir-lo.

O contato entre pesquisador e objeto de pesquisa se deu por intermédio de uma carta-proposta, na qual foram esclarecidos à Fundação Acesita os objetivos da mesma e a importância da contribuição da entidade em participar estudo. Já existia um conhecimento prévio das ações da Fundação Acesita, em termos de desenvolvimento social, por sua notoriedade sempre divulgada na mídia e em outros meios de comunicação em Minas Gerais e no Brasil. Reportagens divulgadas pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) e pelo Instituto Ethos, endossavam a importância de sondar a Fundação Acesita

para um estudo científico, sendo este prontamente aprovado e atendido pela entidade.

4.3 Procedimentos para a obtenção dos dados

Para se atingir os objetivos propostos, visando a um aprofundamento dos tópicos em estudo, neste trabalho foram implementadas um conjunto de técnicas distintas para a captação das informações mais relevantes. Neste caso, com base em Vergara (1997), foram utilizadas: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa de campo, as entrevistas formais e informais e a observação participante.

A *pesquisa bibliográfica* ocorreu em livros, *papers*, artigos científicos, periódicos, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto em questão, ou seja, parcerias e Terceiro Setor. Foi uma pesquisa realizada em material acessível ao público em geral.

Interessante neste caso, é que a própria Fundação Acesita mantém em seu espaço físico, uma pequena biblioteca, batizada de “*Terceiro Setor*” e muito visitada pelo pesquisador durante a coleta de dados. Nela encontram-se disponibilizados para consulta livros e periódicos especializados nos assuntos inerentes ao Terceiro Setor, principalmente no que tange a fundações privadas. A maioria do material veio do fruto de intercâmbios com outras organizações.

A entidade, por intermédio do Grupo Gestor do Programa Vale Cidadania, também confecciona um *clipping* de reportagens jornalísticas sobre o Terceiro Setor e sobre as ações reportadas do próprio programa. É uma iniciativa importante e muito rica em informações secundárias. Foi uma boa fonte de pesquisa para este estudo também. Também utilizou-se para o processo de construção deste estudo, uma busca de informações em meios que combinam o uso de computador e das telecomunicações, como as pesquisas na Internet e

por telefone. É um tipo de pesquisa, considerada por Vergara (1997), como *telematizada*.

A *pesquisa documental* foi efetuada principalmente nos arquivos e documentos conservados no interior da Fundação Acesita e das demais instituições do Terceiro Setor selecionadas para esta pesquisa.

Foram analisados: projetos, planos de ação, atas, estatutos, contratos, termos de parceria, regulamentos internos, circulares, pareceres, despachos em processos, relatórios, códigos de conduta e ética, folders, revistas, vídeos institucionais, recibos, memorandos, cartas de valores, marcos legais (legislação), formulários, fichas de inscrição, certidões negativas quanto à dívida ativa da União, balancetes e balanços patrimoniais, ofícios, comunicações informais, fotografias, diários, manuais, CD-roms, além de outros documentos comuns nas formulações e implementação das parcerias.

Uma coleta documental de grande valor foi registrar os principais dizeres, pensamentos, expressões de efeitos, versos, desenhos, símbolos e *slogans* que se configuravam em quadros e paredes no ambiente interno das organizações visitadas. O acompanhamento freqüente dos rituais, das reuniões, dos momentos de confraternização também foram grandes diferencias na estratégia de coleta de dados desta pesquisa, principalmente com relação à observação participante.

A *pesquisa de campo* ocorreu em uma investigação empírica realizada no Vale do Aço, região leste do estado de Minas Gerais. Abrangeu um total de 15 municípios (ver mapa na Figura 2), no período de 24 de julho a 31 de setembro 2001. Portanto, a pesquisa transcorreu-se no espaço geográfico de ocorrência das parcerias em voga e que dispõe de elementos para explicá-las.

As pessoas selecionadas para as entrevistas foram aquelas que ocupavam cargos estratégicos, em nível de diretoria. Esses entrevistados deveriam ter um amplo conhecimento do histórico da sua organização, bem como da performance administrativa da entidade que representavam. Estes também deveriam ter plenos conhecimentos do Programa Vale Cidadania e ainda deveriam estar diretamente envolvidos com ele (ter participado de alguns cursos, reuniões, eventos etc.).

As entrevistas eram previamente agendadas, ou seja, não se chegava de surpresa na entidade. As pessoas a serem entrevistadas eram comunicadas da visita e sondadas sobre a possibilidade da entrevista. Essas visitas sempre foram acompanhadas pelos estagiários do Programa Vale Cidadania e, vez ou outra, também por membros do Grupo Gestor.

Entretanto, quando se chegava na sede da entidade, em momento algum os membros do Grupo Gestor presenciaram as entrevistas e, na maioria das vezes, os estagiários também deixavam o local reservado para a entrevista. Quando os entrevistados não se incomodavam com a presença dos estagiários e tinham consciência de que a presença deles não iria interferir nos depoimentos, eles permaneciam no ambiente e acompanhavam os relatos. A duração média das entrevistas era de 40 minutos.

Essas entrevistas *face a face* foram guiadas por um roteiro semi-estruturado, que tinha a preocupação de criar um clima bastante favorável na relação entrevistador e pesquisado. O roteiro buscava informações variadas abordando o histórico de vida da pessoa entrevistada, as características da administração da entidade por ela gerida e a sua forma de sustentabilidade. Os meios de relacionamento com o poder público, com a iniciativa privada e com outras entidades do Terceiro Setor também foram sondados. Outros pontos foram a caracterização do público-alvo atendido, os principais problemas e desafios até se chegar aos trâmites do PVC, do qual faziam parte.

Todas as entrevistas foram gravadas com o auxílio de um mini gravador, sempre com a permissão dos entrevistados. Além de gravadas, as entrevistas também foram registradas (tópicos importantes) em um caderno de anotações de campo. Sempre que possível foi feita uma descrição do cenário da entidade pesquisada (ambiente limpo ou sujo, saudável ou insalubre, harmonioso ou intrigante, bem estruturado ou precário, central ou periférico etc.).

Poucos foram os casos em que não se conhecia toda a instituição pesquisada. Além disso, conversas com demais pessoas que faziam parte do contexto da instituição (funcionários, voluntários, colaboradores etc.) foram constantes. Somente duas entidades não foi possível fotografar nada (devido a problemas operacionais e não recusa da entidade). As demais foram sempre fotografadas (normalmente a pessoa entrevistada, a fachada da entidade e outro alvo estratégico e chamativo).

O centro da pesquisa de campo foi o município de Timóteo, sede da Fundação Acesita e da Acesita S.A. O deslocamento para os outros municípios foi feito de ônibus de linha, lotação, taxi e, às vezes, carona. Na Fundação Acesita, as entrevistas, também marcadas com antecedência, foram feitas com o presidente da Fundação, com a coordenadora do Departamento de Ação Comunitária e com todo o Grupo Gestor do PVC. Essas entrevistas foram colhidas na fase final, ou seja, na última semana da pesquisa de campo. No roteiro semi-estruturado dessas últimas entrevistas foram acrescentadas algumas variáveis e suprimidas outras, já considerando alguns pontos levantados nas entrevistas com a entidades beneficiárias.

As entrevistas com os representantes da IAF e do BNDES foram efetuadas por correio eletrônico (Internet/e-mail) e por telefone. Ambas duraram cerca de 30 minutos e foram guiadas pelo mesmo roteiro utilizado na Fundação Acesita. As demais informações foram coletadas em decorrência da observação participante e das entrevistas informais.

Aliás, as *entrevistas informais* também têm um valor positivo neste estudo. Ela foi direcionada aos estagiários do Programa Vale Cidadania, o quais são considerados entes estratégicos e fundamentais no programa, e que revelaram muitas informações preciosas sobre as entidades beneficiárias. Esta técnica também foi realizada com pessoas da comunidade de Timóteo e região. Eram pessoas geralmente ligadas ao comércio local, moradores antigos da cidade, membros de grupos de CCQ da Acesita e outros funcionários da empresa e das prestadoras de serviço, além de professores universitários e estudantes das universidades da região. Em suma, evidencia-se que o universo da pesquisa de campo foi amplo e o trabalho muito intenso.

A *observação participante* foi um outro instrumento de coleta de dados essencial neste trabalho de investigação científica. Refere-se a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face. O processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos (Serva & Jaime Jr, 1995).

Em contrapartida ao apoio dado pela Fundação Acesita para a realização deste estudo, houve um compromisso do pesquisador em participar das atividades da organização, auxiliando no que fosse necessário. Assim, foi estabelecido um vínculo com a entidade, numa situação parecida com a de um estagiário. Foi respeitando o expediente de trabalho da instituição e devidamente acertadas as saídas para as entrevistas e visitas às demais entidades pesquisadas.

Este foi um processo muito rico de captação de informações. Foi possível conviver no dia-a-dia da organização, com bastante proximidade dos funcionários, diretores, educadores, coordenadores, voluntários, trabalhadores da Acesita e artistas. Foi um momento de se registrar o clima organizacional de uma organização de vanguarda do Terceiro Setor no Vale do Aço.

Desse processo surgiu a oportunidade de participação efetiva do pesquisador nos cursos do PVC e nos cursos oferecidos pela Fundação Acesita em outras áreas e departamentos. Também foi possível estar presente nos momentos de confraternização, festividades, viagens, expedições, eventos, da participação em congressos e de várias reuniões estratégicas. Uma dessas reuniões foi com o Conselho Consultivo do PVC, algumas outras com o Grupo Gestor junto com os estagiários e outras mais esporádicas em Timóteo e região.

Numa dessas oportunidades, na cerimônia de lançamento do Projeto de Voluntariado Empresarial (Voluntários do Vale) do PVC, foi possível conhecer alguns dos autores que discutem o Terceiro Setor no Brasil. Nesse evento, também estava presente a alta cúpula da Acesita, como os diretores de recursos humanos e industrial e foi possível obter uma noção do que pensa a alta diretoria da empresa com relação ao Programa Vale Cidadania.

4.4 As técnicas de análise

Uma vez rastreados de diferentes formas, como foi apontado anteriormente, os dados coletados foram analisados, principalmente, por meio do que Roche (2000) chama de checagem com referência cruzada das informações, ou seja, a *triangulação*⁹. Nas situações em que se depende mais dos métodos qualitativos de coleta de dados e em que a manipulação das informações pode estar mais evidente, torna-se ainda mais vital a utilização da triangulação.

A checagem com referência cruzada pode ser feita ao se usar deliberadamente uma variedade de tipos e seqüências de métodos de pesquisa, pesquisadores, entrevistados e fontes de informação. Por meio desta técnica é possível expor as tendências, os interesses específicos e as relações de poder nos processos de parcerias.

⁹ Triangulação é um termo náutico, que descreve um método de navegação que usa três pontos no horizonte para calcular uma posição (Roche, 2000), sendo importante para muitas outras finalidades em pesquisas.

A triangulação permite justificar, porque, embora alguns dos elementos deste estudo envolvam a descoberta de fatos incontestáveis, às vezes muito tem a ver com opiniões contraditórias, julgamentos e sentimentos. Alguns desses pontos de vista aparentemente contrastantes podem, de fato, ser consistentes, se visto de uma diferente perspectiva, enquanto outros podem realmente ser conflitantes. O caso do Programa Vale Cidadania envolve essas questões.

Norteiam a checagem da referência cruzada das informações deste estudo basicamente três análises distintas: a análise de conteúdo, a análise de discurso e a observação direta. A primeira deriva de um contexto da pesquisa documental, a segunda das entrevistas (formais e informais) e a terceira da observação participante.

A *análise de conteúdo*, com respaldo em Oliveira (1994), é muito útil nesta pesquisa devido à reunião de inúmeras peças de informação oriundas de diferentes fontes da imprensa: jornais, revistas, programas de TV etc. Além do *clipping* de reportagens organizado pela Fundação Acesita, o próprio pesquisador também organizou um outro *clipping* ainda mais completo. O mesmo também catalogou as principais reportagens de revistas cujas manchetes eram direcionadas ao Terceiro Setor nos últimos 4 anos. Neste caso, não se enfatiza o exame do contexto em que esses documentos foram produzidos ou a variedade dos documentos consultados como no caso citado. Este é um campo mais geral da *análise documental*.

A técnica de *análise de discurso* é outro procedimento metodológico de grande diferencial deste estudo. Aplicada no momento das entrevistas formais ou nas conversas informais, ela revelou várias informações que poderiam passar despercebidas. Esta técnica explora o senso comum e permite desvendar as categorias de pensamento, ou seja, as representações sociais dos atores envolvidos diretamente nos processos de parceria. Isto é, quais seriam realmente a percepção dos entrevistados sobre as parcerias celebradas no Programa Vale

Cidadania. Esta técnica, conforme constata, Cabral (1999), apresenta um foco de interesse com base na construção de procedimentos capazes de transportar o olhar-leitor para as compreensões menos óbvias. As concepções mais profundas também são interpretadas por meio da construção do literal, do imediato, ou seja, da forma como a língua é produzida e interpretada em um dado contexto.

A *observação direta*, conforme analisa Roche (2000), ajuda a conseguir novos insights ou descobrir fatos que as pessoas podem não querer revelar nas entrevistas, ou sobre os quais podem não ser questionadas durante as pesquisas. Dentre as vantagens desta técnica destaca-se, o fato de que ela permite que o observador veja coisas que são tão óbvias para as pessoas que elas podem não comunicar aos outros. Possibilita, ainda, a verificação das percepções e opiniões ouvidas durante as entrevistas ou pesquisas.

Todas as técnicas e procedimentos acima descritos, sinalizaram o suporte metodológico que foram utilizados pelo presente estudo frente às demonstrações empíricas verificadas na prática do PVC.

4.5 A área de estudo e as unidades de análise

Este estudo compreende a região conhecida como Vale do Aço, não em sua totalidade, mas parcialmente. A unidade de análise é o Programa Vale Cidadania e seus desdobramentos em termos das parcerias constituídas. Lazzarini (1997) lembra que unidade de análise é a entidade central do problema de pesquisa. Esta é definida, normalmente, como sendo indivíduos, grupos ou organizações, podendo também ser uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social.

4.5.1 O Vale do Aço

A região administrativa do Vale do Aço, cuja denominação se deve por abranger uma área de pólo siderúrgico e industrial de base, está inserida na

confluência das macrorregiões Central e Rio Doce (Mapa do IBGE), no leste do estado de Minas Gerais, e compreende 26 municípios (Prodemge, 1998).

O contingente populacional total da região gira em torno de 691.388 habitantes segundo dados do IBGE (Censo 2000). Esses dados diferem um pouco do levantamento efetuado pela Fundação Acesita, que utiliza outro critério de distribuição geográfica da região. Constata-se que a Fundação baseia-se na Lei Complementar nº 51/98 para delimitar o Programa Vale Cidadania em foco. Essa lei estabelece a Região Metropolitana do Vale do Aço – RMVA, abrangendo os municípios de Coronel Fabriciano, Ipatinga, Santana do Paraíso e Timóteo. Alguns indicadores socioeconômicos desses municípios são discriminados na Tabela 1.

TABELA 1. Indicadores socioeconômicos dos municípios da Região Metropolitana do Vale do Aço - RMVA

Municípios da RMVA	População Censo IBGE 2000 Mil/Habitantes	Arrecadação Municipal – 2001 – (R\$)	PIB (1996) – R\$		
			Valor	PIB por Habitante	Taxa de Crescimento (%)
Coronel Fabriciano	97.451	10.018.378	209.581.987,98	2.253,28	1,86
Ipatinga	212.496	304.860.673	1.640.395.357,22	8.378,21	4,08
Santana do Paraíso	18.155	-	34.064.096,60	2.177,07	1,86
Timóteo	71.478	103.152.125	590.494.170,40	9.015,04	8,34

FONTE: Organizada pelo autor, baseado em Fundação João Pinheiro (1998); Secretaria de Estado da Fazenda, MG (2002).

Os outros 22 municípios compõem o chamado Colar Metropolitano do Vale do Aço – CMVA, constituído por: Açucena, Antônio Dias, Belo Oriente, Braúnas, Bugre, Córrego Novo, Dionísio, Dom Cavati, Entre-Folhas, Iapu,

Ipaba, Jaguaráçu, Joanésia, Marliéria, Mesquita, Naque, Periquito, Pingo D'Água, São José do Goiabal, São João do Oriente, Sobrália e Vargem Alegre (Fundação Acesita, 2001). A delimitação geográfica de órgãos oficiais, como o IBGE e a Prodemge, é um pouco distinta da configuração acima.

Em 1997, o PIB industrial da região do Vale do Aço, considerando apenas Ipatinga, Coronel Fabriciano e Timóteo, atingia US\$1,5 bilhão, equivalente a 10% do PIB industrial de Minas Gerais. O total de empregos industriais na região somava, em 1991, 32.731 pessoas, das quais 25.207 estavam situadas nas três principais cidades. Na agropecuária, o total de empregos na região atingia, nesse mesmo ano, 13.477 pessoas (Associação dos Municípios da Microrregião do Vale do Aço *apud* Fundação Acesita, 2001). Apesar de promissores, suspeita-se que os indicadores econômicos convencionais da região (ver tabela abaixo) podem maquiar uma série de contingências sociais na região.

TABELA 2. Distribuição da renda familiar na região do Vale do Aço

Faixa de renda familiar (em salários mínimos – s.m.)	% da população da região
Até 2 s.m.	17,0
De 2 a 3 s.m.	26,5
De 3 a 5 s.m.	28,0
De 5 a 10 s.m.	19,5
De 10 a 15 s.m.	5,0
De 15 a 20 s.m.	2,0
Mais de 20 s.m.	2,0
Total	100,0

FONTE: IBGE *apud* Fundação Acesita (2001).

Algumas outras informações abordando indicadores sociais sobre a região em estudo constam da Tabela 3.

TABLEA 3. Outros indicadores sociais da região da RMVA, exceto Santana do Paraíso

Municípios do Vale do Aço	Índice de Desenv. Humano (1991)		Índice de Desenv. Infantil (UNICEF - 1996)		IBGE (2000)	
	IDH-M	IDH-M Renda	Tx. mortalidade infantil (por 1000)	IDI	% de crianças que têm pais com menos de 4 anos de estudo	Número médio de anos de estudo da população
Região Metropolitana						
Ipatinga	0,748	0,896	38,03	0,611	36,09	5,21
Coronel Fabriciano	0,696	0,790	45,32	0,604	38,33	4,94
Timóteo	0,782	0,908	22,58	0,705	40,77	5,60

FONTE: Fundação Acesita (2001).

As tabelas 2 e 3 mostram que o Vale do Aço em si, desconsiderando-se Santana do Paraíso e os municípios do Colar Metropolitano, pode ser considerado uma região próspera, se comparado com outras regiões do estado e do Brasil. Mais da metade da população da região possuía uma renda familiar acima de 3 salários mínimos (56,5%) em 1991, segundo o IBGE. Apesar da defasagem do período, uma vez que os dados anteriores não são recentes, para se ter uma idéia, no Brasil, 51,9% dos trabalhadores recebem, atualmente, até R\$ 400,00 por mês, o correspondente a dois salários mínimos (Ferreira, 2002).

Também pela análise do Índice de Desenvolvimento Econômico Humano (IDH-M), criado no início da década de 1990 para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), percebe-se um cenário aparentemente satisfatório.

Haddad & Bonelli (1998) confirmam que o IDH-M é um índice que mede as condições de longevidade, educação e renda efetivamente vigentes no nível municipal. Quanto mais próximo de 1 estiver o valor deste indicador, maior será o nível de desenvolvimento humano do município. O IDH-M Renda se baseia na renda familiar *per capita* média, que representa melhor as condições de renda efetivamente vigentes no nível municipal.

O Índice de Desenvolvimento Infantil (IDI), criado pelo UNICEF, sintetiza indicadores referentes a condições cruciais para um adequado desenvolvimento das crianças de 0 a 6 anos de idade: escolaridade dos pais, cobertura de vacinação, cobertura pré-natal e escolarização. Também varia de 0 a 1, sendo que um hipotético valor 1 significaria que todas as crianças nessa faixa etária, residentes no município, estariam morando com pais que têm mais de 4 anos de escolaridade e teriam pleno acesso a serviços de saúde materno-infantil, creche e pré-escola.

Aplicando-se os conceitos de IDH e IDI aos indicadores dos três principais municípios da região metropolitana do Vale do Aço, pode-se deduzir

que as estatísticas até não sejam tão alarmantes em termos de desenvolvimento social na região. Entretanto, embora de caráter subjetivo, vários fatores foram observados pela pesquisa de campo desse estudo, sinalizando problemas sociais graves em potencial.

É visível que as periferias desses municípios concentram focos de pobreza e carências sociais que vêm sendo agravadas. Outro ponto aparente é que os núcleos familiares sofrem problemas de estruturas sólidas. É grande o número de filhos de pais separados entre os estudantes matriculados nas escolas públicas da região.

Outro fator conflitante a ser apontado é a progressiva redução do emprego e a eliminação de postos de trabalho nas grandes indústrias da região (Fundação Acesita, 2001). Sobretudo após os processos de privatização, que afetaram muito a região no início dos anos 1990, e agora com o processo de reestruturação produtiva, a situação do desemprego fica difícil de ser amenizada.

No momento exato desta pesquisa (jul.-set./2001), inclusive, *outdoors* estampados em pontos estratégicos da cidade de Timóteo, por ação do sindicato dos metalúrgicos locais, acusavam um índice assustador de desemprego em torno dos 27% (dado contestado pela Acesita S.A.).

Mais um paradoxo que chama a atenção é o grande número de entidades sociais e organizações não-governamentais na região. Só em Timóteo (um dos municípios com um dos melhores indicadores sociais do Vale do Aço), encontram-se o registradas pelo menos 188 instituições de base comunitária (associações, ONGs etc.), segundo dados da Fundação Acesita (2001), sem contar as outras formas de organização informal do Terceiro Setor local.

Sinônimo de riquezas, mas também de dependência econômica e de grandes desafios na área social, o Vale do Aço, com o seu foco na produção de aço e derivados, é o berço de grandes empresas. Estas, além da preocupação de gerar riquezas, já atentam para a importância responsabilidade social coletiva.

4.5.2 O Programa Vale Cidadania

“Não dar o peixe, mas sim ensinar a pescar, porém subsidiando a aquisição da vara e da isca”. Essa legenda se aproxima bem do que seria de fato o Programa Vale Cidadania, sendo parcerias, alianças e o trabalho em rede os seus sinais vitais.

Muitifacetado em sua essência e audacioso em sua estratégia de ação, o Programa Vale Cidadania se confunde com toda a panacéia que gira em torno do Terceiro Setor. Trata-se de um programa social que engloba fontes distintas de financiamento e de operacionalização, além de se reportar a entidades beneficiárias bastante ecléticas.

Fazem parte do programa desde entidades com muitos funcionários em regime de CLT até entidades que só vivem do trabalho voluntário de cidadãos. Existem organizações laicas, protestantes, espíritas e católicas. O público-alvo dessas organizações são crianças e adolescentes, jovens em situação de risco social, idosos, dependentes químicos, aidéticos, sentenciados, portadores de necessidades especiais, produtores rurais etc.

Pela pesquisa, percebeu-se que a maioria dessas organizações é mantida pelo esforço da comunidade onde estão inseridas e pelo “pífio” apoio do poder público. Poucas trabalham com geração própria de receita e muito menos têm uma mantenedora forte que as sustentam. Existem entidades que apresentam um modelo de gestão bastante evoluído e outras extremamente arcaicas. Entidades que têm a sua sede própria e bem estruturada e entidades que sequer têm um lugar adequado para se reunirem. Existem entidades rurais, urbanas, periféricas e distritais.

Entretanto, é possível crer, por intermédio das observações da pesquisa *in loco* e pelo entusiasmo percebido, que esse panorama não assusta ou mesmo desmotiva os idealizadores do programa. Pelo contrário, é um desafio que

fortalece ainda mais o trabalho daqueles que o propuseram. É uma oportunidade onde só se visualiza ameaças, constata-se por meio das entrevistas coletadas.

O objetivo geral do Programa Vale Cidadania é *fortalecer as entidades sociais sem fins lucrativos da Região do Vale do Aço criando, ao mesmo tempo, uma rede de ação social que possa desenvolver o Terceiro Setor na região*. Os objetivos específicos do Programa Vale Cidadania são: melhorar a qualidade de vida de crianças, adolescentes, famílias e outros subgrupos que vivem em situação de risco social na região do Vale do Aço; contribuir para a capacitação de pessoal, aperfeiçoamento técnico-gerencial e fortalecimento das relações de cooperação entre as entidades sociais não-governamentais da região; mobilizar, articular e orientar o trabalho voluntário da região, tendo em vista o fortalecimento da capacidade de ação das entidades sociais; apoiar a implementação de pequenos projetos que venham a ser propostos pelas próprias entidades sociais, voltados à melhoria da qualidade e à sustentabilidade de suas ações; desencadear um processo de informatização dessas entidades, que estimule o desenvolvimento de sua capacidade administrativa, a melhoria da qualidade do atendimento e à sustentabilidade de suas ações e sistematizar as estratégias empregadas e os resultados obtidos, tendo em vista a disseminação do know-how do programa para outras instituições e regiões.

O Programa Vale Cidadania é dividido em cinco áreas de atuação, envolvendo quatro projetos específicos (Quadro 13): capacitação de entidades sociais; central de voluntariado e de prestação de serviços às entidades; fundo de apoio a pequenos projetos e ações emergenciais; informatização das entidades e, ainda, um trabalho de avaliação e sistematização dos resultados à parte. É um programa direcionado a 41 entidades sociais do Vale do Aço, tanto da região metropolitana, quanto do colar metropolitano, e conta com três agentes financiadores diretos.

QUADRO 13. Síntese dos projetos que compõem o Programa Vale Cidadania

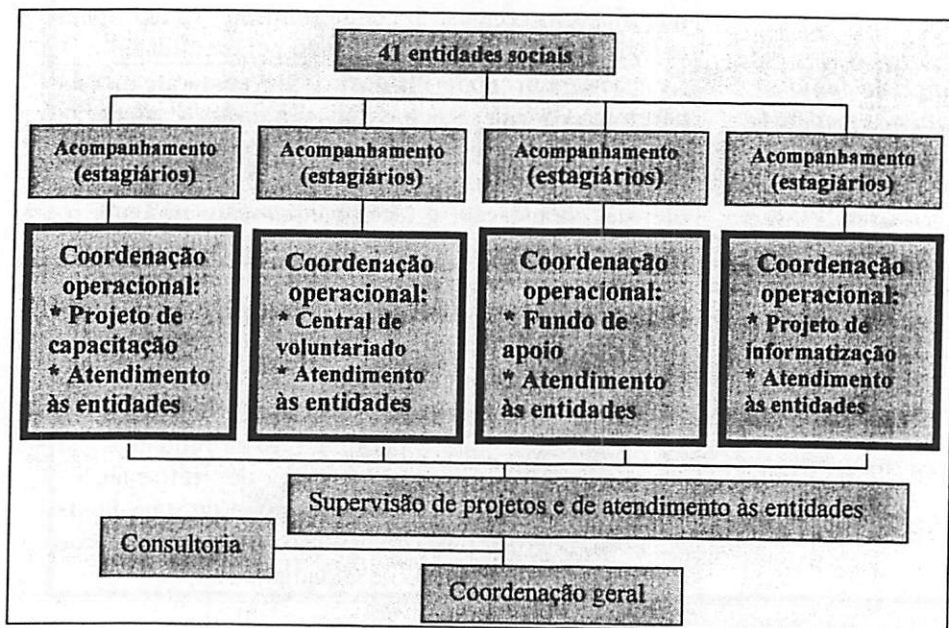
Projetos	Caracterização
<i>Capacitação das entidades sociais</i>	Oferta de um amplo programa de capacitação, que busca preparar as entidades para a melhoria da qualidade do atendimento ao público, o aprimoramento da gestão, o planejamento de estratégias de sustentação e um melhor relacionamento com o poder público, as organizações da sociedade civil e a iniciativa privada.
<i>Central de voluntariado e prestação de serviços</i>	Criação de uma central de voluntariado local, que atenda às necessidades comuns e específicas das entidades participantes, com o concurso de profissionais e organizações voluntárias que possuam qualificação técnica e compromisso social para agregar valor ao trabalho realizado pelas entidades.
<i>Fundo de apoio a pequenos projetos e necessidades emergenciais</i>	Criação de um fundo financeiro que possa atender às necessidades emergenciais das entidades e ajudar a viabilizar seus planos e projetos de geração de renda e de melhoria da qualidade de atendimento, além de oferecer orientação e acompanhamento durante o processo de implantação dos projetos.
<i>Informatização e trabalho em rede</i>	Implantação gradual de um processo de informatização das entidades, envolvendo a compra de equipamentos e software que possam apoiar suas atividades, treinamento para a operação dos programas, desenvolvimento de software de gerenciamento que permita às entidades a racionalização e manejo eficaz de informações administrativas e operacionais, criação de uma <i>home page</i> na Internet para divulgação e articulação das ações das entidades do Vale Cidadania.

FONTE: Organizado pelo autor a partir de Fundação Acesita (2001).

A proposta do programa, segundo as informações agregadas da pesquisa de campo, é fazer com que as entidades tenham condições de caminhar com as próprias pernas. Que estas sejam mais autônomas e independentes do poder

público e que tenham um poder de barganha diferenciado junto às agências de fomento. Que também saibam mobilizar a comunidade e prestar um serviço de qualidade a ela, bem como trabalhar com metodologias participativas, além da promoção plena da cidadania e emancipação dos excluídos socialmente.

O funcionamento do Programa Vale Cidadania depende de uma interação permanente entre o Grupo Gestor e as entidades participantes (Fundação Acesita, 2001). O organograma constante da Figura 3 ajuda a esclarecer o trabalho do Grupo Gestor, que tem o papel de planejar, implementar, acompanhar e avaliar as ações do programa:



FONTE: Fundação Acesita (2001).

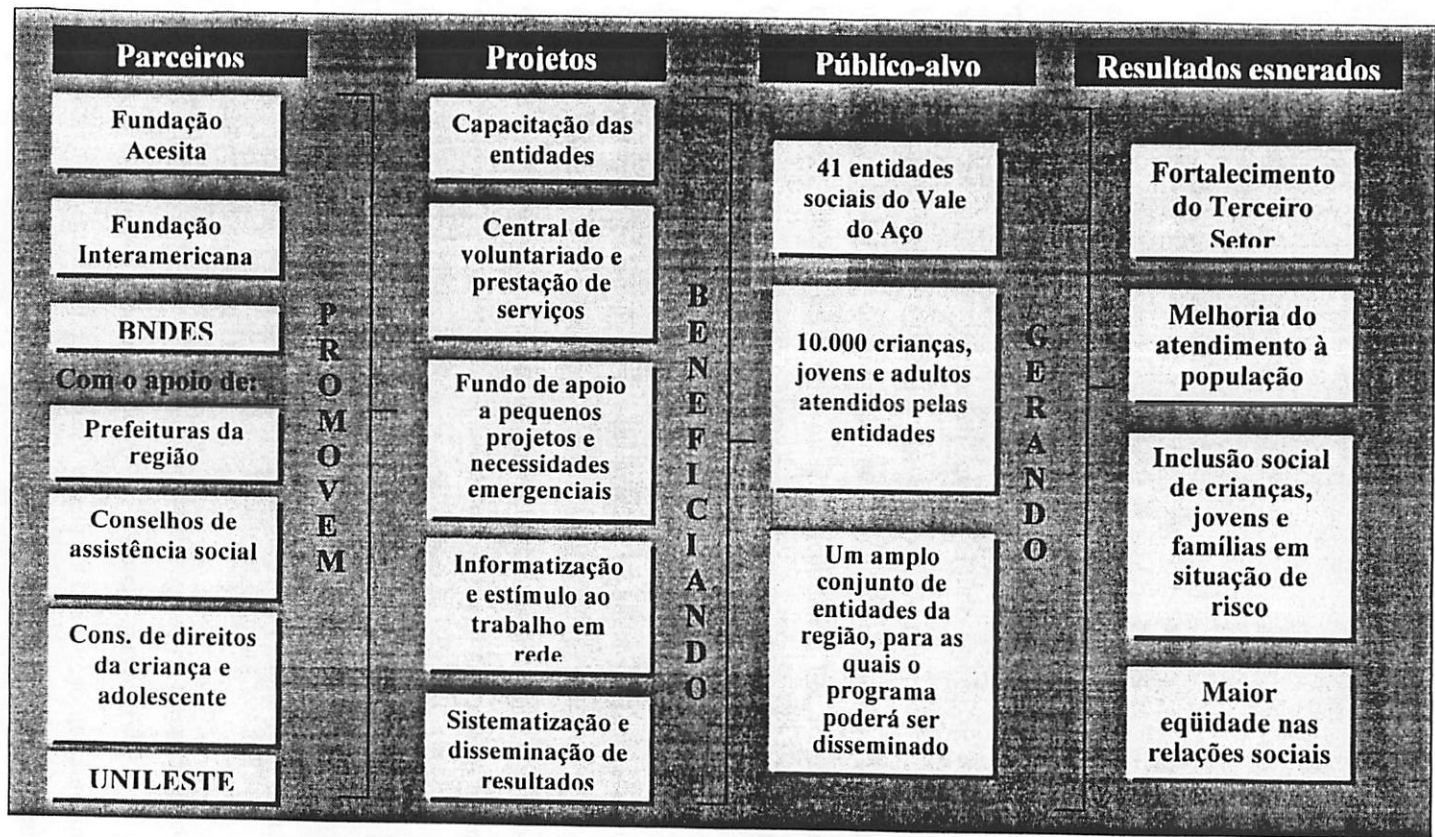
FIGURA 3. Organização do trabalho do Grupo Gestor

Propositadamente alinhado de forma invertida, se comparada a um organograma convencional de empresa privada, a disposição das unidades acima deve refletir, em tese, uma inversão de valores. Nesse caso, são os reais interesses de demandas das entidades sociais que vão ditar as estratégias de ação a serem adotadas pelo grupo gestor.

Coordenado pela Diretoria da Área de Ação Comunitária da Fundação Acesita, o Grupo Gestor conta com uma consultoria especializada em programas e projetos de desenvolvimento social. Esse Grupo Gestor é composto por uma supervisão geral e por quatro coordenações operacionais de projetos. Por sua vez, as coordenações de projetos são responsáveis pela supervisão de um grupo de quinze estagiários universitários (Fundação Acesita, 2001). Em princípio, cada estagiário é responsável pelo assessoramento de até três entidades. Eles são o elo de ligação entre a entidade beneficiária e a Fundação Acesita, sendo peças importantes no sucesso do referido programa

Um outro nível relevante no programa é a formação de um Conselho Consultivo que auxilia no direcionamento do trabalho do Programa Vale Cidadania e se reúne a cada dois meses. É composto por representantes dos municípios de Ipatinga, Coronel Fabriciano, Timóteo e Santana do Paraíso. Dele participam membros de Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente, de Conselhos Municipais de Assistência Social, de órgãos gestores das políticas sociais municipais e do Grupo Gestor do Programa Vale Cidadania.

Em síntese, a Figura 4 esquematiza todo o Programa Vale Cidadania e suas implicações.



FONTE: Fundação Acesita (2001).

FIGURA 4. Estruturação do Programa Vale Cidadania

Pôde-se observar que o Programa Vale Cidadania foi viabilizado com base em de parcerias intersetoriais. Envolveram-se no processo, a Fundação Acesita, a Fundação Interamerica, o BNDES e as entidades de base, com o apoio do poder público, da comunidade e ainda com suporte técnico da academia. Como consequência, esse programa apresenta experiências de comunhão de forças em prol de um objetivo comum, que este estudo se propôs a investigar.

4.6 O plano de análise

A lógica de um procedimento metodológico de um estudo dessa natureza, provavelmente, seria focá-lo exclusivamente nas análise dos processos de parcerias, ou de alianças, ou de redes sociais e não dos três modelos em conjunto. Entretanto, isso não ocorreu nesta pesquisa por três motivos.

Primeiro, pelas próprias características do Programa Vale Cidadania, que se enquadra simultaneamente nesses três modelos de união de forças. Segundo, como foi observado na revisão de literatura apresentada sobre o assunto, é que existe uma dificuldade ou uma “irrelevância” entre os próprios autores que se propõem a debater esses temas em desmembrá-los distintamente um do outro. Terceiro, pelo próprio sentido literal dessas palavras, que praticamente reduzem-se a um significado único, como foi apresentado nas diferentes vertentes taxonômicas expostas.

Em decorrência, já foi previamente esclarecido que parcerias e alianças neste estudo significam a mesma coisa e que alianças estratégicas e redes sociais serão devidamente caracterizadas na medida em que forem sendo discutidos. Adianta-se que alianças estratégicas no presente contexto está associada a um modelo de parceria mais avançado e que redes sociais são parcerias explicitamente fortalecidas por laços de solidariedade e com certo grau de informalidade nas relações interpessoais.

Além dessas constatações, este estudo foi subsidiado por um plano de análise que abrange a formatação das principais nuances, tanto do Terceiro Setor, quanto dos processos de parcerias. Esse detalhe foi disponibilizado em tópicos de referência pertinentes a esta pesquisa, como já foi visto.

Na seqüência, depois de embasada a metodologia adotada neste estudo, é encaminhado o capítulo da apresentação e análise dos resultados, sobre o qual cabe algumas considerações preliminares. Nesse intuito, a estrutura deste estudo descritivo da experiência do Programa Vale Cidadania compreende, dentro da filosofia da criação de um sistema próprio de análise, os seguinte pontos:

- a) a caracterização e um breve histórico das instituições que se unem para constituir o Programa Vale Cidadania, representando a interação dos três setores. O Primeiro Setor, representado pelo BNDES; o Segundo Setor, representado pela Acesita S.A. e o Terceiro Setor, representado pelas suas diferentes esferas: a Fundação Acesita, a IAF e as entidades sociais do Vale do Aço, beneficiárias do PVC;
- b) a revelação dos fatores que motivaram a elaboração e implementação do PVC nas perspectivas das partes que se mobilizaram para viabilizá-lo;
- c) a influência das diretrizes da responsabilidade social da empresa Acesita em relação ao PVC;
- d) a importância e as vantagens auferidas do PVC para os parceiros financiadores, executores e beneficiários do programa, ou seja, o que as partes envolvidas esperam alcançar com o PVC;
- e) a realidade das parcerias efetuadas no PVC, sob o aporte teórico de Carvalho & Sachs (2001), pelo fato do PVC envolver uma organização financiadora internacional, como é o caso;
- f) o relato das principais dificuldades e desafios da gestão e dos conflitos de interesse das parcerias do PVC;

- g) a importância do papel da alta direção da Acesita S.A. nesse processo de manutenção das parcerias do PVC;
- h) as evidências dos principais agentes interlocutores/intermediários das parcerias do PVC;
- i) a situação e relevância do trabalho em rede proposto.

Neste contexto, espera-se alcançar um panorama geral do PVC e de suas implicações em termos de desenvolvimento social, dentro dos objetivos que foram propostos por este estudo. As considerações finais subsequentes reforçam tudo aquilo que foi discutido. São ressaltados os marcos mais notórios do Programa Vale Cidadania na sua configuração de parcerias intersetoriais, tendo-se o Terceiro Setor como “pano de fundo”.

Com isso, recorda-se Tenório (1998), para quem a pesquisa social deve conter sempre um componente histórico, não no sentido cronológico, mas como base de possibilidades de mudanças, de transformação. Assim, o dever do pesquisador crítico é o de revelar as tendências negativas que na sociedade impedem a emancipação do homem. Isto é, na pesquisa deve sempre existir um momento em que os elementos negativos latentes na realidade sejam identificados.

Um último fator a ser esclarecido neste plano de análise é que vários depoimentos coletados em campo foram registrados, neste estudo, no sentido de ilustrar a prática de um contexto da situação-problema apresentada. Os mesmos identificam-se por letras: EA, EB, EC,... (significando: entrevista A, entrevista B etc.) quando provenientes de dados secundários (dados já disponíveis). Identificam-se por números: E01, E02, E03,... (significando: entrevista 01, entrevista 02 e assim por diante), quando provenientes de dados primários (inéditos). Isto é, representam uma ordem numérica das entrevistas que foram efetuadas com os principais representantes das entidades pesquisadas.

5 A ENGENHARIA DAS PARCERIAS E DAS INTERAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO PROGRAMA VALE CIDADANIA

Consoante o objetivo proposto de se analisar a implementação de parcerias, alianças e redes sociais de cooperação entre diferentes atores sociais, evidencia-se que o Programa Vale Cidadania, pode ser uma rica experiência de análise. Evidentemente, a idéia é tê-lo como parâmetro para outras iniciativas do gênero e que esta pesquisa abra caminhos para que as organizações do Terceiro Setor alcancem sucesso e prosperidade e cumpram com o seu papel de protagonismo e complementariedade em desenvolvimento social.

O referido programa é um amplo projeto de desenvolvimento social empreendido pela Fundação Acesita no Vale do Aço que traz, em sua essência a comunhão de forças em prol de interesses comuns entre poder público, iniciativa privada e o Terceiro Setor. Visa à capacitação de entidades do Terceiro Setor local e regional direcionando-as para a profissionalização do seu modelo de gestão e melhorias na qualidade do atendimento aos seus beneficiários. Também estimula o trabalho voluntário organizado e destina recursos a fundo perdido a pequenos projetos de caráter emergencial para as entidades selecionadas. Além disso, estabelece o trabalho em rede e preocupa-se com a “inclusão digital” das entidades atendidas procurando informatizá-las.

O PVC aposta exatamente na celebração de parcerias e no trabalho em rede para alcançar os objetivos previamente idealizados, sobretudo o de dar resposta às demandas sociais da região e de promoção da plena cidadania à população. Por essas características, o Programa Vale Cidadania tornou-se visado por este estudo de investigação científica.

Dessa forma, para se entender a engenharia das parcerias que sustentam o referido programa é próprio, num primeiro momento, caracterizar sucintamente os principais parceiros (diretos) que são responsáveis pela

manutenção do mesmo. É uma oportunidade de se resgatar um pouco do histórico institucional das agências mantenedoras do programa, bem como a identificação dos principais beneficiários desse projeto.

5.1 A caracterização dos parceiros

Esse passo é considerado relevante, uma vez que são as missões, os princípios e as crenças das instituições parceiras que vão acabar influenciado a dinâmica do PVC. Assim, foram expostos alguns aspectos institucionais da Fundação Acesita e de sua mantenedora, da Fundação Interamericana - IAF e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, além de discriminadas outras 42 entidades sociais beneficiárias do programa.

5.1.1 A Fundação Acesita e sua mantenedora no contexto do desenvolvimento socioeconômico de Timóteo e do Vale do Aço

Trata-se de uma empresa privada preocupada em gerar riquezas e consciente com suas obrigações para com a responsabilidade social de suas atividades e uma organização do Terceiro Setor de vanguarda em desenvolvimento social. Do capital ao social, eis a Acesita S.A. e o seu respectivo “braço social”.

5.1.1.1 A Siderúrgica – um adendo ao estudo

A Companhia Aços Especiais Itabira, a Acesita S.A. é, hoje, uma empresa privada do setor siderúrgico, situada no município de Timóteo (194 km de Belo Horizonte), no Vale do Aço. Essa empresa é instituidora e mantenedora da Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social, uma organização do Terceiro Setor local.

A Acesita foi fundada em 31 de outubro de 1944 por iniciativa de empreendedores mineiros em associação com empresários norte-americanos e o

governo do Estado, num momento de instabilidade política mundial (Segunda Guerra), desempenhando um importante papel na evolução da economia brasileira na época.

Entrou em operação em abril de 1949, com o objetivo de produzir aços especiais para o abastecimento do mercado nacional. As obras de instalação da siderúrgica, na então localidade de Timóteo, às margens do rio Piracicaba, foram financiadas pelo Banco do Brasil. Em 1951, o Banco converteu esses créditos em participação societária e transformou-se no sócio majoritário, com 79% do capital social da companhia, caracterizando-a, assim, como uma empresa estatal.

A indústria foi impulsionada, juntamente com outras empresas estatais, de forma pragmática, conforme constata Haddad (2001), no bojo de diversos ciclos de expansão da economia nacional. Visava complementar a produção de bens e serviços em setores intensivos de tecnologia, ou de baixa rentabilidade privada no médio prazo ou, ainda, com grande margem de risco para os volumosos investimentos.

A construção do relacionamento empresa-comunidade antecede, inclusive, a emancipação do município de Timóteo, sede da empresa. A gênese da cidade se deve à construção da infra-estrutura para o funcionamento da indústria (Fundação Acesita, 2001). A cidade, anteriormente uma pequena comunidade rural, começou a nascer em torno da companhia, com a construção de casas e conjuntos residenciais para os funcionários, estradas e outras benfeitorias.

Como agente do Primeiro Setor, na condição de empresa estatal, a Acesita se consolida como promotora de desenvolvimento econômico de Timóteo (elevada à condição de cidade em 1964). Além de segurança pública e transporte coletivo, a empresa destinou recursos para a construção de escolas, posto de saúde, centros de lazer e de comércio. O depoimento abaixo, do ex-presidente da Fundação Acesita, comprova este fato.

“(...) Enquanto estatal, a Acesita percebia que seu papel era o de ser quase uma extensão do poder público, se sentia na obrigação de fazer as vezes do Estado. (...)” (EA in Fundação Acesita, 2001).

Entretanto, processos de reestruturação administrativa se sucederam ao longo dos anos e fortes transformações aconteceram na Companhia, impactando a política da empresa em relação aos serviços prestados à comunidade. No final da década de 1970 o Poder Executivo municipal foi incentivado a assumir definitivamente a exclusividade e obrigação de cumprir com as suas funções de prestação dos serviços públicos básicos.

Em sua trajetória, sempre marcada por forte intervenção social no município de Timóteo, seja direta ou indiretamente, a Acesita sofre um fenômeno importante em sua história: o processo de *privatização* em 1992. Tal fato, evidentemente, refletiu em novas redefinições nas políticas de ação comunitária e desenvolvimento social da usina.

A sondagem de documentos na pesquisa de campo revela que o aumento de produtividade e competitividade mediante o processo de modernização da economia brasileira motivou a privatização da Acesita. Martins (2001), recorda que a vitrine da época era o recém-lançado Programa Nacional de Desestatização – (PND), a “menina dos olhos” do então presidente Fernando Collor, que foi responsável pela privatização de várias empresas estatais.

Com efeito, Haddad (2001) relembra que a crise econômica brasileira dos anos 1980 afetou profundamente as empresas de propriedade do governo, especialmente os grupos que estavam executando grandes projetos de investimento. A interrupção dos fluxos de capitais externos para o Brasil suprimiu a principal fonte de financiamento destas empresas, prorrogando os cronogramas físicos destes projetos, aumentando os custos e, ainda, adiando a entrada das receitas esperadas nos seus fluxos de caixa.

Assim, as perspectivas de expansão das empresas estatais eram desfavoráveis pelo lado de suas fontes de financiamento, uma vez que, no início dos anos 1990, havia também se esgotado a poupança pública, ou seja, a capacidade de autofinanciamento do seu controlador. Isso leva a crer que na época, pouco se podia fazer para evitar a privatização da siderúrgica. Contudo, o impacto social local seria grande, evidentemente.

Em fins da década de 1980, alguns anos antes de sua privatização, a Acesita gerava mais de 8.000 empregos diretos e cerca de 25.000 indiretos, em um município cuja população girava, então, em torno de 55.000 habitantes (Fundação Acesita, 2001). No entanto, o “raio x” do quadro abaixo, aponta que os indicadores da Companhia são outros na atual Timóteo, hoje com aproximados 71.400 habitantes (Vieira, 2001):

QUADRO 14. Influência da Acesita em Timóteo

Raio “X” Acesita em relação a cidade de Timóteo

- *Responde por 54% da arrecadação total;*
- *Contribui com 65% do IPTU;*
- *Dá emprego a 3 mil pessoas diretamente e outras 1,5 mil em outras empresas prestadoras de serviços;*
- *A folha de pagamento da companhia foi de 84,9 milhões no ano passado (2000);*
- *O recolhimento total de impostos da empresa para o município somou R\$ 164,1 milhões em 2000.*

FONTE: Vieira (2001).

Apesar de ainda exercer forte influência econômica e social no município em que está presente – alguns dados do quadro acima mostram isso – é possível comprovar que a Acesita vive o paradigma de adaptação aos novos

tempos. Preocupada com os resultados do seu negócio, ou seja, com a produção de aços especiais, a empresa investe pesado nos processos de automação e modernização da usina, desativando áreas não promissoras.

Além da privatização que, inevitavelmente, já levou a empresa a operar uma significativa redução em seu quadro de pessoal, o “fantasma do desemprego” ainda é uma constante. No momento da coleta de dados dessa pesquisa (setembro de 2001), a Acesita acabava de confirmar na mídia local o corte de 520 empregos para julho de 2002, sendo 300 por meio de contratos com empresas de prestação de serviços (Vieira, 2001). Especula-se que se trata da desativação do setor de produção de barras.

Inegavelmente, nota-se que a empresa convive com os dois lados de uma mesma moeda. São muitos os contra-sensos que marcam a existência da organização. Um ponto é a alardeada prática da responsabilidade social e a filantropia empresarial *versus* a política do desemprego que é uma realidade. Outro é que trata-se de uma empresa que explora recursos naturais, e por mais que o faça dentro dos trâmites legais, que tome as devidas precauções de proteção ambiental e recuperação de áreas degradadas, e até mesmo receba prêmios por isso, sempre será questionada do ponto de vista ético e da ala mais extremista da Gestão Ambiental. Se, por um lado, a teoria econômica justifica essas questões, por outro, a ecologia e a sociologia as condenam. O comentário de uma dirigente de uma das organizações sociais entrevistadas nesta pesquisa, corrobora essa situação:

“(...) pois, boa parte das crianças que freqüentam as creches que são apoiadas pela Acesita, é, na verdade, de filhos dos empregados demitidos pela empresa. (...)” (E12).

Em suma, verificou-se que a cultura desse período antes da privatização era baseada num modelo de *filantropia assistencialista e paternalista*, apenas reativa em relação às demandas ou circunstâncias sociais locais. O relacionamento de parceria empresa-comunidade era esporádico, principalmente de doador e donatário, o que podia gerar benefícios pontuais, mas tinha baixa capacidade de estimular o desenvolvimento comunitário efetivamente.

Corroborando com o *Continuum da Colaboração* de Austin (2001), nas especificidades do **estágio filantrópico**, a avaliação documental do material institucional da Fundação Acesita deixa claras as ações de filantropia convencional da empresa, num envolvimento prévio de parceria com pessoas e entidades sociais locais.

O manual de sistematização do PVC registra que, ao longo de sua fase estatal, a Acesita exerceu uma filantropia empresarial que guarda coerência com a tradição caritativa presente na cultura brasileira, marcada pelo traço paternalista (Fundação Acesita, 2001). Doações eram oferecidas à comunidade sem maiores expectativas de que ela própria tivesse iniciativas de auto-ajuda ou capacidades que pudessem ser mobilizadas para desencadear e sustentar processos de melhoria social. Essa circunstância também é comentada pelo ex-presidente da Fundação Acesita:

“(...) todas as entidades sociais a procuravam pedindo alguma ajuda e ela não tinha uma ação proativa, ou seja, não tinha um planejamento para atender às demandas de toda comunidade. À medida que os pedidos iam chegando, ela ia avaliando se atendia ou não, e também não tinha critérios claros para atender solicitações. O benefício ficava vinculado, muitas vezes, ao relacionamento entre o dirigente da entidade social e algum dirigente da empresa. (...)”. (EA in Fundação Acesita, 2001).

As características desse estágio filantrópico, cujas atividades, em sua maioria, eram empreendidas pelo Departamento de Relações com a Comunidade da Acesita estatal, não preencheram o vazio e o baque gerado pela privatização da companhia. Como as demandas da comunidade eram notórias a empresa entendeu que tinha uma responsabilidade social perante a comunidade, mas que sua ação social não deveria acontecer dentro da estrutura produtiva da organização (Fundação Acesita, 2001). Nesse caso, se desenvolveria melhor com a criação de uma entidade para esse fim. Foi criada então a Fundação Acesita, em 14 de junho de 1994. Teve início aí, uma nova fase social da empresa no seu relacionamento com o Terceiro Setor.

5.1.1.2 A Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social: o Terceiro Setor em potencial – a executora

Uma análise documental sistemática de várias publicações e materiais institucionais da Acesita e de sua respectiva fundação permite verificar que, além de produzir riquezas, a siderúrgica também se compromete com o desenvolvimento social local. Sob essa perspectiva foi criada a Fundação Acesita que se transforma no “braço social” de sua mantenedora.

Fischer & Falconer (2001) salientam que a maioria das empresas que consolidaram sua atuação social constituiu um instituto ou uma fundação, como forma jurídica e organizacional mais adequada para gerir as atividades. A decisão de construir uma personalidade jurídica própria, que se responsabilize pela atuação social, pode provir de uma orientação corporativa, ou pode atender a uma necessidade de racionalização administrativa, especialmente nos aspectos tributário-legais. Essas empresas procuram ter, na sua fundação ou instituto, o seu *braço de atuação social*.

A Fundação Acesita é uma entidade sem fins lucrativos, cujo objetivo principal é estimular e ser parceira do desenvolvimento social da região onde atua a siderúrgica. Surgiu para canalizar um programa de ação comprometido

com a melhoria da qualidade de vida em Timóteo, atuando nas áreas de educação, cultura, ação comunitária e meio ambiente.

Um traço distintivo e diferencial da entidade, desde seu surgimento, é o de respeitar o trabalho executado por entidades já existentes no município, posicionando-se em relação a elas como parceira, jamais como concorrente. Mais uma vez, o depoimento do ex-presidente da Fundação Acesita, em mensagem proferida no material de divulgação promocional da entidade coloca:

“O verdadeiro espírito de parceria, que pressupõe a ajuda mútua e o crescimento de todos os envolvidos, sempre esteve presente nos programas desenvolvidos pela Fundação Acesita. Com isso, conseguimos otimizar os recursos existentes na comunidade, evitando desperdícios de investimentos, recursos e energias” (EA in Fundação Acesita, 1998).

É relevante perceber como se desdobram as atividades promovidas pela Fundação Acesita e como são projetadas as suas ações capazes de estabelecer vínculos e parcerias mais abrangentes com a comunidade e o poder público local. Os propósitos da entidade podem ser melhor compreendidos com base na missão e crenças que estruturam a sua personalidade como organização de vanguarda no Terceiro Setor.

A missão da Fundação Acesita é *“participar da construção de uma sociedade mais justa e igualitária, apoiando e gerando programas nas áreas de educação, cultura, ação comunitária e meio ambiente, fundamentados nas reais necessidades das comunidades da comunidade e no respeito à sua cultura”*.

Para cumprir essa missão, a entidade pauta suas ações nas seguintes crenças: 1) todo ser humano é sujeito de sua própria transformação social, desde que lhe seja dada a oportunidade para buscá-la; 2) a Fundação Acesita exercerá

uma ação complementar à do Poder Público no atendimento às necessidades básicas da população, em sinergia com os demais agentes sociais; 3) a organização da sociedade civil é fundamental para a disseminação de práticas sociais solidárias; 4) práticas sociais solidárias se fundamentam no respeito aos direitos humanos e no fortalecimento da autonomia das comunidades; 5) os projetos de desenvolvimento social devem priorizar as parcelas menos favorecidas da população; 6) a Fundação Acesita apoiará projetos de desenvolvimento social que considerem a cultura e a história da comunidade, suas potencialidades, estruturas e recursos existentes; 7) o trabalho voluntário é um importante recurso para o desenvolvimento dos projetos da Fundação Acesita; 8) a responsabilidade social da iniciativa privada é fundamental para o desenvolvimento de projetos sociais e deve ser estimulada e desenvolvida; 9) a parceria com a iniciativa privada e com agentes sociais é imprescindível para a viabilização de projetos sociais; 10) a metodologia participativa é essencial na implantação dos projetos sociais, por envolver as pessoas na definição de rumos e na avaliação de resultados.

A partir do momento que qualquer organização estabelece sua missão, crenças, valores e prioriza o seu planejamento estratégico, pode-se dizer que ela está buscando a profissionalização do seu modelo de gestão e as possibilidades do sucesso do seu desempenho organizacional aumentam. A observação participante da pesquisa de campo permite mencionar que essa preocupação é muito forte na cultura organizacional da instituição, provavelmente pelos valores herdados da mantenedora.

A Fundação Acesita é estruturada a partir de um Conselho Curador, composto por seis membros, entre eles o diretor de Administração de Recursos Humanos da Acesita; uma Diretoria, formada pelo presidente, por um diretor de comunicação social, uma diretora de ação comunitária, e por uma coordenação dos respectivos departamentos de educação, cultura e meio ambiente, além da

responsável pela área administrativo-financeira. Pelo Balanço Social de 2000, constata-se que, no mesmo ano, a Acesita destinou à Fundação R\$ 1,46 milhão para apoio a várias iniciativas de cunho social. Um relatório divulgado pelo BNDES (2001a ou b?) compara os valores relativos do faturamento de alguns grupos empresariais e o orçamento anual de suas fundações. Segundo ele, a Acesita apresentou uma receita operacional líquida, em 1998, de R\$ 949.873 milhões, tendo o orçamento da Fundação Acesita ficado em R\$ 4.125 milhões, numa relação de 0,43%.

A Fundação Acesita ainda auxilia na coordenação das atividades do Instituto dos Artesãos, um centro de formação para quem deseja aprender a trabalhar com o inox, um importante instrumento de desenvolvimento regional.

Tendo sido criada para operar programas em benefício da comunidade de Timóteo, a Fundação Acesita implantou, em seus três primeiros anos, projetos em várias áreas (educação, meio ambiente, cultura e ação comunitária). Surgiram resultados efetivos, principalmente do ponto de vista qualitativo, e a entidade tornou-se, em pouco tempo, uma referência na cidade (Fundação Acesita, 2001).

Durante o período da coleta de dados e pesquisa de campo, foi possível visitar e checar vários programas e projetos desenvolvidos pelos quatro departamentos já abordados da Fundação Acesita que, apesar de distintos, são muito interligados. Na maioria desses projetos são celebradas parcerias com as organizações de base comunitária do município e região, com a iniciativa privada (como a International Business Machines – IBM e empresas prestadoras de serviço da siderúrgica), e com o poder público nas suas diversas instâncias. O Quadro 15 mostra alguns desses projetos.

QUADRO 15 - Projetos sociais desenvolvidos pela Fundação Acesita

Departamento	Projeto/Programa	Caracterização
<i>Educação</i>	<ul style="list-style-type: none"> Programa de melhoria da qualidade de ensino nas escolas públicas de Timóteo 	Um dos objetivos do programa é elevar a capacitação dos profissionais de ensino, utilizando conceitos gerenciais da qualidade total. Parceria com o Governo do Estado e Prefeitura Municipal.
	<ul style="list-style-type: none"> Renovar Faça da sua escola um jardim Bela escola 	Projetos destinados a dotar as instituições de ensino de ambientes mais propícios à aprendizagem. Apoio de voluntários da comunidade. Parceria com a Aceplac; Acemap.
	<ul style="list-style-type: none"> Minha carteira, minha amiga 	Objetiva despertar a consciência dos alunos quanto à importância da conservação do patrimônio público. Regime de mutirão e trabalho voluntário
	<ul style="list-style-type: none"> Informática na escola 	Instalação de computadores e impressoras nos estabelecimentos de ensino. Parceria com a IBM
	<ul style="list-style-type: none"> Transitolândia Sensibilização do ciclista 	Visa à formação dos alunos das escolas de Timóteo, para uma atuação cidadã no trânsito. Parceria com o Rotary Club, Prefeitura Municipal e a Polícia Militar-MG.
<i>Ação Comunitária</i>	<ul style="list-style-type: none"> Andanças 	O objetivo desse projeto é promover a participação, integração, socialização e capacitação dos aposentados e pensionistas, possibilitando-lhes liberdade de escolher novos caminhos com vistas à melhoria de suas condições de vida. Parceria com a Associação dos Aposentados e Pensionistas de Timóteo.
	<ul style="list-style-type: none"> Programa Vale Cidadania 	Fortalecimento de entidades sociais do Vale do Aço. Parceria com o BNDES e IAF.
<i>Meio Ambiente</i>	<ul style="list-style-type: none"> Projeto Oikós 	Objetiva promover a educação ambiental e sensibilizar a comunidade para a preservação ecológica, sobretudo as crianças do município
	<ul style="list-style-type: none"> Brincando, fazendo e aprendendo no Oikós 	Discussões e práticas sobre temas relacionados ao meio ambiente, envolvendo artistas e artesãos da região.
<i>Cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> Eventos, exposições, workshops, apresentações, espetáculos musicais, teatro, cursos, oficinas etc. 	Entretenimento, lazer e capacitação. Valorização de artistas locais.

FONTE: Organizado pelo autor com base no Balanço Social da Acesita (2000).

Até 1996, a Fundação Acesita era constantemente procurada por entidades sociais em busca de doações financeiras e materiais. Essa situação caracterizava o estágio filantrópico no *continuum da colaboração* de Austin (2001), conforme já analisado.

À medida que passou a atuar de forma mais sistemática e organizada em questões críticas para o desenvolvimento social, a Fundação Acesita começou a perceber melhor a dimensão dos problemas e a necessidade de agir em parceria. Em 1997, com apenas três anos de existência, ela já sentia a necessidade de avaliar a sua trajetória e visualizar novos caminhos para a ação.

Nesse momento, aconteceu a revisão do Plano Estratégico de Ação da Fundação Acesita, que definiu para si a seguinte visão de futuro: “*Até o ano 2000 a Fundação Acesita será um centro de referência nacional na elaboração e implementação de projetos sociais e na promoção de estratégias de desenvolvimento comunitário*” (Fundação Acesita, 2001).

Com a preocupação de fazer valer esses ideais da sua visão de futuro é que a Fundação Acesita implementa o Programa Vale Cidadania, viabilizado a partir de parcerias, alianças e trabalho em rede de diversos atores sociais. Exatamente este programa é o foco central deste estudo de investigação científica, no qual acredita-se reunir evidências promissoras de se potencializar o Terceiro Setor no país como um todo. Entretanto, o mesmo não sairia do papel, caso não houvesse o apoio e a participação de outras instituições.

5.1.2 As organizações parceiras que viabilizaram o PVC: os financiadores

O caráter audacioso, o nível de abrangência e a magnitude do Programa Vale Cidadania dificilmente encontrariam vias de implementação caso fosse articulado e financiado por uma única organização de forma isolada. Então, para ser constituído, o Programa Vale Cidadania exigiu da Fundação Acesita a sensibilização de parceiros que tivessem as condições propícias, que também

fossem sintonizados com a necessidade de fortalecimento do Terceiro Setor e que valorizassem o desenvolvimento de base. Nesse ensejo, surgem a Inter-American Foundation (IAF) – Fundação Interamericana – e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

5.1.2.1 A Fundação Interamericana – IAF : uma agência do Terceiro Setor internacional

A Fundação Interamericana é um órgão independente do governo dos Estados Unidos, porém, mantida por ele. Oferece doações a organizações não-governamentais e entidades de base comunitária da América Latina e do Caribe a programas de auto-ajuda inovadores, sustentáveis e participativos. A Fundação financia, primordialmente, parcerias entre organizações de base e sem fins lucrativos, empresas e governos locais, destinadas a melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda e a fortalecer a participação, responsabilidade e práticas democráticas. No intuito de contribuir para um melhor entendimento do processo de desenvolvimento, a Fundação Interamericana também compartilha a sua experiência e as lições aprendidas (IAF, 2002).

A missão da IAF abrange, primordialmente, a colaboração com organizações privadas regionais e internacionais e refere-se a: *“fortalecer os vínculos de amizade e compreensão entre os povos deste hemisfério; apoiar as atividades de auto-ajuda destinadas a aumentar as oportunidades de desenvolvimento individual; incentivar e fomentar a participação efetiva e cada vez mais ampla das pessoas no processo de desenvolvimento; fomentar o estabelecimento e crescimento de instituições democráticas, privadas e públicas, em coerência com os requisitos de todos os países soberanos deste hemisfério”*.

Os princípios que orientam a Fundação Interamericana são: apoiar as pessoas, organizações e processos; canalizar fundos diretamente ao setor não-governamental; promover a iniciativa empresarial, a inovação e a autodependência; fortalecer os princípios democráticos; capacitar a população de

baixa renda para que possa resolver seus próprios problemas e tratar os parceiros com respeito e dignidade (IAF, 2002).

Em se tratando do setor empresarial, com as suas respectivas fundações e institutos de atuação social específica, a IAF desenvolve uma série de mecanismos para a criação de parcerias. Eles incluem: os acordos de cofinanciamento, as contribuições dedutíveis do imposto de renda e as *joint-ventures*.

Os *acordos de cooperação* dizem respeito a um trabalho em conjunto da IAF e de seu parceiro corporativo na análise de necessidades, determinação de critérios dos projetos, identificação e financiamento de projetos, bem como medição e avaliação de seus resultados.

As *contribuições dedutíveis do imposto de renda* têm como objetivo projetos ou países específicos da América Latina e do Caribe e equiparadas com contrapartidas da IAF. As *joint-ventures* podem começar com um simples telefonema. O pessoal da Fundação Interamericana pode reunir-se com os executivos da empresa nos Estados Unidos, na América Latina ou no Caribe para discutir meios pelos quais a parceria corporativa poderia apoiar as iniciativas das pessoas e comunidades de baixa renda no intuito de melhorar o seu padrão de vida.

A IAF, devido à sua condição de uma organização de grande dinamismo, empenha-se em compreender as metas e os objetivos de serviço comunitário de outras organizações. Também esforça-se em estudar em conjunto, meios de utilizar a capacidade técnica da própria instituição e de outras instituições no fortalecimento de programas de investimento comunitário. Por essas características, a IAF apresentava grande consonância com os ideais da Fundação Acesita para o idealização do Programa Vale Cidadania. Importante constatar que as ações de intervenção desta entidade, em termos de

desenvolvimento social na América Latina, já foram referência de vários estudiosos, dentre eles Fernandes (1994) e Scherer-Warren (1998b).

5.1.2.2 BNDES: O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – o Primeiro Setor

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma empresa pública federal fundada em 1952, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Tem como objetivo financiar, a longo prazo, os empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Objetiva também, o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais, a comercialização de máquinas e equipamentos e o financiamento à exportação.

A missão do BNDES *é promover o desenvolvimento do País, elevando a competitividade da economia brasileira, priorizando tanto a redução de desigualdades sociais e regionais, como a manutenção e geração de emprego*" (BNDES, 2002). Os princípios de atuação do BNDES estão relacionados à modernização da economia brasileira, ao desenvolvimento social do país e ao fortalecimento do mercado de capitais.

Visando à *modernização da economia brasileira* o banco procura: viabilizar investimentos nos segmentos prioritários para o país, onde o setor privado, isoladamente, não seja capaz de promovê-los; contribuir para o adensamento tecnológico do parque produtivo brasileiro; enfatizar projetos que promovam a redução dos desequilíbrios regionais, especialmente por meio da viabilização dos projetos "estruturantes" identificados nos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento; enfatizar projetos com alto efeito multiplicador na economia e que promovam a melhoria das condições sociais da população brasileira; e adotar o conceito de "desenvolvimento sustentável" nos projetos apoiados pelo BNDES.

Em busca do desenvolvimento social do país, as metas do BNDES são: apoiar os investimentos em serviços sociais básicos nos grandes centros urbanos e nas cidades de porte médio, objetivando a melhoria da qualidade de vida de grande parcela da população brasileira; contribuir para a permanente melhoria das relações capital-trabalho na economia brasileira; promover o aumento contínuo da qualidade dos postos de trabalho gerados nos projetos apoiados pelo BNDES; e fomentar o investimento social das empresas, estimulando o exercício de sua responsabilidade social corporativa.

Com relação ao *fortalecimento do mercado de capitais*, a intenção é: intensificar a atuação em rede do BNDES, principalmente com outras instituições multilaterais, instituições financeiras privadas, fundos de investimento e instituições voltadas à capacitação empresarial; estimular o surgimento de novos participantes privados nas áreas de atuação do BNDES; e incentivar a democratização do capital da empresa privada nacional.

O desafio do BNDES, como agente de desenvolvimento econômico e social é o de compatibilizar papéis e funções com alto grau de complexidade. Também promover a modernização industrial do País e o aumento da competitividade das exportações brasileiras e ao mesmo tempo: promover o desenvolvimento social do país; manter e gerar empregos; induzir o desenvolvimento regional; apoiar a micro, pequena e média empresa (MPME); apoiar empresas brasileiras com potencial competitivo internacional na sua transformação em competidores globais e, ao mesmo tempo, assegurar a continuidade do processo de abertura da economia nacional; desempenhar o papel de agente de financiamento de longo prazo e ao mesmo tempo fortalecer o mercado de capitais brasileiro.

Por intermédio de sua Área de Ação Social, o BNDES lançou recentemente um Programa de Desenvolvimento Local – DL. O objetivo é formular e executar ações que, levando em conta as vocações locais, permitam a

construção de processos de desenvolvimento cujos resultados beneficiem a maioria da população. É priorizada a população de baixa renda e busca-se promover a inclusão social, por meio de ações de mobilização, organização, capacitação técnica e da execução de projetos de natureza social e econômica que daí possam decorrer (BNDES, 2002).

Em iniciativas desta natureza, como foi observado na pesquisa, para o BNDES, torna-se essencial buscar a maior articulação institucional possível para execução dos programas, projetos e ações, públicas e privadas, nesses espaços. Portanto, nota-se que o Banco tem um papel fundamental de articulação institucional e de financiador das atividades do processo de desenvolvimento local que pode ser realizada de duas formas: 1) com recursos não reembolsáveis, provenientes do Fundo Social do Banco, para financiar as atividades inerentes ao processo de desenvolvimento local, ou seja, mobilização, organização e apoio à formação do capital social e produtivo; 2) com recursos reembolsáveis para financiar projetos produtivos, cujos itens financiáveis são os tradicionalmente apoiados pelo BNDES, mediante a utilização dos produtos e programas existentes (BNDES, 2002).

O Fundo Social do BNDES, criado em julho de 1997, é constituído por uma parcela do seu lucro anual. Tem como finalidade o apoio financeiro não-reembolsável a projetos de caráter social, voltados prioritariamente à população de baixa renda, nos segmentos de geração de emprego e renda, serviços urbanos, saúde, educação e desporto, justiça, alimentação, habitação, meio ambiente, cultura e desenvolvimento rural.

Esses recursos são destinados a projetos de investimentos que se enquadram nos programas existentes, especialmente desenvolvidos para aquela finalidade. É também permitida a utilização dos recursos de forma complementar a projetos de caráter social beneficiários de financiamento do BNDES (BNDES, 2002). Os programas aprovados para a utilização dos recursos

do Fundo Social são: o Programa de Apoio a Crianças e Jovens em Situação de Risco Social, o Programa de Fomento e Divulgação de Projetos Sociais; e o Programa de Desenvolvimento Local.

Todo esse processo, na verdade, deriva de um amplo desenvolvimento social e urbano que o Banco promove. O apoio do BNDES nessa área se dá por meio de financiamentos a projetos de investimento que tenham impacto direto nas condições de vida da população, envolvendo: a expansão e a melhoria da qualidade da infra-estrutura urbana e dos serviços sociais básicos; a manutenção e criação de oportunidades de trabalho e geração de renda; a modernização da gestão pública; e o fomento do investimento social das empresas.

Instituições governamentais, organizações do Terceiro Setor e instituições prestadoras de serviço de saúde e educação constituem os principais clientes desses financiamentos. Além destes, o BNDES financia empreendimentos privados em todo país (BNDES, 2002).

Assim como no caso da IAF, aproximação da Fundação Acesita junto ao BNDES respondeu à necessidade de estruturação das condições sólidas para a implementação do Programa Vale Cidadania. Segundo consta, seria um grande diferencial para o êxito do programa uma parceria com uma agência de caráter público que buscava, em sua filosofia, conforme verificado, reforçar as políticas sociais do país por meio do apoio às comunidades de base. Contudo, o PVC não existiria caso não houve uma situação-problema que fosse o ponto de partida para a sua implementação. Ou seja, um público-alvo a ser atendido que, no presente caso, são as organizações sociais beneficiárias do Vale do Aço.

5.1.3 As entidades sociais do Vale do Aço: as beneficiárias – A pluralidade do Terceiro Setor regional

Os registros checados no Departamento de Ação Comunitária da Fundação Acesita, responsável direta pela gestão do PVC, levam a crer que o processo de comunicação das condições de participação no programa e dos

procedimentos de seleção das entidades foi conduzido de forma transparente e participativa. Foi um momento que envolveu as seguintes etapas: divulgação do programa e inscrições; seleção com base em avaliação do perfil das entidades e diagnóstico *in loco*; comunicação dos resultados e assinatura do termo de parceria.

Os resultados do diagnóstico foram amplamente analisados e interpretados tendo em vista a seleção das entidades que participariam do programa. A escolha final foi baseada em critérios de seleção definidos juntamente com o Conselho Consultivo, sendo eles: identificação com os propósitos do Programa Vale Cidadania; foco no público beneficiário; busca de inovação ou melhoria; relevância da atuação; disposição para parcerias e potencial de disseminação e estilo participativo de gestão

Como resultado foram selecionadas 41 instituições (discriminadas no Quadro 16), que realizam atendimento direto a pessoas excluídas ou em condições de risco social e que, conforme avaliação do Grupo Gestor e do Conselho Consultivo do programa, melhor atendiam aos critérios definidos.

Como se trata de um universo eclético de organizações sociais, registrar isoladamente as respectivas missões e os objetivos organizacionais seria um procedimento custoso e demorado. Portanto, este estudo simplificou a missão em conjunto dessas entidades como sendo a de "*atender às demandas sociais e aos anseios dos seus respectovs públicos-alvo*". Lembra que é perfeitamente possível estabelecer quais seriam os reais objetivos e missões dessas entidades, exatamente a partir dos estatutos dessas organizações, os quais foram disponibilizados na pesquisa de campo.

QUADRO 16. Perfil das Entidades participantes do Programa Vale Cidadania

Nome da entidade	Nome fantasia/Apelido	área de Atuação	Município de origem
Ambulatório Evangélico Centro Estudantil Creche Presbiteriana	Creche Presbiteriana	Educação Infantil	Coronel Fabriciano
Associação Evangélica Beneficente do Melo Viana	Creche Lírio dos Vales	Educação Infantil	Coronel Fabriciano
Centro Comunitário de Educação Infantil Mundo Encantado da Criança	CCEIMEC	Educação Infantil	Timóteo
Comunidade Paroquial de Timóteo	COPATI	Educação Infantil	Timóteo
Creche Comunitária Santa Terezinha	Creche Santa Terezinha	Educação Infantil	Timóteo
Creche Comunitária Sonho de Criança	Creche Sonho de Criança	Educação Infantil	Ipatinga
Ação Evangélica de Amparo aos Necessitados de Ipatinga	Ação Evangélica	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Ipatinga
Associação Beneficente Evangélica Ebenezer	ABEE	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Dom Cavati
Associação de Apoio e Atendimento à Criança e ao Adolescente	FUMIC	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Timóteo
Centro de Assistência Social e Educacional João Matias de Oliveira e Célia	CEJOC	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Santana do Paraíso
Creche Amor e Luz	Creche Amor e Luz	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Timóteo
Educandário Família de Nazaré	EFAN	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Ipatinga
Fundação Comunitária Fabricianense	FUNCELFA	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Coronel Fabriciano
Lar das Meninas Jesus de Nazaré	Lar das Meninas	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Timóteo
Movimento de Defesa da Criança e Adolescente	MOVICAT	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Ipatinga
Núcleo Espírita Luz e Esperança	NELE	Educação Complementar/Profissionalização de Jovens	Ipatinga
Creche Assistencial à Saúde da Criança de Alto Risco Nutricional	Creche Reviver	Saúde Materno-Infantil	Timóteo
Pastoral da Criança – Organismo de Ação Social da CNBB	Pastoral da Criança	Saúde Materno-Infantil	Timóteo

QUADRO 16. Cont.

Santa Casa da Misericórdia de Antônio Dias	Santa Casa	Saúde Materno-Infantil	Antônio Dias
Associação Comunitária Água Limpa dos Vieiras	ACALV	Apoio à Família	Ipaba
Associação Comunitária do Belo Monte	ASCOB	Apoio à Família	Açucena
Associação Comunitária do Naque	ACON	Apoio à Família	Naque
Associação Comunitária Santo Estevão	ACOSE	Apoio à Família	Iapu
Associação Feminina Marliense	Associação Feminina	Apoio à Família	Marliéria
Centro de Alimentação, Trabalho e Orientação Social	CATOS	Apoio à Família	Timóteo
Colônia Agro-Educacional Nova Esperança	CAENE	Apoio à Família	Timóteo
Conferência Santa Efigênia da Sociedade de São Vicente de Paulo	Conferência Sta. Efigênia	Apoio à Família	Córrego Novo
Conselho Comunitário do Livramento	CECOL	Apoio à Família	Bugre
Obras Sociais São José	Obras Sociais	Apoio à Família	São José do Goiabal
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Ipatinga	APAE/Ipatinga	Portadores de Necessidades Especiais	Ipatinga
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Timóteo	APAE/Timóteo	Portadores de Necessidades Especiais	Timóteo
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Coronel Fabriciano	APAE/Coronel Fabriciano	Portadores de Necessidades Especiais	Coronel Fabriciano
Núcleo Assistencial Espirita Maria da Cruz	NAEMC	Portadores de Necessidades Especiais	Ipatinga
Associação Clínica de Recuperação de Toxicômanos e Alcoólatras	CLIREC	Dependência Química	Timóteo
Associação Missão Resgate	Missão Resgate	Dependência Química	Ipatinga
Desafio Jovem Hebrôm	Desafio Jovem Hebron	Dependência Química	Vargem Alegre
Associação dos Aposentados e Pensionistas de Timóteo	AAPT	Terceira Idade	Timóteo
Lar dos Velhos Paulo de Tarso	Lar dos Velhos	Terceira Idade	Ipatinga
Obra Unida Lar dos Idosos Antônio Frederico Ozanam	Obra Unida	Terceira Idade	Coronel Fabriciano
Grupo de Apoio aos Soropositivos	GASP	Atendimento de Prevenção de DST-AIDS	Ipatinga
Conselho da Comunidade da Comarca de Ipatinga	Conselho da Comarca	Reintegração Social de Sentenciados	Ipatinga

FONTE: Elaborado pelo Autor

Várias entidades atuam em mais de uma área, e são, sobretudo, entidades assistenciais operadoras, ou seja, instituições que complementam a ação do poder público municipal (via de regra conveniadas a ele). Atendem diretamente populações de baixa renda ou em situação de risco de exclusão social (Fundação Acesita, 2001). As 41 entidades do Programa Vale Cidadania apresentam a seguinte distribuição por município e por região considerando-se a distribuição geográfica do estado de Minas Gerais, segundo o IBGE (2002) e a Prodemege (2002).

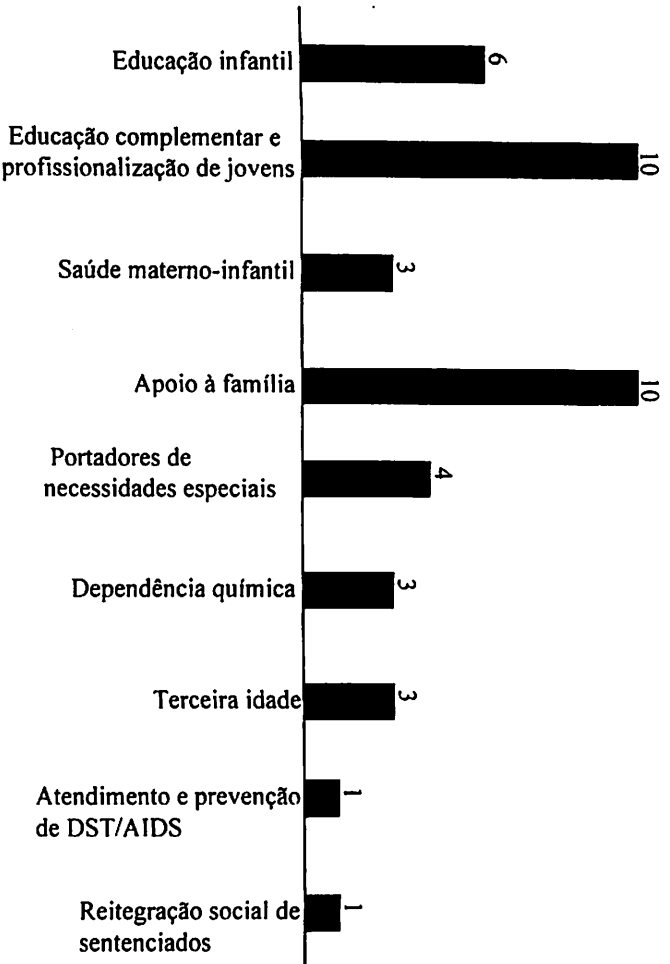
QUADRO 17. Área de abrangência e distribuição por município das entidades do Programa Vale Cidadania

Área de Abrangência e Distribuição Municipal das Entidades do Programa Vale Cidadania								
	Macrorregião							
	Rio Doce				Central			
	Microrregião				Microrregião			
	Ipatinga		Caratinga		Itabira			
	Município	Nº. de Entid. no PVC	Município	Nº. de Entid. no PVC	Município	Nº. de Entid. no PVC		
Região Administrativa do Vale do Aço	Açucena	1	Bugre	1	São José do Goiabal	1		
	Antônio Dias	1	Dom Cavati	1				
	Coronel Fabriciano*	5	Iapu	1				
	Ipatinga*	11	Ipaba	1				
	Marliéria	1						
	Naque	1						
	Santana do Paraíso*	1						
	Timóteo*	13						
Região Adm. Vertente do Caparaó			Córrego Novo	1				
			Vargem Alegre	1				

* Cidades da Região Metropolitana do Vale do Aço. As demais são do Colar Metropolitano do Vale do Aço.

FONTE: Elaborado pelo autor, baseado em Prodemege (1998).

O gráfico constante da Figura 5 mostra as áreas de atuação das 41 entidades:



FONTE: Fundação Acesita (2001).

FIGURA 5. Distribuição das entidades do Programa Vale Cidadania por área de atuação

Razão de ser do Programa Vale Cidadania, as supracitadas entidades sociais, passaram a ter o desafio de cumprir as responsabilidades exigidas pelo programa e são estimuladas a participarem de forma proativa dele. Elas devem buscar o melhor aproveitamento possível das oportunidades existentes propiciadas por esse projeto de parceria.

5.2 As perspectivas organizacionais dos parceiros no PVC

O conceito de parceria tem se expandido com grande intensidade nos últimos tempos, o que pode sinalizar um novo modelo de relação entre várias organizações, sejam públicas, privadas ou do Terceiro Setor. Sua virtude viria do fato de enfatizar a atuação motivada por interesses comuns, em vez do relacionamento pautado pelo conflito e pela concorrência (Valarelli, 2001). Cooperação e parceria têm sido destacados tanto como uma necessidade quanto como um modelo de atuação e, ainda, como um valor em si mesmo. Tão valorizada e ao mesmo tempo tão difícil de se construir.

Essas e outras circunstâncias duais que as parcerias envolvem podem ser ilustradas, acredita-se, com base na da experiência do Programa Vale Cidadania em estudo. Por isso, no intuito de um melhor entendimento das principais evidências resultantes dessa investigação científica, considera-se importante analisar como surgiu o Programa Vale Cidadania e o porquê das parcerias para constituir-lo. Isto é, quais seriam os reais interesses e ou os fatores motivadores que impulsionaram a elaboração do PVC nas perspectivas de seus parceiros.

A checagem com referência cruzada das informações atestam que as parcerias do Programa Vale Cidadania foram constituídas em bases distintas de negociação e comunicação. O eixo central da articulação entre as partes dependeu do empenho da Fundação Acesita como mentora, operadora e executora do programa.

Nesse processo, o procedimento adotado pela Fundação Acesita com relação aos agentes financiadores do PVC foi caracterizado por um esforço na aprovação do projeto do programa e pela adequação às exigências destes. Uma vez aprovado, as benesses do PVC foram canalizadas às entidades beneficiárias que tiveram que se encaixar aos padrões exigidos pela Fundação Acesita, que, por sua vez, guiava-se pelas ações de intervenção dos financiadores.

5.2.1 A visão da Fundação Acesita – Uma *grantmaker* brasileira

A Fundação Acesita representa no Brasil, juntamente com outras entidades do gênero, a emergência de um novo modelo de organização social no campo de atuação do Terceiro Setor. Por direcionar recursos privados para fins públicos, a Fundação insere-se no conjunto das organizações privadas, sem fins lucrativos, de origem nacional, que doa recursos para programas e projetos de interesse social. Esse tipo de organização é conhecido em inglês como *grantmarker*¹⁰.

Na visão de Falconer e Vilela (2001), as *grantmarkers* representam uma parcela do Terceiro Setor de alta visibilidade pública, continuamente cortejada pelas demais instituições sem fins lucrativos pelo seu papel de fomento ao social. As *grantmarkers* freqüentemente têm relações estreitas com grupos que representam uma elite econômica nacional e internacional, como empresas e empresários, governos, religiões organizadas e outros atores sociais. Assim, essas organizações acabam se destacando no protagonismo da definição da agenda do Terceiro Setor, na interlocução com o Estado e com as demais organizações sem fins lucrativos.

Com o suporte das características acima, o Programa Vale Cidadania nasceu por uma iniciativa da Fundação Acesita, uma *grantmaker* brasileira, visível potencializadora do Terceiro Setor no Vale do Aço. Com isso, alguns fatores foram detectados neste estudo e podem ser apontados como alavancadores da criação do PVC, bem como da viabilidade técnica/operacional das suas parcerias constituintes.

¹⁰ O conceito de *grantmarker*, adotado por Falconer e Vilela (2001), refere-se às organizações que compartilham as seguintes características: a) *são privadas e sem fins lucrativos*, ou seja, não fazem parte do Estado nem do Mercado, mas do chamado Terceiro Setor; b) *oferecem doações* (essa atividade não deve ser realizada em bases comerciais, mas ter como beneficiário outras organizações sem fins lucrativos ou indivíduos); c) *são autônomas*, isto é, formalmente independentes e capazes de determinar suas próprias decisões, mesmo que financiadas por terceiros, até mesmo de outros setores e d) *são controladas e operadas no país*, ainda que captem recursos no exterior.

Os representantes da Fundação Acesita que foram entrevistados (os membros do Grupo Gestor do PVC e também da diretoria), com poucas variações de pensamento, acabaram endossando os motivos aparentes já anotados que levaram ao surgimento do PVC. Ou seja, a versão dos depoimentos apresentados coincide com as razões e os objetivos do referido programa já mencionados anteriormente e amplamente divulgados, inclusive no manual de sistematização do próprio PVC.

Sucintamente, esses motivos dizem respeito: à melhoria da qualidade de vida dos atendidos (local e regionalmente); ao profissionalismo do modelo de gestão da entidades beneficiárias; ao estímulo ao trabalho voluntário; ao apoio aos projetos sociais comunitários; ao trabalho em rede e inclusão digital e ao projeto piloto/efeito multiplicador (disseminação das informações). Esses fatores norteiam a visão da Fundação Acesita com relação ao PVC como um todo.

Os resultados esperados pela Fundação Acesita são aqueles apontados pela Figura 4, isto é: fortalecimento do Terceiro Setor; melhoria do atendimento à população; inclusão social de crianças, jovens e famílias em situação de risco e maior equidade nas relações sociais.

Além desses motivos aparentes que levaram ao surgimento do PVC, outros que também provêm do conjunto de informações coletados em campo podem ser indicados como inerentes à visão da Fundação em relação ao PVC. Um dos fatores que motivaram a criação do PVC, por exemplo, está ancorado no **fortalecimento da responsabilidade social da Acesita**, por meio das ações empreendidas pela Fundação Acesita.

No caso, a manutenção de um programa “pioneiro”, inovador e de grande impacto no desenvolvimento social local representa um forte colaborador nas diretrizes de ação social e cidadania empresarial da Acesita. Na verdade, o que se nota é que a Fundação Acesita tem acompanhado de perto as políticas pró-responsabilidade social corporativa vinculadas a associações empresariais

preocupadas com a cidadania empresarial, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Ethos. Com isso, a Fundação acaba seguindo um paradigma de intervenção social nos moldes dessas associações empresariais e acaba reproduzindo um “discurso” de desenvolvimento social guiado pela tríade: capacitação, trabalho em rede e programas de geração de renda. Assim, espera-se que os resultados sejam satisfatórios e que uma nova tônica na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos seja alcançada.

Outro fator claramente registrado nos materiais institucionais da Fundação Acesita é que o PVC é entendido como um mecanismo de *amenizar a postura assistencialista e paternalista de intervenção social* que a empresa (Acesita S.A.) e a Fundação adotavam freqüentemente.

Até 1996, a Fundação Acesita era constantemente procurada por entidades sociais em busca de doações financeiras e materiais (Fundação Acesita, 2001). Daí em diante começou a ser desenvolvido um novo tipo de trabalho social, mais estruturado e sistemático, e estabelecido um novo relacionamento com as organizações do Terceiro Setor, pautado em formas mais efetivas de parcerias.

Com o aporte do *Continuum da Colaboração* de Austin (2000), nota-se que são os primeiros passos na direção do *estágio transacional* das parcerias da Fundação Acesita com o PVC. Este fato também pode ser entendido como uma das formas de melhor racionalizar a procura da prestação de serviços sociais da Fundação, e uma conseqüente reduzida no fluxo de pedidos de intervenção social. Sinal de que o trabalho estaria sendo bem feito e dando resultados.

As entrevistas de campo também sinalizaram que o PVC apresentava ainda a possibilidade de *projetar a Fundação Acesita como um ícone nacional em termos de promoção de desenvolvimento local*. Nascida como uma organização empresarial operadora de programas próprios na comunidade de Timóteo, a Fundação adquire agora uma visão mais orgânica do seu papel na

sociedade. A entidade já sentia a necessidade de avaliar a sua trajetória e de visualizar novos caminhos de ação. Dessa forma, passou a articular parcerias e mobilizar outros recursos além daqueles provenientes de sua própria dotação orçamentária anual (Fundação Acesita, 2001).

Com o PVC, a Fundação poderia não apenas propiciar um atendimento ampliado às necessidades da comunidade de Timóteo, mas também atender municípios próximos. Poderia difundir suas práticas de responsabilidade social empresarial a outras empresas, órgãos e instituições em outras regiões. O Programa Vale Cidadania seria um instrumento importante de fazer valer a “visão de futuro” da Fundação Acesita que foi elaborada em 1997 e que propunha:

“Até o ano 2000 a Fundação Acesita será um centro de referência nacional na elaboração e implementação de projetos sociais e na promoção de estratégias de desenvolvimento comunitário” (Fundação Acesita, 1998).

Portanto, além de corroborar plenamente com a missão e visão da Fundação Acesita o PVC apresenta as possibilidades de projetá-la institucionalmente como referência na ação social organizada. Era viável, principalmente porque também a proposta do programa era um anseio, inclusive, dos financiadores do programa, ou seja, transformá-lo em um mecanismo multiplicador.

Além desses três pontos que convergiram diretamente para a implementação do Programa Vale Cidadania pela Fundação Acesita, e ficaram evidentes nesta pesquisa, outros pontos indiretos e implícitos também podem ser percebidos. Isso porque as próprias características do Terceiro Setor sugerem o

debate desses pontos. Pois, além de serem fatores que dialogam com a literatura que aborda as ações de empresas privadas no Terceiro Setor, também foram percebidos nas análises de discurso das entrevistas de campo e nas “entrelinhas” da observação participante.

Esses pontos referem-se aos casos: da prática do voluntariado empresarial; da promoção do marketing institucional (melhoria da imagem da empresa, ou melhor aceitação dos serviços prestados ou produtos oferecidos por ela no mercado); e das possibilidades de se abrandar a carga tributária da empresa (deduções e reduções de impostos – não pelo PVC em si, mas pela instituição da própria Fundação Acesita).

Como já foi visto, o PVC é subdividido em quatro projetos que vão constituir-lo na íntegra. Um desses projetos é a criação de uma Central de Voluntariado local, denominado “Voluntários do Vale”. Um dos objetivos dessa Central é o de promover o trabalho voluntário como prática da cidadania, buscando a participação consciente, o compromisso e a atuação qualificada dos voluntários em entidades e projetos sociais.

Na verdade, a proposta defendida é que a Fundação Acesita, via Programa Vale Cidadania, possa cooperar com a gestão dos voluntários pelas entidades, exercendo um papel catalisador de novas iniciativas, recursos e competências. Tem-se a perspectiva de fortalecimento das entidades sociais do Vale do Aço, fomentando assim o exercício da solidariedade e cidadania.

É dessa proposta do Voluntários do Vale que desdobra-se o *Programa de Voluntariado Empresarial da Acesita*, no qual incentiva o envolvimento do pessoal da Acesita (funcionários e diretoria) nas atividades do Programa Vale Cidadania.

Esse programa de Voluntariado empresarial da Acesita foi favorecido por uma decisão da alta direção da empresa que, por meio de sua Diretoria de Recursos Humanos e Administração, estabeleceu a seguinte diretriz em seu

Plano Anual de Desenvolvimento para 2001: “buscar a aproximação dos empregados da companhia às atividades da Fundação Acesita” (Fundação Acesita, 2001). Esse fato esse dialoga com a visão de Kanter (1996), já comentada.

Há indícios de que os desafios a serem enfrentados pela Fundação Acesita para alcançar com sucesso esse objetivo serão relevantes. Houveram oportunidades, durante a pesquisa de campo, de se entrevistar informalmente, alguns empregados da empresa e de se fazer uma análise de discurso dos seus comentários. Estes ou não souberam opinar (não tinham conhecimento), ou deixaram transparecer bastante receio sobre o Programa de Voluntariado Empresarial. Foram poucos, mas podem vir a sinalizar que um bom contingente de funcionários também pense da mesma forma. Segundo eles, a empresa não estaria disposta a oferecer nenhuma contrapartida tangível a eles pelo fato de estarem atuando voluntariamente em atividades sociais da comunidade e agregando, ao mesmo tempo, o nome da empresa. Então, seria preferível fazer essas atividades voluntárias, como a maioria deles já fazia, contudo, somente na condição de cidadão (de pessoa da própria comunidade) e não na condição de empregado da Acesita.

No entanto, difícil não pensar que a possibilidade do Voluntariado Empresarial da Acesita seja uma estratégia de mão-dupla. Isto é, ao mesmo tempo em que pode trazer muitas virtudes de desenvolvimento ao Terceiro Setor no Vale do Aço, pode também, contribuir para com o desenvolvimento das atividades da própria empresa.

O que se espera é que, uma vez envolvidos em atividades comunitárias, os funcionários prestadores de serviços voluntários possam desenvolver novas habilidades (como capacidade de liderança e participação, por exemplo) e maior motivação para o trabalho dentro da empresa. Possam também, contribuir indiretamente com o marketing institucional da companhia e ampliar o seu

campo de ação já que vão estar estreitando relações entre a empresa e a comunidade.

Inclusive, uma das frentes de ação do Voluntariado Empresarial da siderúrgica será um programa de “CCQ Social”, que atualmente está sendo planejado por um grupo de trabalho constituído por membros do Grupo Gestor do Vale Cidadania e membros da equipe de coordenação geral de CCQ da Acesita (Fundação Acesita, 2001).

O objetivo do CCQ Social é proporcionar aos grupos de CCQ da Acesita a oportunidade de atuar formalmente na comunidade, estudando e solucionando problemas de forma voluntária, por meio da Fundação Acesita. A empresa define os CCQ’s como “equipes de voluntários que buscam o autodesenvolvimento e, com isso, solucionam problemas, criam e implantam melhores condições de trabalho e de vida” (Fundação Acesita , 2001).

A promoção do marketing institucional e fortalecimento da imagem da Acesita perante os seus *stakeholders* também é fator relevante na condução da Fundação Acesita na celebração de parcerias do PVC e também já foi comentado. Salienta-se que praticamente todo o material de divulgação institucional e de propaganda da Acesita e da Fundação Acesita atestam isso.

São revistas, jornais, folders, cartazes, faixas, *papers*, relatórios etc., além de palestras em eventos, participação em concursos, workshops, exposições, visitas técnicas e outras estratégias que fazem lembrar a marca Acesita ou Fundação Acesita. A importância de um projeto social do nível do PVC tem sido muito importante e bastante destacado por essas instituições.

Outro detalhe é o próprio reconhecimento do pessoal da Fundação Acesita com relação aos benefícios gerados pelo PVC à Fundação e das parcerias dele provenientes e que podem ser ilustradas nos depoimentos abaixo:

“... Não resta a menor dúvida que a Acesita, ela tem com o Programa Vale Cidadania uma visibilidade muito grande. A gente espera com isso receber apoio também de outras empresas que queiram, quem sabe, estar apoiando projetos similares que acharem que a Fundação tem competência para estar tocando. De repente é uma oportunidade...” (E38).

“...Porque eu acho assim, a empresa não faz nada porque ela é boazinha. Então, assim, se a empresa resolveu apoiar uma entidade social, um projeto social, com certeza tem a questão do marketing envolvida...” (E39).

Do corpo de entrevistados lotados na Fundação Acesita e que estão ligados à presidência da entidade e ao Grupo Gestor do PVC, quatro das seis entrevistas efetuadas admitiram que o PVC em si gera benefícios para a Fundação como o ilustrado acima. Nas outras duas entrevistas essa questão também não passa despercebida, entretanto, as respostas foram mais sutis e diplomáticas, porém sendo facilmente percebidas nas entrelinhas e no contexto global das questionamentos debatidos. De qualquer forma, fica caracterizado que são tangíveis as contrapartidas das entidades do PVC (parceiras financiadoras e beneficiárias diretas) para com a Fundação Acesita.

Com relação à *dedução de impostos*, um adendo muito comentado por estudiosos do Terceiro Setor, essa pesquisa não pode dizer muito e nem chegou a detectar, em qualquer momento, que a Fundação Acesita, ou mesmo a Acesita, tenha se beneficiado de incentivos fiscais com a promoção do PVC diretamente. Aliás, essa é uma questão bastante controversa no Brasil, pois o marco legal do Terceiro Setor no país, somado à nebulosidade das leis de responsabilidade fiscal, mais os aspectos de gestão (interna e externa) das entidades sociais refletem um contexto muito diferente do que se percebe nos países do hemisfério norte.

No Brasil não se percebe, com nitidez, que os empresários estejam muito preocupados com a dedução de impostos ao fomentar atividades sociais. Pelo contrário, muitos acreditam que estão sendo “bi-tributados” quando empreendem iniciativas desse gênero. Por outro lado, acredita-se que nem mesmo a maioria das organizações do Terceiro Setor no país estejam preparadas para receber qualquer tipo de doação compulsória mais sistemática para que, com isso, possam oportunizar as empresas de incentivos fiscais. É sabido que essa questão envolve uma grande batalha burocrática e profissionalismo. Em casos como este é necessário saber lidar de forma sistemática e competente como vários trâmites.

Normalmente, é necessário a homologação dos títulos de utilidade pública (nas esferas federal, estadual e municipal), certificados de fins filantrópicos, credenciamentos junto aos órgão competentes, saneamento de dívidas e de títulos protestados (certidão negativa de débitos) junto aos órgão públicos e entidades de classe, auditorias (interna e externa credenciada), aval dos beneficiários e da comunidade, saber lidar com a mídia e ter muita transparência.

Portanto, deduz-se que a própria Fundação, por lei, tem alguns privilégios perante a receita federal, pelo seu caráter de entidade social sem fins lucrativos e que sofre a intervenção direta de fiscalização do Ministério Público. As conformidades desses fatores favorecem a Fundação Acesita em sua legitimidade perante a sociedade. Condição *sine qua non* para ser de uma organização do Terceiro Setor.

O fato de o rigor técnico-operacional e as conformidades do marco legal serem exigências imperativas dos parceiros da Fundação Acesita no PVC garantem a legitimidade e transparência da entidade, uma vez que o contrato de parceria foi consumado. Foi percebido, em campo, que tanto a IAF quanto o

BNDES são bastante meticulosos e intransigentes a esse respeito. Processo que também é repetido na relação Fundação Acesita e entidades beneficiárias.

Além dos benefícios que o PVC pode gerar para a organização, a Fundação Acesita também procura cumprir o seu papel nessa parceria. Um fator importante a se destacar é que ela se empenha em trabalhar com propriedade e profissionalismo, uma importante característica de parcerias, muitas vezes perniciosas. Ela toma os devidos cuidados para que o PVC não assuma as características exclusivas de uma filantropia estratégica¹¹, comentada por Kanter (1996).

Nota-se que a proposta da responsabilidade social adotada é bastante consciente e séria, contradizendo a noção de apropriação indébita do social com interesses de mercado veiculado. Esse fator é um agravante de parcerias dúbais que mostram dificuldades nas colaborações civis e no relacionamento com outras organizações quando as empresas querem “rotular” causas com o seu próprio nome. Isto é, tudo indica que a Fundação Acesita não almeja o crédito do PVC só para si. Ela quer sim, conforme verificado nesta pesquisa, dividir o palco e socializar publicidade e os méritos do PVC, com as demais parceiras (IAF, BNDES e beneficiárias), até mesmo porque isso é uma exigência contratual das partes envolvidas.

A partir do momento em que a Fundação Acesita cria o PVC, não somente ela sai ganhando, mas todos os demais parceiros que se juntam ao projeto para somar esforços. Vale lembrar que o próprio sentido literal de parcerias, alianças e redes sociais, quando reduzidos a um denominador comum, significa *benefícios mútuos*. Foi nitidamente percebido que a Fundação está sempre tentando promover os seus parceiros de várias formas. Uma prova é que

¹¹ O conceito de *filantropia estratégica* pode ser compreendido tanto a partir de Kanter (1996), quanto de Austin (2001). Tratam-se de estratégias pensadas pelas empresas no intuito de somente vincular as suas ações de filantropia aos seus resultados comerciais. Esse fato fere o princípio da responsabilidade social.

em todo o material promocional do PCV as logomarcas e os símbolos dos parceiros estão sempre estampados em locais de destaque. No contato com a mídia e nos eventos sociais acontece o mesmo. As próprias entidades sociais beneficiárias reconhecem esse fato, como no exemplo demonstrado no depoimento abaixo:

“... Como há pouco tempo teve a Expo-Usipa, (...) abriu-se um espaço para dez instituições participarem. Cada dia ficavam duas e à medida em que o pessoal ia fazendo algumas atividades lá, (...). Quer dizer, você vê que é o que eu falei: eu sei que eles estão fazendo o nome nas costas da gente, mas eu nunca vi, em menos ou por volta de três, quatro horas, se falar tanto o nome (da entidade). Então é assim, você sabe que eles estão fazendo alguma coisa, estão visando o lado deles, mas também, a gente está visando o da gente. Do jeito que eles me exploraram eu também estou explorando eles. (...) A gente sabe de tudo, e, por um lado, eu acho que ainda é correto, sabe?...” (E02).

Em suma, evidencia-se que à medida que a Fundação Acesita passou a atuar de forma mais sistemática e organizada em questões críticas para o desenvolvimento social em Timóteo, e por conseguinte em todo o Vale do Aço com o PVC a sinergia positiva¹² passou a se sobressair. A entidade começou a perceber melhor a dimensão dos problemas sociais que estaria enfrentando e, com isso, a necessidade de agir em parceria.

Outro ponto que também deve ser anotado diz respeito ao Balanço Social da Acesita que, em referência ao ano de 1999, confirma que a empresa investe na Fundação Acesita cerca de R\$ 1,3 milhão anualmente (Acesita, 2000). São recursos que são alocados em várias iniciativas de cunho social (projetos),

¹² **Sinergia positiva** diz respeito à situação na qual o crescimento ou desenvolvimento do todo é maior que a soma dos desenvolvimentos parciais de cada uma das partes componentes (Sandroni, 1996).

desenvolvidas pelos distintos departamentos da entidade, descontando-se evidentemente as despesas administrativas. A empresa ainda disponibiliza mão-de-obra e recursos materiais à Fundação.

Em 2000, a Acesita aumentou um pouco esse repasse, que chegou a R\$ 1,46 milhão (Acesita, 2001). O Departamento de Ação Comunitária foi quem encampou a proposta do PVC, contudo, o aporte financeiro destinado a esse departamento seguramente não viabilizaria a implantação do programa dada a sua magnitude e dimensão.

Era necessário socializar a idéia do Programa Vale Cidadania com outras instituições comprometidas com ações de desenvolvimento e potenciais interessadas em investir no programa. Emerge, assim, o contato com a IAF, cuja idéia preliminar era a viabilização financeira do projeto e, logo em seguida, somou-se a aproximação do BNDES. Ambas são instituições de fomento em desenvolvimento social por ações de comunidades de base.

5.2.2 A visão da IAF e do BNDES

O alicerce da construção de um intercâmbio mais rico é a identificação de missões coincidentes e valores compatíveis (Austin, 2001; Noletto, 2000). Conforme pôde ser comprovado anteriormente, tanto a IAF quanto o BNDES possuem missões e princípios bastante interligados aos da Fundação Acesita. Esse é um indicador preliminar favorável de parcerias prósperas.

Há indícios, inclusive, de que o Programa Vale Cidadania tenha sido planejado propositadamente, levando-se em consideração os pontos mais visados pelas agências de fomento em questões de desenvolvimento. O fato da Fundação Acesita ter sido assessorada por uma consultoria especializada para a celebração das parcerias e, principalmente os pontos que permearam a elaboração dos projetos do PVC, dão margem para essa proposição.

No atual clima, está em voga uma tendência mundial das agências de fomento do Terceiro Setor valorizarem mais os projetos cujos conteúdos versam sobre auto-sustentabilidade com reflexos ao profissionalismo do modelo de gestão dessas entidades, visão defendida por Carvalho e Sachs (2001), aqui comprovada na prática do PVC.

O “carro-chefe” da IAF e do BNDES são as estratégias de desenvolvimento local ligadas à capacitação das entidades de base e criação de programas de geração de renda. Esses também são o sentido de ser do Programa Vale Cidadania.

Assim, definido o perfil básico dos parceiros ideais para o programa, foi escolhida a IAF, uma tradicional instituição de apoio aos países da América Latina e Caribe, mantida pelo Congresso norte-americano, a qual sustentaria o PVC juntamente com a Fundação Acesita. Trata-se de uma entidade que financia projetos com foco na promoção do desenvolvimento eqüitativo e participativo baseado na auto-ajuda e na iniciativa local, e no combate à pobreza. A IAF foi referenciada por Fernandes (1994), em seu trabalho sobre o Terceiro Setor na América Latina, em que a performance desta instituição é destacada.

Outra autora, Scherer-Warren (1998a), que estuda a cooperação internacional, por intermédio da ajuda financeira das ONGs do norte e suas orientações político-normativas às ONGs do sul, também referencia as ações da IAF. Esta autora classifica a IAF como uma agência de fomento ao Terceiro Setor de caráter ideológico *desenvolvimentista*¹³. Nessa direção o apoio de agências financeiras de caráter secular, captadoras de recursos de empresas privadas é significativo, tais como a Fundação Interamericana.

¹³ As orientações político-normativas das agências do norte com postura *desenvolvimentista* caracteriza-se, segundo Scherer-Warren (1998a), como fruto de uma concepção “utopista” de desenvolvimento, que concebe que a defasagem em que se encontram os povos do Terceiro Mundo pode ser minorizada por meio de um processo educacional, do efeito da demonstração e da introdução de tecnologias apropriadas.

O contato com a IAF foi a primeira iniciativa de busca de parceria financeira para o PVC, pois a Fundação Acesita conhecia de antemão (por intermédio da consultoria) um pouco da história de atuação e os objetivos da IAF. Desse modo, teve a iniciativa de promover os contatos iniciais com essa instituição para a efetivação do PVC.

O processo de negociação para o acerto da parceria durou alguns meses (praticamente 2 anos) até o programa entrar em vigor em maio de 1999. Esse período pode ser entendido como um tempo hábil para que a Fundação Acesita esclarecesse os objetivos e os pontos-chaves do PVC, e provasse que valeria à pena o investimento no projeto. Ao mesmo tempo, notou-se que a Fundação Acesita procurou se ajustar às exigências e aos padrões de financiamento da IAF. Foi um processo dialógico, como sugere Tenório (2000), mas também foi um processo coercitivo em determinados momentos, como manifestam Carvalho e Sachs (2001). Pelas entrevistas de campo foi possível perceber que a Fundação Acesita teve que atender aos interesses da IAF, sem, contudo, interferir muito nas políticas de ação social preestabelecidas por esta última.

No discurso dos representantes da Fundação Acesita constata-se que a escolha da IAF como possível parceria baseou-se não apenas na afinidade existente entre os objetivos do PVC e os propósitos daquela entidade. Também pesou a valorização que a IAF concede aos processos de aprendizagem e avaliação na implementação de programas de desenvolvimento social. Evidencia-se que estes passariam a ser os grandes trunfos do PVC, o aprendizado contínuo baseado nas experiências vivenciadas no programa e a gestão do conhecimento em questões específicas de desenvolvimento.

O parecer positivo do apoio da IAF à Fundação Acesita aconteceu, quando esta instituição reconheceu que o Programa Vale Cidadania se enquadrava dentro dos seus propósitos e princípios. O PVC também corroborava plenamente com as políticas da instituição em sua atuação na

América Latina. A entrevista com a representante da IAF direcionou esta conclusão.

Com experiência acumulada no apoio direto a organizações de base (ONGs, associações de produtores rurais etc.), detectou-se que a IAF tinha interesse em buscar uma nova atuação, baseada na colaboração com empresas locais dispostas a apoiar o desenvolvimento social. Apoiando o PVC, ela estaria beneficiando um grande número de entidades de base e, ao mesmo tempo, agindo em parceria com uma fundação empresarial.

Também não pode ser esquecido que a IAF estaria dando uma resposta de grande impacto ao seu mantenedor: o Congresso norte-americano. O PVC pode ser encarado, neste caso, como uma experiência passível de *benchmark*¹⁴ para outros projetos ou programas congêneres em outras regiões, e consequentemente, ser um instrumento multiplicador.

A entrevista realizada por telefone e correio eletrônico (e-mail) junto ao representante da IAF, responsável pela coordenação das ações da entidade no Brasil, revelou que o fator decisivo da parceria com a Fundação Acesita foi a percepção do profissionalismo, da seriedade e do empenho desta última na consecução do PVC.

Admitiu-se também que a parceria em si praticamente se resumiria no apoio financeiro ao projeto, cabendo à Fundação Acesita enviar os relatórios adequados e estar aberta a todo e qualquer tipo de auditoria e fiscalização. A Fundação Acesita seria a entidade operadora local de intervenção social de um projeto (programa) financiado pela IAF. Esse fato abre precedentes neste trabalho, para que se dialogue essa questão com os estudos de Carvalho e Sachs (2001), que refletem sobre os processos de parcerias no Terceiro Setor

¹⁴ *Benchmark* é uma expressão em inglês que significa um ponto de referência ou unidades padrão para que se estabeleçam comparações entre produtos, serviços, processos, títulos, programas, projetos etc., de uma organização com uma outra (Sandroni, 1996).

envolvendo agentes financiadores internacionais. Scherer-Warren (1998a), também reflete sobre essa questão.

Além de estar dentro dos propósitos da IAF, o PVC também se encaixava na preocupações metodológicas dessa entidade, expressas no instrumental do seu *Marco de Desenvolvimento de Base* – MDB, e no seu *conceito de desenvolvimento local*.

O MDB é um quadro conceitual e um sistema de indicadores e avaliação de resultados, desenvolvido pela IAF para o levantamento e sistematização de informações sobre os resultados alcançados pelos projetos por ela apoiados na América Latina e Caribe. Do MDB deriva a matriz de indicadores sociais e monitoramento direcionada à Fundação (IAF, 2002).

Desenvolvimento local, por sua vez, é entendido pela entidade como um processo participativo para o tratamento e solução de diversas questões sociais e econômicas num território identificável (IAF, 2002). Isso se daria mediante a criação de parcerias entre a sociedade civil, o governo local e o setor privado, que promovam o desenvolvimento sustentável, melhorem o padrão de vida dos grupos de baixa renda e fortaleçam a democratização em toda a região.

Concretizada a parceria, o PVC começou a dar os primeiros passos e após dois anos do seu lançamento já é sentida uma necessidade de uma avaliação de impacto do mesmo sobre o seu público-alvo para se ter a noção dos resultados positivos alcançados ou das metas que precisam ser revistas.

Quanto às especificidades da parceria com o BNDES a informação que se tem é que o **fator casualidade** possa ter influenciado nesse processo. Austin (2001) lembra que, por vezes, a conexão de parcerias acontece por acaso. O BNDES não havia sido cogitado inicialmente para fazer parte do PVC, porém, uma visita regular desta instituição à Acesita em Timóteo o levou a conhecer os projetos da Fundação Acesita, o que acabou motivando o interesse do BNDES no PVC. Como já foi visto, os propósitos do programa estavam dentro das

diretrizes de ação estratégica do banco e, deste modo, passível de uma parceria com a Fundação Acesita. Então, à IAF se somaram os esforços do BNDES como agentes financiadores do PVC.

Para a Fundação Acesita nada melhor que o estabelecimento de uma parceria com uma agência de caráter público que buscava, em sua filosofia programática, reforçar as políticas sociais do país (Fundação Acesita, 2001). Ainda mais neste caso, em que o interesse da parceria partiu de um manifesto primeiramente do próprio banco.

Segundo consta, na época (fins de 1998), o BNDES havia recém-lançado o já referido Programa de Apoio a Crianças e Jovens em Situação de Risco Social, que possuía objetivos convergentes com os propósitos do PVC. A entrevista com o representante desta instituição evidenciou que este projeto derivou do recente Programa de Desenvolvimento Local do BNDES e está ligado ao Fundo Social do próprio banco. Ambos já comentados anteriormente.

Esse Programa de Apoio a Crianças e Jovens em Situação de Risco Social é um programa que visa contribuir para a consolidação, melhoria e expansão de ações complementares de atendimento à população-alvo. É efetuado por meio da colaboração com iniciativas que reflitam os conceitos de democratização de oportunidades de formação e crescimento pessoal e de indução de processos de transformação social (BNDES, 2002).

Uma preocupação notada é que o BNDES visualizava a necessidade de investir em projetos que pudessem ser multiplicados em outros contextos, ou seja, o PVC poderia representar para o Banco um instrumento multiplicador de políticas sociais para outras regiões do país. Seria um programa piloto prestes a se transformar em “programa vitrine”.

O PVC representava uma iniciativa voltada ao fortalecimento de um conjunto de entidades que nascia como experiência interessada em desenvolver estratégias que pudessem ser disseminadas (Fundação Acesita, 2001). Ao decidir

apoiá-lo, o BNDES entendeu que estaria beneficiando, com os seus investimentos, um significativo número de instituições, bem como contribuindo para o desenvolvimento de uma experiência com possibilidades de multiplicação.

Contudo, não foi percebido, em momento algum desta pesquisa, que a Fundação Acesita pudesse estar atenta para um detalhe importante que poderia implicar essa parceria com ao BNDES com base no que acabou de ser exposto. Entende-se que a força desta parceria e a consecução de um “um programa vitrine” poderiam mudar o relacionamento da organização e até mesmo da empresa que ela representa com a comunidade onde está inserida, onde se têm uma longa história de vida.

É um alerta que Kanter (1996) faz sobre a modificação dos termos do envolvimento com as questões comunitárias, ameaçando separar uma entidade defensora de causas locais perante uma nova perspectiva de inserção global. Em determinadas condições, as forças desse fenômeno podem potencialmente fragmentar a liderança de uma comunidade e, ao mesmo tempo, diversificá-la de modo a incluir outros agentes no processo.

Na verdade, em outros termos, a Fundação Acesita poderia estar se cosmopolitizando com o PVC. Prova disso é que este programa foi imaginado para atender somente o Vale do Aço, mas acaba alcançando também organizações sociais da região Vertente do Caparaó, pela distribuição geográfica do IBGE e da Prodemge. Esse fato pode ser visualizado no Quadro 17, já mostrado.

Roche (2000) chama atenção para outro aspecto, que diz respeito ao emblema: “*o sucesso tem muitos pais... o fracasso é órfão*”. Sinaliza que, apesar da moda para que as organizações de desenvolvimento proclamem parceria e a necessidade de “sinergia”, conseguir dinheiro e ganhar reputação dependem muito do que uma única organização tem conseguido demonstrar, que diferença

ela tem provocado e que valor tem acrescentado usualmente com a exclusão de outros atores ou agências. Apesar de ser fruto de parcerias inter-organizacionais, a responsabilidade maior do PVC, indiscutivelmente, é da Fundação Acesita, e os riscos e um possível insucesso do PCV vão abalar muito mais a Fundação do que as demais partes envolvidas.

Riscos à parte, outro ponto defendido como motivador para o BNDES nessa parceria, é que cerca de 70% das entidades participantes do PVC têm por finalidade específica o atendimento a crianças e adolescentes. Na maioria dos casos, então em situação de risco social, havendo ainda, entre as demais, várias que atendiam famílias pobres com muitos filhos. O PVC “caía como uma luva” nos preceitos do Fundo Social do BNDES e, portanto, havia grandes possibilidades dele ser aprovado.

Apesar de toda essa compatibilidade de interesses, foi constatado que a parceria com o BNDES também se resumiria numa parceria de financiamento. Portanto, os mesmos procedimentos e características apontados na parceria da Fundação Acesita com a IAF acabam se repetindo na parceria da Fundação Acesita como o BNDES. Contudo, as entrevistas de campo, como as transcritas abaixo, mostraram que pequenas diferenças ocorrem.

“... a Fundação Interamericana, assim, para a gente estar negociando, para estar enviando os relatórios, a comunicação é mais aberta. As pessoas não cobram muito, tem mais flexibilidade para gente estar negociando, para estar investindo o recurso. Já o BNDES não. Eles assim, estão muito próximos; eles querem saber detalhes, eles estão influenciando às vezes diretamente (...). Então, assim, querem realmente detalhar tudo...”. (E39).

“... mas a IAF trouxe a questão dos indicadores sociais que eu acho que agregou muito, como um todo para a Fundação Acesita. Mas, no decorrer do processo, eu vejo como um pouco falha essa questão da parceria, de estarem junto, assim de estarem apoiando (...), até por ter

menos gente, por ter que ter tudo justificado em relatório, todos os cursos das atividades. Mas, assim, eles não estão presentes, eles não estão ajudando a definir rumos. E agora, o BNDES, às vezes, pode parecer o mais fácil, mas eu acho que eles dão uma contribuição maior, porque eles contribuem na construção (do PVC), (...) eles vêm e aí questionam tudo. Mas, eu acho que eles estão dando uma contribuição e ajudam, com certeza..." (E41).

Aparentemente o envolvimento do BNDES no PVC é tido como um pouco mais colaborativo apesar do rigor técnico. Os interlocutores do banco, além das rigorosas auditorias e da fiscalização, também davam parecer construtivo, ora ou outra, para o bom desenvolvimento do PVC, em outras questões além das financeiras. Isso deixa transparecer que existia uma preocupação com o processo educativo do programa. A IAF não efetuava o mesmo procedimento, provavelmente por causa da distância geográfica e de sua amplitude de atuação na América Latina, o que era considerado compreensível pelo pessoal da Fundação Acesita. Talvez por isso também seja considerada mais flexível nas negociações.

A participação do BNDES como patrocinador do PVC foi iniciada quando a Fundação Acesita já tinha feito o contrato de parceria com a IAF. Já tinha ocorrido a divulgação do programa no Vale do Aço e já haviam sido selecionadas as 36 entidades que participariam do PVC. Somando-se o apoio do BNDES, aumentou-se o número de entidades beneficiárias para 41, ampliando-se o escopo de ação do programa, sendo introduzido mais dois projetos ao programa.

Com isso, o Fundo de Apoio a Pequenos Projetos e Necessidades Emergenciais e a Informatização e Estímulo ao Trabalho em Rede das entidades sociais locais foram adicionadas ao PVC. Também ganharam impulso os processos de avaliação de resultados, sistematização e disseminação de *know-*

how, um adendo dentro do PVC, que ganharam o *status* de atividade permanente.

A conseqüente criação de um sistema informatizado para o gerenciamento do PVC e também a produção de manuais de sistematização da experiência conferem à parceria do Fundação Acesita com o BNDES os mesmos patamares de avaliação da sua congênere IAF. Esses últimos mecanismos de controle e monitoramento também podem ser considerados, apesar de construtivos e instrutivos, também como coercitivos nessa parceria. Ou seja, caso não sejam cumpridas as exigências do banco, a suspensão dos recursos é imediata.

Em conclusão, como avalia a própria Fundação Acesita (2001), percebe-se que, tanto no caso da IAF como no caso do BNDES, as parcerias foram iniciadas sob o signo da convergência de visões e interesses. Em pleno acordo com a literatura sobre esse assunto, esse fato foi fundamental para selar o compromisso de apoio ao PVC por parte da IAF e do BNDES.

Nesse ensejo, deve-se logicamente analisar os recursos financeiros do PVC, uma vez que essa parceria se reporta à IAF e ao BNDES como agentes financiadores, não esquecendo também a participação da Fundação Acesita neste caso. Dessa forma, verifica-se que o investimento financeiro total no PVC, previsto para um período de três anos, é de R\$ 1.602.506, no qual o Balanço Social de 1999 da Acesita acusa um aporte de R\$ 1 milhão do BNDES e de R\$ 500 mil da IAF. O restante provém da própria Fundação Acesita. A distribuição dos recursos financeiros aos projetos que constituem o PVC se daria da forma, como mostra o Quadro 18.

QUADRO 18. Dotação orçamentária dos projetos do PVC

Projetos	Total (R\$)
<i>Projeto 1:</i> Capacitação de recursos humanos das entidades sociais.	287.566,00
<i>Projeto 2:</i> Criação de uma “Central Local de Voluntariado e Prestação de Serviços” para apoio às entidades sociais.	281.700,00
<i>Projeto 3:</i> Fundo de apoio a pequenos projetos e atendimento de necessidades emergenciais das entidades sociais.	708.540,00
<i>Projeto 4:</i> Informatização e trabalho em rede	209.400,00
<i>Ação permanente:</i> Avaliação de resultados, sistematização e disseminação	115.300,00
Total	1.602.506,00

FONTE: Fundação Acesita (2001).

Para a Fundação Acesita, considerando que o programa beneficia 41 entidades, que possuem cerca de 1.268 colaboradores (entre empregados e voluntários) e atendem, aproximadamente, 10.000 beneficiários diretos, isto representa um investimento de: R\$ 13.028,00/ano por entidade, ou R\$ 421,00/ano por profissional do Terceiro Setor local, ou R\$ 53,00/ano por pessoa atendida pelas entidades.

Perante toda essa noção do PVC, conclui-se também que só o tempo e a avaliação final deste programa depois de vencido o prazo estabelecido (lembrando que ele ainda está em curso) poderão permitir a constatação das vantagens auferidas e dos problemas reais enfrentados.

Um problema que normalmente é considerado comum em casos dessa natureza é a chamada divisão da “torta pequena”. Isto é, o PVC, como qualquer outro programa relacionado a parcerias, está sujeito a repartir recursos escassos para um grande número de entidades. Ou seja, será que um atendimento a um número menor de entidades, dada a disponibilidade de recursos, não resultaria em resultados mais satisfatórios na concepção do desenvolvimento social?

Nesse caso, a interpretação da situação leva a crer que, se os recursos são escassos e são divididos para um número maior de entidades, então, ao contrário do que se imagina, os resultados concretos poderão ser pulverizados. É uma concepção contrária à máxima dos ex-ministro Delfim Neto, “de fazer o bolo crescer para depois dividi-lo”.

No PVC, a interpretação de que a torta possa ser dividida enquanto é pequena, o que não mataria a fome de ninguém, não pode ser eximida. As entidades que são parceiras no PVC podem alegar que o investimento no programa é feito em capacitação e atente a todos. Porém, o que não pode ser esquecido no caso em questão é que capacitação e profissionalização priorizam a atividade meio e não atividade fim das organizações sociais que são atendidas pelo PVC. Esse fato é considerado, por muitos estudiosos, como de alto risco em projetos que buscam transformação social e melhoria da qualidade de vida, ao mesmo tempo que têm um custo de implementação relativamente elevado. Ainda é considerado um investimento de médio e longo prazo, ao passo que as entidades lidam com demandas emergenciais/urgentes.

Enfim, pode-se dizer que as relações de parceria do Programa Vale Cidadania podem ser separadas em duas circunstâncias distintas. Uma refere-se ao relacionamento da Fundação Acesita com os parceiros financiadores, cujas características foram colocadas anteriormente. A outra refere-se ao relacionamento da Fundação Acesita com as entidades beneficiárias, cumprindo assim o seu papel de agente intermediária nesse processo, cujas características seguem abaixo. O interessante é que financiadores e beneficiários não se tocam, exceto nos casos excepcionais de auditorias em campo e na verificação do trabalho efetuado.

5.2.3 A visão das entidades sociais do Vale do Aço beneficiárias do PVC

As entidades sociais do Vale do Aço representam um público-alvo de grande interesse das ações de intervenção social, tanto da Fundação Acesita quanto da IAF e do BNDES, por isso tiveram a oportunidade de assinar um contrato de parceria com a Fundação Acesita para participarem do PVC.

Em termos gerais, o conjunto dessas organizações sociais beneficiárias apresenta uma visão bastante peculiar sobre o PVC no qual estão inseridas, conforme as constatações conferidas por este estudo. Essa noção está, permeada por choques culturais e horizontes distintos de interesses quando o assunto é o desenvolvimento das organizações de comunidade de base. Trata-se de um fato comum nos processos de parceria, de acordo com vários autores que discutem esse tema.

Adianta-se que, percebeu-se, na análise do discurso de boa parte dos diretores entrevistados dessas entidades (não todos), uma visão ainda tradicional de intervenção no social quando o assunto é a defesa dos menos favorecidos. Parcerias quase sempre sinalizavam, num primeiro momento, para os representantes dessas organizações, o provento de recursos financeiros e doações generalizadas de outros recursos, contudo, sem maiores mecanismos de controle.

A maioria dessas organizações ainda admite a prática de atitudes paternalistas e assistencialistas que norteiam as organizações de base comunitária. Neste caso, ainda com o agravante de muitas destas nem mesmo se auto-conhecerem totalmente ou, ainda, de não conhecerem os seus direitos ou as formas elementares de reivindicá-los.

De fato, constata-se que a parceria da Fundação Acesita com as entidades sociais derivou de um processo diferente do que ocorreu com a IAF e com o BNDES. Nesse caso, os trâmites do programa proposto e das relações interorganizacionais foram efetuados em grande escala. Além disso, o poder de

negociação das entidades estava muito atrelado às suas próprias características organizacionais de atenderem ou não aos requisitos condicionantes do PVC.

Portanto, para entender melhor a compreensão e as perspectivas das entidades sociais sobre a natureza e as implicações do PVC é necessário caracterizar sucintamente o processo de seleção a que estas organizações foram submetidas para serem admitidas no referido programa.

Nesse intuito, evidenciou-se que a Fundação Acesita, no processo de interlocução com as lideranças locais, conforme reza o manual de sistematização do PVC, colocou em discussão a proposta esboçada de um programa voltado ao fortalecimento das entidades sociais do Vale do Aço. Participaram desse processo representantes dos órgãos públicos municipais, representantes de conselhos municipais de assistência social e de conselhos municipais dos direitos da criança e do adolescente, além de alguns dirigentes do Terceiro Setor local.

Em seguida, foi propiciada a criação de um grupo externo de apoio sintonizado com a Fundação Acesita em torno dos objetivos gerais do PVC. Membros desse grupo chegaram a participar, juntamente com a equipe da Fundação Acesita, de encontros posteriores para a apresentação da proposta do programa a possíveis parceiros financiadores.

Embora tenha havido essa participação multidisciplinar e intersetorial, fica caracterizado, entretanto, que o PVC foi idealizado na acepção de que a Fundação Acesita tinha de favorecer e fortalecer as entidades sociais locais na sua própria concepção. Isso baseava-se, principalmente, nos resultados de um diagnóstico prévio que foi realizado na região, e não necessariamente na visão que as entidades sociais, que seriam beneficiadas, tinham sobre o seu desenvolvimento intrínseco e extrínseco.

Isso leva a crer que, por um lado, o PVC indica um marco representativo na concepção moderna do Terceiro Setor (capacitação e profissionalização), que,

por extensão, potencializa todas as atividades das entidades sociais. Pode indicar também, por outro lado, uma postura unilateral nos tradicionais moldes de parceria, o que denota um esforço adicional da gestão dessa parceria e conflitos de interesses mais presentes. Também deixa transparecer que a Fundação Acesita considera o PVC uma tecnologia social incondicionalmente benéfica às entidades sociais. O depoimento abaixo reflete essa questão:

"A entidade participa deste programa se ela estiver disposta a cumprir determinadas exigências, e ela recebe todo o suporte para se adequar a isso. A entidade será beneficiada se ela estiver dentro dos padrões e critérios estabelecidos pelo programa. A Fundação Acesita não irá ajudar uma entidade sem saber o que ela está fazendo ou como está empregando os recursos recebidos" (EB, representante de uma entidade de Timóteo. In. Fundação Acesita, 2001).

As entidades sociais locais, para terem homologadas a suas parcerias no PVC, não tiveram que submeter um projeto à apreciação da Fundação Acesita e negociar a sua aprovação e/ou aguardar o seu indeferimento, preliminarmente. Pelo contrário, nesse caso aconteceu o processo inverso. Foi a Fundação Acesita que procurou as entidades sociais no Vale do Aço para a promoção do programa e estabeleceu os critérios de seleção e aprovação para a inserção destas no mesmo.

O processo de comunicação das condições de participação no programa e dos procedimentos de seleção das entidades foi conduzido de forma transparente e participativa (Fundação Acesita, 2001). Esta etapa envolveu os seguintes passos: divulgação do programa e inscrições; seleção com base em avaliação do perfil das entidades e diagnóstico *in loco*; comunicação dos resultados e assinatura do termo de parceria.

Na divulgação, a Fundação Acesita colheu endereços das entidades sociais junto aos órgãos públicos de 20 municípios da região do Vale do Aço e encaminhou a elas um *folder* explicativo¹⁵ com informações para participação no programa. Esse material foi enviado também para os órgãos públicos de cada município, com a solicitação de que fosse repassado a todas as entidades locais. Além disso, a divulgação foi amplamente reforçada através da mídia da região (jornal, rádio e TV) e de outros meios de comunicação acessíveis.

Juntamente com o *folder* explicativo foi enviado um *formulário de inscrição*, que deveria ser respondido pelo presidente das entidades interessadas em participar do programa. A finalidade deste instrumento não era meramente burocrática, mas sim a de levantar informações que subsidiassem uma pré-seleção das entidades (Fundação Acesita, 2001).

Pelas informações contidas no Manual de Sistematização do PVC, sabe-se que o mesmo foi lançado oficialmente em 30/06/1999, anunciado como iniciativa da Fundação em parceria com a IAF e o BNDES, e com o apoio e participação de diferentes segmentos da comunidade. Nesse lançamento foi feita a redistribuição do *folder* explicativo e do formulário de inscrição, agora acompanhada por orientações detalhadas sobre os passos e critérios para participação das entidades interessadas. Na mesma ocasião tomou posse o Conselho Consultivo do programa.

Iniciado Fundação Acesita (2001), o processo de seleção das entidades estendeu-se durante o mês de julho/1999, quando foi realizado o cadastramento das entidades sociais da região interessadas em participar do programa. No total, inscreveram-se 101 entidades. A partir da análise dos dados dos formulários de

¹⁵ *Folder* explicativo era um material institucional considerado uma carta-convite às entidades da região, que continha informações sobre os objetivos e ações previstas no Vale Cidadania, tipos de entidades que poderiam se candidatar, procedimento e prazo para inscrição, mecanismo de seleção, data da divulgação dos resultados, benefícios e responsabilidades, parceiros e instituições apoiadoras.

inscrição, e com base nos critérios de *pré-seleção* (ver quadro abaixo) comunicados às instituições interessadas, foram escolhidas, no mês de agosto/1999, 50 entidades sociais de 15 municípios. Esse número não foi definido *a priori*: foi o número que o Grupo Gestor do programa, com a validação do Conselho Consultivo, teve condições de pré-selecionar, com base nos dados obtidos dos formulários de inscrição.

QUADRO 19. Critérios de pré-seleção do PVC

Para se candidatar ao projeto, as entidades deveriam possuir todos os seguintes requisitos:

- 1) Não ter finalidade lucrativa.
- 2) Prestar atendimento direto a um ou mais segmentos dos públicos-alvo apontados na LOAS - Lei 8.742 de 07/12/93 e/ou no ECA - Lei 8.069 de julho/90.
- 3) Ter sua unidade prestadora de atendimento situada na região do Vale do Aço.
- 4) Estar operando ativamente no mínimo há 2 anos.
- 5) Possuir perfil coerente com o conteúdo dos artigos 2º e 3º da Lei 9.790 de 23/03/1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público.

FONTE: Fundação Acesita (2001).

Para a seleção final das entidades que participariam do PVC, a Fundação Acesita realizou, durante o mês de setembro/1999, um minucioso diagnóstico nas 50 entidades pré-selecionadas. Foram checadas informações anteriormente obtidas nos formulários de inscrição e, sobretudo, tomou-se conhecimento *in loco* da estrutura, do funcionamento, dos problemas e das perspectivas de desenvolvimento das entidades. Para tanto, foi elaborado um *instrumental de*

*diagnóstico*¹⁶, utilizado pela equipe do programa para coleta de informações nas próprias entidades.

Os resultados do diagnóstico foram analisados e interpretados e a escolha final das entidades foi baseada em critérios de seleção definidos juntamente com o Conselho Consultivo do programa. O quadro abaixo evidencia esses critérios de seleção.

QUADRO 20. Critérios de seleção das entidades do Programa Vale Cidadania

Critérios	Questões-chaves
<i>Identificação com os propósitos do PVC</i>	As razões apontadas pela entidade para sua participação no programa priorizam o fortalecimento e a capacitação da instituição, ou traduzem, acima de tudo, a expectativa de recebimento de doação financeira ou material?
<i>Foco no público beneficiário</i>	A entidade está claramente voltada ao atendimento das necessidades de seu público-alvo, ou parece mais preocupada com sua atividade-meio e burocracia interna?
<i>Busca de inovação ou melhoria</i>	A entidade sente que precisa melhorar, deseja mudar e tem projetos para isto, ou parece satisfeita com sua situação atual?
<i>Relevância da atuação</i>	A entidade oferece um tipo de assistência indispensável e/ou pouco comum na região onde está localizada?
<i>Disposição para parcerias e potencial de disseminação</i>	A entidade possui ou busca parcerias diversificadas, inclusive com entidades congêneres, e revela potencial para disseminar as propostas do Vale Cidadania, ou parece satisfeita com as fontes de apoio que já possui e pouco propensa à disseminação?
<i>Estilo participativo de gestão</i>	O estilo de gestão e liderança da entidade parece mais aberto e participativo ou fechado e centralizador?

FONTE: Organizado pelo autor, baseado em Fundação Acesita (2001).

¹⁶ O instrumental de diagnóstico é um conjunto de questionário de coleta de dados aplicado aos principais agentes das entidades sociais (dirigentes e conselheiros, funcionários, voluntários, usuários etc.)

Todo esse processo resultou na seleção de 41 entidades cujo perfil atendia aos critérios definidos pela Fundação Acesita, que também levava em conta os propósitos dos agentes financiadores. As entidades deveriam realizar atendimento direto a pessoas excluídas socialmente ou em condições de risco social, sendo estas avaliadas pelo Grupo Gestor e pelo Conselho Consultivo do programa.

Em decorrência, procedeu-se a comunicação dos resultados e assinatura do termo de parceria para o início efetivo do PVC. Esse ato representou a afirmação de uma responsabilidade comum entre as partes em torno dos objetivos do programa. As entidades selecionadas receberam previamente uma minuta do termo, aberta a sugestões, que seriam incorporadas ao documento, conferindo maior legitimidade ao processo.

O documento do termo de parceria estabelece que o relacionamento entre as partes será regido pela busca de cooperação e pela co-responsabilidade em relação aos objetivos e resultados visados. Inclui também os seguintes itens: duração e período de vigência do PVC; benefícios esperados com a participação das entidades nos projetos que integram o programa; responsabilidades das partes envolvidas; previsão de reuniões anuais de avaliação, para balanço de resultados e decisão conjunta sobre a continuidade da participação de cada entidade no programa; documentação legal necessária para o recebimento, pelas entidades, de benefícios custeados com recursos provenientes do BNDES; declaração de não-interferência recíproca nos assuntos internos das instituições signatárias; e as disposições finais.

Concluída toda essa maratona de seleção das organizações sociais do Vale do Aço que fariam parte do PVC, iniciaram-se as primeiras atividades efetivas que representariam o alicerce da parceria com a Fundação Acesita. Os cursos de capacitação seriam os primeiros trabalhos a serem executados.

A triangulação dos dados coletados em campo permitiram considerar que os desafios de ambas as partes (Fundação Acesita e beneficiárias) para a manutenção dessa parceria no PVC é grande. Tanto na verificação dos documentos inerentes ao PVC quanto na análise de discurso das entrevistas ocorridas e na observação participante foi possível perceber uma “certa incompatibilidade de expectativas”, apesar da plena aceitação da filosofia do programa por parte das entidades sociais. Entretanto, já no início do processo de articulação dessa parceria nota-se um impasse consensual.

Foi disponibilizada uma tecnologia social (o PVC) para as entidades que superaram o processo de seleção, contudo, estas não interviram diretamente ou mesmo negociaram os seus reais interesses dentro da filosofia do PVC. Neste caso, houve uma diferenciação clara do que foi o processo de parceria entre a Fundação Acesita e os financiadores. O depoimento seguinte sinaliza essa questão:

“...É, o programa, a gente não tem acesso à gestão do projeto. (...) a gente não participa assim, diretamente, das conversas, dos encaminhamentos gerais mesmo, do projeto com as entidades mantenedoras. Isso aí a gente não participa mesmo não. (...) então, é uma coisa assim, feito mais, eu acredito, entre eles mesmos. A nós, parceiros, cabe assim, a gente tem sido mais chamados na parte de execução mesmo, de estar colocando em prática...”. (E25).

Na verdade, a expectativa inicial da maioria das entidades sociais beneficiárias do PVC era que de que este programa representasse um aporte de recursos financeiros e materiais para suas obras e/ou causas sem maiores empecilhos burocráticos ou exigências de contrapartida. Registra-se que não houve, portanto, uma compreensão total imediata da proposta do PVC, o que pode ser sentido no próximo depoimento registrado.

"... Porque a própria (entidade) nossa não estava entendendo (...), Eu estou dizendo que a sociedade civil, ela não estava entendendo o que nós estávamos fazendo. Eles estavam pensando que a Fundação Acesita iria injetar dinheiro em nós e nós iríamos ficar ricos. Vamos ficar milionários, então criou-se aquele clima...". (E27).

Esse fato se deve, provavelmente, à inserção destas entidades em um programa já pré-concebido, cujo processo de negociação de interesses foi hierarquizado e o processo participativo de certa forma amenizado. Outro relato pode esclarecer melhor os fatos apontados acima:

"... Bom, quando nós recebemos a visita do pessoal da Fundação Acesita, quando eles estavam fazendo as entrevistas para selecionar as entidades, eu mesma, que estava acompanhando junto com a direção, fiquei assim... e falei: puxa vida!, caiu do céu essa parceria. (...). Então a gente sempre lembrava assim: puxa vida!, está faltando sala de aula, está faltando móveis, está faltando panela, ah! Então assim, no início, a primeira impressão que eu tive foi que a Fundação Acesita fosse realmente estar dando tudo...". (E19).

Uma vez esclarecidas, engajadas e cientes do seu papel no PVC, as entidades reconheceram plenamente a importância e os benefícios que este programa poderia estar gerando para elas no futuro. Assim, começaram a apoiá-lo, evidentemente, dentro de suas possibilidades e limitações. Constata-se que a Fundação Acesita tinha um anseio por um melhor desempenho e aproveitamento prático da capacitação que estava sendo ofertada às entidades sociais.

Contudo, das 35 entidades visitadas e entrevistadas, de um universo de 42, percebe-se uma unanimidade, em termos gerais positiva, com relação à avaliação do PVC. No momento em que os representantes entrevistados das

entidades foram questionados sobre o que eles pensavam do PVC, não houve quem, à primeira reação, se colocasse contra o programa ou desse um parecer totalmente negativo.

Até mesmo as entidades da região que, segundo os estagiários e membros do grupo gestor, tradicionalmente teriam um comportamento mais arredo e extremista, isto é, iriam conceder as entrevistas apenas analisando o PVC pelos seus pontos negativos, acabaram manifestando um certo encantamento com o PVC. O relato da entrevista que segue mostra essa aprovação em termos gerais.

"... Eu não sei se é pelo fato da nossa entidade ser tão pequena e a gente também, nunca ter tido tanto apoio assim que, para mim, a gente está nas nuvens com esse programa Vale Cidadania. Então, eu falei uma vez: ele foi uma luz que surgiu para nós, porque a gente estava no escuro e foi ele que fez a gente ressurgir, renascer. Então, para mim, eu bato palmas para o Vale Cidadania a todo o momento. Eu tiro o chapéu para eles, para o pessoal, todos os diretores são ótimos. A equipe, eu adoro todo mundo lá. Eu falo que eu já até sinto falta..." (E26).

Um outro depoimento também é bastante ilustrativo com relação a essa postura de aceitação do PVC:

"... Olha só, para o Vale do Aço e para as entidades de um modo geral, que estão sendo beneficiadas mais diretamente, eu creio que o Programa Vale Cidadania é um ganho muito grande para a região e até em nível de Brasil mesmo, dado o modelo que ele está sendo para as demais empresas. Para nós aqui (da entidade) também. Principalmente em termos de capacitação dos funcionários que a gente manda para os cursos específicos, cursos que estão sendo feitos lá e estão sendo muito válidos..." (E16).

Um outro depoimento rico de informações corrobora com os dois anteriores e sinaliza as virtudes do PVC:

"...Particularmente, eu gosto. Eu acho muito bom, muito interessante. É viável porque está capacitando os professores. Nós mesmos estamos nos achando mais atualizados, você está entendendo? Então é uma ajuda muito boa que a Fundação está nos dando. E ainda tem o estagiário que está sempre dando o suporte dele, uma ajuda. Então é uma excelente idéia. É um projeto muito bom...". (E24).

Estes depoimentos também servem para ilustrar alguns pontos que foram sumarizados dos depoimentos coletados em campo. Eles refletem as vantagens da parceria com a Fundação Acesita observadas pelas entidades sociais, dentre os quais destacam-se: o redimensionamento da visão das entidades com relação à forma de intervenção no social; a projeção do trabalho em rede (informações compartilhadas); o treinamento e capacitação (aquisição de novas habilidades); um maior grau de competência e profissionalismo em gestão social; a expansão das atividades essenciais dessas entidades; o atendimento com qualidade ao público-alvo; o aprendizado mútuo coletivo e outras mais.

Ou seja, as vantagens apontadas pelas entidades com relação à parceria com a Fundação Acesita são praticamente as mesmas dos propósitos do PVC já mencionados. As entidades acabaram incorporando bem essa questão e o "discurso" proferido pela fundação sobre a importância da profissionalização do modelo de gestão dessas organizações do setor social. O desafio, neste caso, passa a ser da Fundação Acesita, que necessita justificar que os procedimentos adotados na gestão do PVC foram os mais democráticos possíveis, sem ingerências, cooptações ou geração de crises de identidade.

Por outro lado, quando as entidades foram estimuladas a apontar os pontos fracos, as limitações e os desafios do PVC e que estariam correlacionados com a parceria com a Fundação Acesita, percebeu-se que boa parte delas mostram-se exaltadas em alguns aspectos. Neste sentido, apesar de todas as 35 entidades entrevistadas colocarem-se plenamente favoráveis ao PVC, muitas delas também, entretanto, apontaram algumas restrições, ou questões que precisavam ser melhoradas. Para estas, a Fundação poderia e deveria estar fazendo muito mais do que, até então, estava sendo operado.

Muitas entidades alegaram que a transição de uma postura assistencialista e paternalista da Fundação para uma postura de intervenção social baseada em resultados e projetos deveria ser feita de uma forma mais sensibilizada. Deveriam ser levados em consideração os problemas operacionais e administrativos que muitas entidades estavam atravessando, provenientes de gestão anteriores e que impediam uma base sólida para que os princípios do PVC fossem colocadas em prática.

Além de alguns aspectos burocráticos e da inflexibilidade do projeto do Fundo Emergencial (projeto condicionado às exigências do BNDES) já mencionado, foram apontados alguns outros fatores que estavam sinalizando grandes desafios na relação de parceria entre a Fundação Acesita e as entidades sociais. Entre eles destacam-se: as dificuldades na assimilação e aplicabilidade prática dos conhecimentos teóricos dos cursos; a falta de mão-de-obra adequada para dar seqüência nos trabalhos nas entidades; as dívidas generalizadas e a ausência de documentos apropriados para facilitar as relações de parcerias; o cronograma de execução dos cursos (que precisariam ser revistos); a inviabilidade no curto prazo da execução da proposta de geração de renda etc.

O relato a seguir exemplifica esses pontos e as representações sociais que as lideranças das entidades do Vale do Aço inseridas no PVC têm sobre a relação de parceria com a Fundação Acesita nos seus aspectos limitantes.

"... mas fica aquela coisa amarrada, sabe? Aquela coisa que não caminha, porque eu acredito assim. Se você fala assim: Olha! Nós temos esse dinheiro, mas vocês têm que fazer quinhentas coisas para conseguir esse dinheiro. A gente faz as quinhentas coisas, mas quando você faz as quinhentas coisas, aí você descobre que tem que fazer mais mil, você tem mais... Então, as coisas, parece que não caminham, não fluem, você se sente esbarrado em alguma coisa...". (E28).

Outro depoimento que enfoca e questiona a postura da Fundação frente à gestão do modelo de parceria adotado pode ser observado na seqüência.

"... Eu acho, igual por exemplo, essa questão da assessoria financeira. No nosso caso, que a gente está com essa questão de encargos e tudo, eu acho que poderia estar se buscando outras alternativas. Não somos só nós não, a gente sabe que tem outras entidades nessa situação. (...) Então, eu acho que o programa deveria estar interferindo nisso aí, (...) porque a gente até entende o lado do programa, porque a gente sabe que a cultura de entidade social é de 'buraco sem fundo, quando mais põe mais precisa', mas isso não é em toda a entidade...". (E25).

Desta feita, a conclusão que se chega é que essa relação de parceria entre as entidades sociais e a Fundação Acesita, nos trâmites em que foi pensada e homologada, carece de alguns ajustes para atingir os objetivos planejados, pelo menos no prazo em que foi estipulada a duração do PVC. Além de capacitação e treinamento, alguns outros anseios devem ser observados pela Fundação Acesita em prol das entidades beneficiárias (disponibilização de recursos financeiros e humanos, investimento em infra-estrutura, assessoria jurídica etc.) para que estas se sintam mais estimuladas a potencializar essa relação de parceria e para que atinjam estágios mais avançados nessa comunhão de forças.

Outra questão debatida com as entidades sociais é se elas teriam a noção exata e o conhecimento de qual seria a contrapartida delas para com a Fundação Acesita em referência ao PVC. A sistematização das respostas propiciou a organização de um quadro, lembrando que uma mesma entidade afirmou sempre mais de uma resposta para esta questão, (Quadro 21).

Um ponto de partida para melhor explicar esse panorama é que o conceito de parceria pode ser sintetizado em uma relação de benefício mútuo, ou seja, ambas as partes envolvidas na parceria saem ganhando. Como é visível que a Fundação Acesita beneficia as entidades sociais do vale do Aço com o PVC em vários pontos já mostrados, então, quais seriam os benefícios que as entidades estariam proporcionando à Fundação Acesita, estando estas participando do PVC?

As respostas obtidas tiveram uma variação que envolveu os aspectos institucionais da Fundação Acesita propriamente dita, da Acesita S.A. mantenedora da Fundação e também da proposta do PVC em si que foi muito divulgada. Interessante notar que nenhuma das 36 entidades sociais entrevistadas fez qualquer tipo de menção de contrapartida com relação aos agentes financiadores do Programa Vale Cidadania.

QUADRO 21. Visão da contrapartida das entidades beneficiárias à Fundação Acesita na parceria do PVC

Benefícios proporcionados pelas entidades socias do Vale do Aço no PVC		
<i>Quem se beneficiaria</i>	<i>Como seria o benefício (contrapartida)</i>	<i>Nº. de citações*</i>
Acesita S.A. (A)	Marketing institucional (A1)	13
	Responsabilidade social/cidadania empresarial (A2)	04
	Suprir deficiências (A3)	03
Fundação Acesita (B)	Intervenção social (missão) (B1)	14
	Aprendizado (B2)	11
	Solidariedade (B3)	10
	Marketing institucional (B4)	07
	Abrangência/influência (B5)	07
Filosofia do PVC (C)	Visibilidade/troca de experiências (C1)	24
	Capacitação/treinamento/autonomia (C2)	20
	Efeito multiplicador (C3)	17

* Nº. de citações significa o número de vezes em que cada alternativa foi citada pelos representantes das entidades entrevistadas de forma isolada.

FONTE: Dados da pesquisa

Observa-se, pelos dados do Quadro 21 que 8,5% das entidades, ou três delas, consideraram que os benefícios gerados por elas, em contrapartida ao apoio da Fundação Acesita por intermédio da parceria estabelecida, representariam, na verdade, um ganho estratégico de mercado exclusivo para a Acesita S.A. (alternativa A do quadro acima), a mantenedora da Fundação Acesita.

Este ganho estaria relacionado com a questão: A1) *do marketing institucional da empresa*: promoção da imagens e dos produtos oferecidos pela empresa nos mercados nacionais e internacionais, da aquisição de selos de garantias e prêmios etc.; A2) *da aplicabilidade prática dos conceitos de responsabilidade social e cidadania empresarial*: seria uma forma de contribuir

com a performance da empresa perante os seus *stakeholders*, reflexos no Balanço Social da empresa etc. e A3) a parceria com as entidades sociais do Vale do Aço poderia representar para a empresa, via Fundação Acesita, a possibilidade de *suprir certas deficiências* de impacto social originadas pela empresa em outras áreas. Também diz respeito à ética empresarial.

No mesmo enfoque, oito das 35 entidades entrevistadas, 23% do total, consideraram que o ganho maior da contrapartida das entidades seria justamente para a Fundação Acesita em si (alternativa B do Quadro 21).

Esse fato estaria relacionado com:

- B1) *melhorias significativas na forma de intervenção social da Fundação*: seria uma forma da Fundação Acesita cumprir com os ideais da sua missão organizacional e dos seus princípios, de suas crenças e valores;
- B2) *a questão do aprendizado*: considera-se o PVC e a parceria com as entidades sociais fontes inestimáveis de um aprendizado contínuo. Mesmo que o programa não dê certo, será uma forma de aprender com os próprios erros; caso alcance os méritos desejados, será considerado como uma tecnologia social de ponta no país;
- B3) o fenômeno da *solidariedade ou da virtude solidária*: conforme o apontado no quadro acima, ocorreram pelo menos dez citações que mencionaram o fato das parcerias serem frutos, na verdade, da boa vontade, do “bom coração”, da boa ação, fraternidade, altruísmo etc., dos membros do Grupo Gestor ou da equipe da Fundação Acesita. Ingenuidade ou não essa questão faz muito sentido, principalmente devido à preparação, competência e história de vida dos membros do Grupo Gestor. Comprovou-se *in loco* que são cidadãos bastante sensíveis às questões sociais, formados em Serviço Social ou Pedagogia e que, na maioria das vezes, acabam filtrando os reais interesses da empresa para com as relações comunitárias. Aceitando e fazendo jus à ajuda e buscando melhorar a qualidade de vida do seu

públicos-alvo, as entidades estariam dando uma contrapartida plausível para a Fundação Acesita nessa relação de parceria;

B4) *o marketing institucional da Fundação Acesita*: possibilidades potenciais da contrapartida das entidades parcerias tornar a Fundação um ícone nacional em desenvolvimento social. Conquista de prêmios, divulgação do nome da entidade, visibilidade no mercado para a gestão de novos projetos, projeção internacional etc.

B5) *expansão do nível de influência e abrangência da Fundação na Região*: outra contrapartida analisada pelas entidades é que a parceria com a Fundação Acesita poderia proporcionar formas de expandir as suas relações de “poder” por áreas geográficas, além do seu campo de atuação característico, ou seja, exceder os limites do município de Timóteo e até mesmo do Vale do Aço como um todo. Seria a transformação da Fundação Acesita no que se chama: “Organização Guarda-chuva¹⁷”.

Outro dado estatístico é que aproximadamente 17% das organizações sociais beneficiárias do PVC, ou seis delas, argumentaram que o principal retorno que elas poderiam oferecer à Fundação Acesita em retribuição ao apoio do PVC, e caracterizando uma relação de parceria, seria apenas cumprir com os propósitos e a filosofia do PVC em si (alternativa C do Quadro 21), que já foram amplamente discriminados anteriormente.

Isso está relacionado com: C1) *o efeito multiplicador*: as entidades sociais serem repassadoras e irradiadoras de uma nova tecnologia social; C2) *a questão da capacitação, do treinamento em si*: essência do PVC e requisitos básicos para que estas entidades alcancem autonomia e independência do poder público e do mercado, além da otimização dos recursos e racionalidade

¹⁷ *Organização guarda-chuva* pode ser entendida como aquela que mantém uma influência estratégica de ação e relações políticas numa determinada região geográfica ou território, geralmente no entorno onde está inserida, interferindo com poder de influência nas relações sociais dos agentes constituintes da comunidade em questão.

instrumental das atividades; e C3) com a *troca de experiências e maior visibilidade*: oportunidade das entidades mostrarem os seus trabalhos, socializar informações, buscar recursos de forma compartilhada e estabelecer o trabalho em rede com as demais organizações congêneres.

Outro detalhe interessante foi observado nessa questão da contrapartida das entidades em relação somente ao cumprimento das metas do PVC. Nenhum dos representantes das entidades em questão (uma entidade de Timóteo, uma de Coronel Fabriciano, outra de Ipatinga e as outras três dos municípios do colar metropolitano) que foram entrevistados, tinham a formação superior de escolaridade. Assim, é provável que apresentem uma dificuldade maior de ter uma visão mais holística e sistêmica da realidade na qual estão inseridos.

Ainda com relação à questão da contrapartida 23% das entidades (oito delas) mesclaram suas respostas. Elas argumentaram que os benefícios da contrapartida de suas entidades na parceria do PVC iriam favorecer simultaneamente a Fundação Acesita e a sua mantenedora, nos aspectos já apontados (alternativas A e B do quadro acima).

Oito também foi o número de entidades que entraram na relação de parceria com a Fundação Acesita, possibilitando a esta se auto-promover de diversas formas, além de cumprir fielmente com a filosofia do programa proposto (alternativas B e C do quadro acima). Portanto, outros 23% das entidades entrevistadas opinaram nestes dois requisitos em termos das suas contrapartidas para com o PVC.

No restante dos depoimentos coletados, verificou-se que 5,5% das entidades (duas delas) acreditam que suas participações no PVC estavam condicionadas à contrapartida de beneficiar tanto a Acesita quanto a Fundação Acesita, como também ao cumprimento à filosofia do programa (alternativas A, B e C).

O resultado final mostra que 83% das entidades sociais beneficiárias atribuíram o valor da contrapartida de suas instituições ou à promoção institucional da Acesita ou à Fundação Acesita ou ambas. O depoimento a seguir demonstra essa posição:

“... Ah; eu acho que eles estão ganhando muito mais do que nós, porque eles estão levando o que estão fazendo para fora e é para um marketing social muito forte. Eu acho que em benefício, eles estão lucrando muito mais do que nós. Porque eu penso assim, entendeu? (...)”. (E 35).

Em síntese, pela análise do discurso dos representantes das entidades beneficiárias do PVC, percebe-se que elas valorizam muito a iniciativa das parcerias, que são a base desse programa. Elas se sentem bastante enaltecidas por dele fazerem parte, porém, evocam a revisão de alguns aspectos que estão no contexto do programa pelo fato de apresentarem carências organizacionais relevantes que influenciam diretamente na relação dessas parcerias.

Essas entidades sociais, na maioria (83%), acreditam que a sua participação no referido programa pode favorecer tanto a Fundação Acesita quanto a sua mantenedora, seja de forma agregada ou isolada. Isso ocorre principalmente nos aspectos de promoção institucional, cumprimento da filosofia da responsabilidade social e meios plausíveis de intervenção no social, ampliando, conseqüentemente, o seu raio de influência e ação. Portanto, fica caracterizado, que o retorno, ou melhor, a contrapartida das entidades sociais do Vale do Aço para com a sua parceria, a Fundação Acesita, no Programa Vale Cidadania, é de dimensão múltipla: administrativa, social, comercial, mercadológica etc., conforme o analisado acima. Logicamente, essas questões

também acabam sendo transferidas para as organizações financiadora do programa, a IAF e o BNDES, porém, de uma forma indireta.

Um outro aspecto que surgiu durante a coleta de dados, e que também é uma questão inerente a este estudo, é a responsabilidade social da Acesita. Sobre esse assunto, acredita-se serem pertinentes algumas considerações.

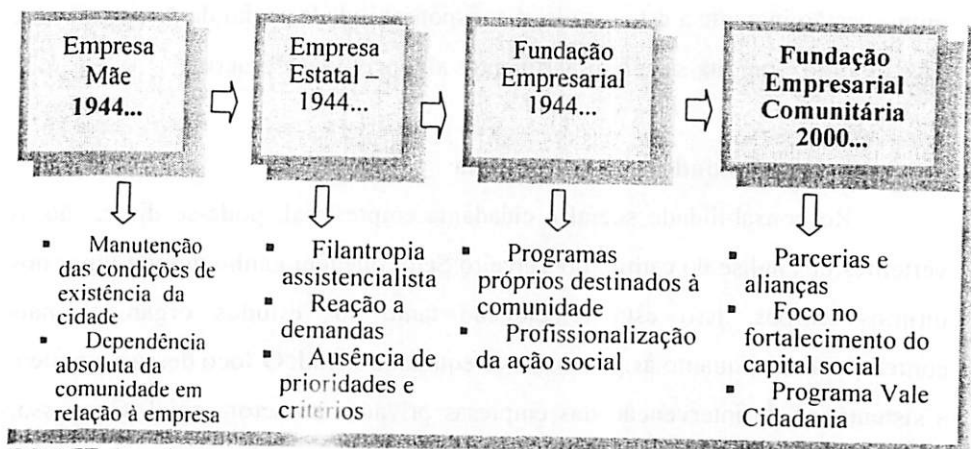
5.3 A responsabilidade social da Acesita

Responsabilidade social e cidadania empresarial, pode-se dizer, são as vertentes de análise do campo do Terceiro Setor que têm ganho grande vigor nos últimos tempos. Isso está relacionado tanto aos estudos organizacionais contemporâneos, quanto às propostas de equidade social. O foco dessa vertente é a sistemática de intervenção das empresas privadas no setor social. Com isso, acaba ditando uma tendência, ou um novo paradigma que vem sendo seguido por várias organizações empresariais em todo o mundo.

Em prol de parcerias, o conceito de responsabilidade social foi notado, durante toda a pesquisa de campo, como a principal âncora do relacionamento da Acesita com outros atores sociais, principalmente pela ação do “braço social” da empresa, a Fundação Acesita. Esse fato ficou claro no conjunto das entrevistas, na avaliação de documentos, na checagem do material institucional, na mídia e no desenrolar da observação participante *in loco*.

A questão da responsabilidade social da siderúrgica é um ponto importante que chama a atenção nesta pesquisa. Esse conceito somente agora vem sendo aplicado por organizações empresariais no Brasil. Trata-se de um fenômeno recente ou ainda em estruturação, conforme apontam alguns autores, dentre eles Fischer e Falconer (2001), Melo Neto e Froes (1999), BNDES (2001). No entanto, a Acesita já o trabalha há bastante tempo, praticamente desde o início de suas atividades, até mesmo com uma conotação bem mais assídua/presente do que o imaginado. Pode-se dizer que existe uma evolução

bem definida das ações sociais da empresa, as quais podem ser visualizadas na Figura 6.



FONTE: Fundação Acesita (2001).

FIGURA 6. Evolução da Ação Social da Acesita

Um grande diferencial que, inclusive, já foi apontado por outros estudos como o de Fischer e Falconer (2001), é que a Acesita herdou de sua fase de empresa estatal a responsabilidade de zelar pelo bem-estar e pelo desenvolvimento da comunidade em seu entorno. Para estes autores, casos desse tipo configuram um tipo de atuação social que não é marginal ou secundária para a visão empresarial, mas é parte constituinte, ou pelo menos coerente, do próprio direcionamento estratégico do empreendimento dos negócios da empresa. Ou seja, a Acesita já empreendia sistematicamente ações de responsabilidade social e cidadania empresarial antes mesmo da evidência desses conceitos em tempos contemporâneos.

Após a privatização e com o surgimento da Fundação Acesita, a empresa passou a exercer um novo dinamismo em suas ações sociais comunitárias. E uma das estratégias adotadas foi justamente a de favorecer e buscar parcerias que viabilizassem os seus projetos sociais, ao mesmo tempo que se amenizasse o dispêndio de recursos para esse fim.

Retomando o *Continuum da Colaboração* de Austin (2001), e comparando-o com o esquema da Figura 6, vê-se claramente que, em termos gerais, houve uma evolução do estágio filantrópico, caracterizado pelas ações da empresa-mãe e da empresa estatal, para um **estágio transacional**, caracterizado pelas ações da Fundação e extensivo à concretização de várias outras parcerias. Inclusive, registra-se a presença de funcionários remunerados pelo poder público que prestam serviço na Fundação Acesita, fato que consolida esse estágio (transacional).

No caso específico do Programa Vale Cidadania, entretanto, as evidências sinalizam que esse estágio transacional ainda não foi atingido plenamente, mas que pode vir a ser caracterizado no desenrolar do programa. Deve-se recordar que se trata de uma atividade específica envolvendo, pelo menos, cinquenta instituições que estão constantemente explorando novas formas de trocar conhecimentos e que a tendência é que esses agentes parceiros tenham um envolvimento mais ativo. Isso representaria o ápice desse estágio intermediário, mas, por enquanto, visualiza-se que as atividades e o relacionamento entre as partes envolvidas no programa ainda não ultrapassaram os limites do estágio filantrópico.

Os fluxos de benefícios ainda caminham a passos lentos para se tornarem de mão-dupla, onde todos possam estar contribuindo e todos possam efetivamente estar se beneficiando desse processo em condições paritárias. O próprio projeto do voluntariado empresarial, no qual funcionários da Acesita são incentivados a prestar serviços voluntários às organizações de base da

comunidade, é um indicador de que o PVC terá reais condições de atingir, pelo menos, o estágio transacional. Assim que começarem a surtir os primeiros efeitos concretos e positivos do Voluntários do Vale, fica caracterizado este estágio.

Portanto, as evidências do quadro anterior, pelo menos no que tange à vertente de envolvimento com a comunidade, pode-se dizer que, de longa data, a Acesita assume um posicionamento pioneiro e de vanguarda na prática da responsabilidade social empresarial. Esse detalhe confere à empresa um grande destaque no cenário nacional e um ótimo impacto de intervenção no nível local, principalmente pela sua condição de ex-estatal.

Entretanto, não pode ser esquecido, que o moderno conceito de responsabilidade social envolve outros fatores (*stakeholders*), que não foi objetivo desta pesquisa investigar. Talvez essa lacuna possa motivar outros pesquisadores interessados em estudar e mensurar na íntegra a responsabilidade social de uma empresa que sofreu um processo de privatização e que busca o reconhecimento de socialmente responsável atualmente.

Em tese, constata-se que um dos retornos que o PVC pode proporcionar à Acesita no desenvolvimento de sua responsabilidade social é que esse programa se insere no cumprimento de uma das metas estabelecidas pela organização. Essa meta diz respeito ao serviço comunitário prestado, com reflexos positivos no seu relacionamento com os funcionários. Os funcionários da empresa, em virtude de seu envolvimento pessoal na comunidade, costumam ser excelentes identificadores de parcerias potenciais, aponta Austin (2001), justificando essa situação.

Apoiando os funcionários que vivem na comunidade, prestando-lhe serviços, fazendo com que se sintam orgulhosos de trabalhar para a empresa porque ela contribui para a qualidade de vida local, a Acesita tem a possibilidade de conquistar de vez os seus colaboradores diretos e ainda promover a cidadania

empresarial. É o serviço comunitário proporcionando benefícios de marketing, como coloca Kanter (1996).

Por fim, este último autor ainda reforça uma idéia que indiretamente pode ser estendida à Acesita. A participação comunitária há muito é fonte de ligações e benevolências políticas. Através de contribuições para a comunidade e outras formas de boa cidadania empresarial, as empresas ainda criam uma “*aura positiva*” aos olhos dos consumidores, eleitores ou autoridades governamentais locais. Evidentemente, esses fatores são implícitos e muito sutis, sendo necessária uma visão holística e um bom conhecimento da dinâmica do processo social para percebê-lo. Porém, são difíceis de serem contestados pelo senso comum e própria vivência da realidade local em que a Acesita está inserida.

Em suma, as evidências de campo mostraram que a Acesita vem buscando fortalecer a sua responsabilidade social depois de privatizada, sobretudo pela ação da Fundação Acesita. Por isso, cada vez mais a Fundação Acesita tem estreitado os seus laços de relacionamento com a comunidade, com os empregados da empresa e atuado diretamente na área de gestão e educação ambiental, por meio de um dos seus departamentos.

No entanto, o Programa Vale Cidadania, como já visto, extrapola as bases dessa relação mantenedora e filial (Fundação Acesita). O programa também é sustentado pelas agências de fomento em desenvolvimento social, a IAF e o BNDES. Essas agências, por terem um modelo de intervenção social baseado em determinados critérios específicos (já programados e planejados devido às muitas experiências acumuladas), podem vir a interferir diretamente de várias formas no modelo de gestão organizacional de seus parceiros potenciais. Como a Fundação Acesita é a agência intermediária operadora e executora do PVC, registram-se determinados momentos em que ela procura

transferir a filosofia dos financiadores do PVC para os seus beneficiários (as entidades sociais do Vale do Aço).

5.4 Possíveis reflexos da parceria com a IAF e com o BNDES no PVC

A parceria da Fundação Acesita com a IAF, recebe um parecer adicional neste estudo, por tratar-se de uma organização do Terceiro Setor local com uma agência de fomento internacional. Considera-se, ainda aqui, que esta regra também se aplique, em alguns pontos, ao próprio BNDES.

Sob este prisma, pelas similitudes percebidas em campo, é que essa parceria com os agentes financiadores deva ser entendida como convergente, em vários pontos, com os estudos de Carvalho e Sachs (2001). Parte-se do pressuposto de que as implicações dessas parcerias podem vir a promover um processo de redefinição organizacional das entidades beneficiárias do Vale do Aço. Essas autoras afirmam que, para entender as implicações derivadas de uma parceria com uma instituição internacional, é necessário distinguir os seus diferentes formatos e objetivos organizacionais. Caso todas as parcerias com organizações do hemisfério norte impliquem numa confrontação de diferentes culturas organizacionais, os produtos e a eficácia dessa confrontação vão depender da natureza do parceiro e da parceria.

Recentemente, as mesmas autoras realizaram uma pesquisa em organismos internacionais que atuam em parceria com organizações não-governamentais em um estado do nordeste brasileiro. Por meio da caracterização e análise de características estruturais e de processo, elas verificaram a dimensão e o caráter da influência que atores individuais e coletivos, oriundos dos países centrais, exercem sobre todo o campo organizacional identificado como Terceiro Setor local. Scherer-Warren (1998a), também estudou um pouco essa relação entre parcerias de ONGs do hemisfério norte e ONGs do hemisfério sul.

O Quadro 22 estabelece um nível de comparação de alguns pontos levantados por Carvalho e Sachs (2001) que também se aplicam à lógica do PVC como um todo, principalmente nas implicações dessa parceria para as entidades beneficiárias do programa. Esse fenômeno é observado em decorrência de uma tendência na evolução acelerada do Terceiro setor cujos principais elementos são: 1) a institucionalização e estruturação burocrática das ONGs; 2) a profissionalização das suas atividades; 3) as mudanças no seu formato organizacional assumindo características das empresas com fins lucrativos; 4) a adoção de novos e mais rigorosos mecanismos de coordenação; 5) a adoção de novas políticas de financiamento entre as quais as vendas de produtos e serviços e a diversificação das fontes de financiamento e 6) a criação de estruturas formais de articulação do setor numa estrutura em rede.

Essa evolução deriva da expansão do mecanismo das subvenções públicas, da aceleração da regulamentação do setor e do aumento da concorrência para a captação de recursos (Carvalho *apud* Carvalho e Sachs, 2001).

QUADRO 22. Caracterização do PVC, com base em Carvalho e Sachs (2001)

Característica básica	Justificativa no PVC
<i>Capacidade de articulação de parcerias</i>	Excetuando-se algumas entidades (no máximo 10), as demais ONGs que são beneficiárias do PVC também são “pouco articuladas” e “passivas”, o “nível de qualidade de suas ações é baixo” e falta-lhes “iniciativa nas buscas de novos parceiros”. Essas questões foram apropriadas pela Fundação Acesita para constituir o PVC, que objetiva sanar ou melhorar esse quadro.
<i>IAF – Parceria com um organismo internacional (provedor potencial de recursos)</i>	Alternativa de sobrevivência para as entidades sociais locais. Pela sua proximidade com as populações carentes, pelo potencial no domínio da empregabilidade e capacidade de gerar dinamismo na economia local, as organizações do Terceiro Setor demonstram ser agentes eficazes de desenvolvimento econômico e social. Por isso precisam existir e, acima de tudo, de condições propícias de sobreviver.
<i>Busca de alternativas de sobrevivência</i>	A profissionalização dessas entidades sociais com a adoção de critérios de eficiência e rentabilidade e as parcerias com organismos internacionais. Essas diretrizes são exatamente a filosofia do PVC e foram empreendidas pela Fundação Acesita.
<i>Adoção de inúmeros instrumentos “emprestados” do mundo empresarial</i>	A primeira vista, esta tendência parece contraditória com a função original das entidades sociais de se apresentarem como contraponto às noções do mercado; na verdade, as semelhanças são muito maiores se vistas com mais atenção. Todos os cursos de capacitação do PVC são baseados nas modernas técnicas de gestão empresarial, como planejamento estratégico, qualidade total, plano de negócios etc.
<i>Canais e instrumentos de inter-relação organizacional</i>	Lidar com uma parceria exige contatos permanentes e sistemáticos. Por isso a Fundação Acesita utilizou os seguintes canais e instrumentos de relação interorganizacional para conceber e implementar o PVC: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>o projeto</i>: instrumento de captação de recursos que contém as informações que permitem ao financiador conhecer melhor o hipotético financiado; ▪ <i>as pessoas como instrumentos auxiliares</i>: no caso do PVC podem ser considerados os consultores externos e os estagiários; ▪ <i>os documentos formais</i>: no PVC são os termos de parceria assinados, além dos relatórios enviados que não são só instrumentos de fiscalização, mas condição da possibilidade de parceria.

...continua...

Quadro 22. Cont.

<p><i>Domínios de influência</i></p>	<p>Normalmente diz respeito: 1) ao conteúdo das ações desenvolvidas e 2) ao modo de se desenvolver essas ações. Nesse caso, a Fundação Acesita trabalha com:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>a objetivação das atividades</i>: verificadas na matriz de indicadores sociais e monitoramento do PVC (transformação das ações qualitativas efetuadas para que elas possam ser medidas em números); ▪ <i>"mercantilização das atividades"</i>: está relacionado no PVC à elaboração de um "plano de negócio" e nas oficinas para a "geração de emprego e renda", condicionados às entidades sociais beneficiárias; ▪ <i>estrutura gerencial</i>: diz respeito a uma estrutura gerencial forte que é muito cobrada das organizações beneficiárias; ▪ <i>profissionalização</i>: sentido de ser do PVC. O argumento está na melhoria do nível de "atendimento" e da "qualidade" do trabalho prestado pelas entidades beneficiárias e na busca competente por recursos; ▪ <i>o trabalho em rede</i>: entendido, acima de tudo, como troca de experiências e como um canal muito eficaz na transmissão das normas e valores do PVC.
--------------------------------------	---

FONTE: Organizado pelo autor, baseado em dados da pesquisa com suporte em Carvalho e Sachs (2001).

O depoimento de um dos membros do Grupo Gestor deixa transparecer que existe uma consciência plena de todos os pontos constantes do Quadro 22, ao mesmo tempo que existe uma tranqüilidade e confiança em implementá-los sem riscos nas entidades beneficiárias. A pergunta do pesquisador foi: *"... a partir do momento em que estas entidades (beneficiárias do PVC) começarem a adotar técnicas mais sistemáticas de gestão, não existe a possibilidade de, por exemplo, elas estarem perdendo a identidade? De estarem perdendo as características iniciais pelas quais elas foram constituídas? De estarem perdendo o foco? De perder o objetivo e a autonomia? De começarem a se centrar mais em questões de comercialização e tudo mais?"*. Segue a resposta:

“Olha, eu não tenho a menor preocupação com isso, sabe? Eu acho que isso nem vai acontecer nunca, sabe? Eu acho que hoje, já existem entidades sociais que nunca foram trabalhadas por nenhuma outra entidade que as capacitassem e que já tem esse foco. Elas se revestem de entidades sociais, mas, na verdade, elas não são entidades sociais, sabe? Mas, as entidades que estão no programa e as entidades que eu conheço aqui de Timóteo, elas têm uma característica: um dom do voluntariado muito grande, certo? Eu acho que elas vão se organizar, que elas não podem ficar só à mercê da benéfica pública, certo? Eu acho que elas vão começar a perceber que, se elas quiserem melhorar o atendimento ao público, elas vão ter que se incluir nesta política. É, e isso vai ser bom. Mas, assim, que elas vão se tornar uma empresa e não uma entidade social é, essa preocupação não me passa em nenhum momento, sabe? Embora eu ache que as pessoas que ainda não conhecem, as pessoas que não estão nesse ‘metiê’ podem até pensar dessa forma, mas as próprias entidades elas têm dificuldades...” (E42).

Além do último quadro mostrado, outros indicadores analisados são verossímeis na perspectiva de Carvalho e Sachs (2001). Já na identificação de que boa parte dos projetos sociais apoiados pela Fundação Acesita são direcionados a crianças e adolescentes e no Programa Vale Cidadania, isso não é diferente. É grande número de entidades sociais que fazem parte do programa e que lidam diretamente com esse público-alvo.

Esse aspecto é importante porque, além surtir mais efeito nos processos de transformação social que se busca, também têm maior visibilidade perante o marco legal do Terceiro Setor, perante à mídia e perante as agências de fomento em desenvolvimento. Esse fato favorece a articulação de parcerias. Porém, esse ponto é um contra-senso desafiador na parceria estabelecida entre Fundação Acesita, a IAF e até mesmo com o BNDES, levando a crer que a Fundação Acesita vai ter que se desdobrar além do planejado para cumprir o contrato do PVC e atender às exigências dos financiadores. Isso porque tanto a IAF quanto o BNDES têm a expectativa de que o PVC tenha sucesso a partir do

desenvolvimento de programas de geração de renda pelas entidades sociais que fazem parte do programa. Entretanto, falar de programas de geração de renda para as organizações cujos beneficiários são crianças e adolescentes é muito complexo.

Essas organizações, de fato e de direito (por lei), devem priorizar o processo educativo e valorizar ao máximo a assistência incondicional ao seu público atendido. Por um lado, tem-se que empreender qualquer atividade no intuito de gerar renda para esse tipo de organização aproveitando-se do trabalho dos seus beneficiários pode caracterizar exploração de mão-de-obra infantil. Essa circunstância é considerada ilegal e agravante na manutenção da reputação e imagem institucional de qualquer organização.

Por outro lado, notou-se, nesta investigação, que as entidades em questão não dispõem de recursos próprios para contratar trabalhadores assalariados e tampouco possuem competência suficiente para gerir a mão-de-obra voluntária, dentro dos padrões desejados. Normalmente, essas organizações são regidas pelo Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, têm atenção redobrada do Ministério do Trabalho e dos Conselhos Tutelares, além de sofrer muita pressão popular e dos meios de comunicação.

O ECA até abre lacunas para que o adolescente exerça atividades profissionalizantes e remuneradas, mas crianças (menores de 16 anos) não. Isso sem esquecer que caminhar para o profissionalismo, na maioria dos casos, significa aumentar os custos fixos e as despesas operacionais no curto prazo, sacrificando, inclusive, a atividade fim em detrimento da atividade meio, com expectativas de retorno do investimento somente a médio e longo prazos. Sem contar que o grau de risco de investimento nessas circunstâncias é alto. Neste caso, sinaliza-se um contraponto, pois pode-se dizer que a dinâmica das organizações sociais é lidar com causas presentes e emergenciais.

Numa análise mais profunda, nota-se que, mesmo que as entidades consigam recursos suficientes (financeiros, materiais e humanos) para empreender atividades que gerem renda, não há garantia nenhuma que as mesmas sejam consoantes com a missão das entidades. Isto é, caso elas se guiem a esse respeito por uma pesquisa de mercado (qual atividade possa mais valer a pena investir), o mais provável é que elas pratiquem atividades totalmente fora dos seus campos de ação e do sentido de existir da própria organização. Isso representaria um fato pernicioso que acabaria desnaturalizando totalmente os objetivos iniciais e a missão dessas entidades.

Tal situação permite concluir que a proposta de geração de renda, fator marcante nas parcerias do PVC, terá que ser revisada pela Fundação Acesita e pelos parceiros financiadores do Programa Vale Cidadania. Pois, apesar de essencial nas metas estabelecidas pela IAF e pelo BNDES, e também fundamental na questão da sustentabilidade das entidades, deveria ser efetivamente implantada levando-se em consideração a dinâmica da gestão social e não da gestão estratégica.

Essa questão não pode ser anulada porque realmente está condicionada à sobrevivência das entidades sociais. Entretanto, deveria, talvez, ser proposto às entidades sociais somente depois que os projetos (capacitação, informatização e voluntariado) já estivessem dando resultados concretos e bem ingrenados, o que, aparentemente, não é o caso, conforme o verificado em campo.

Constatam-se, por meio da triangulação dos dados de pesquisa analisados, alguns desafios e limitações para que esse projeto (geração de renda) seja extensivo a todas as entidades do Programa Vale Cidadania. Isso porque aos fatores anteriormente evidenciados somam-se outros, como, por exemplo:

- a) a dificuldade percebida na pesquisa de campo da Fundação Acesita em dialogar essa questão do projeto de geração de renda com das entidades do Vale do Aço. O **embate cultural** neste caso é muito forte. No global,

as entidades entrevistadas mostraram-se bastante receosas, pessimistas e desmotivadas a esse respeito. Sendo a Fundação Acesita a operadora do programa, cabe a ela a gestão dessa proposta, na qual os desafios são múltiplos e diversificados, além do quê, o campo organizacional do Terceiro Setor na região é instável e não é aparentemente, segundo os relatos dessa pesquisa, nem culturalmente propício. É o velho dilema sempre debatido no Terceiro Setor: a prática da racionalidade instrumental *versus* a racionalidade substantiva;

- b) a **perda da identidade** é outro obstáculo acentuado e até já foi comentado. Criar um negócio com o qual a entidade social venha a se favorecer economicamente pode descaracterizar a sua própria função social e os fatores instituidores dessa organização. Por mais que se pense que essa é uma visão míope (ultrapassada para a atual conjuntura política e econômica), ela é séria e amplamente discutida por vários autores, dentre eles Tenório (1997). Portanto, deve ser considerada. Imbuída de valores mercadológicos é grande a chance de que a entidade social passe a privilegiar o seu negócio em detrimento da sua atividade fim e a sua função social original;
- c) o próprio **mercado** dificulta essa proposta. Entidades sociais que têm o seu empreendimento próprio não são bem vistas pelas empresas privadas concorrentes do ramo e que pagam os impostos devidamente. Esse fato pode afetar a legitimidade das entidades sociais perante a sociedade e causar um desequilíbrio nas relações do mercado de trabalho;
- d) o **tempo** é outro fator adverso. A maioria dos projetos de geração de renda encampados por organizações do Terceiro Setor, relacionados a atividades compulsórias e sistemáticas, são de médio para o longo prazo (excetuando-se doações e atividades esporádicas). Contudo, o suporte

financeiro e técnico-operacional do Programa Vale Cidadania corre o risco de não manter-se num prazo longo (acima de 5 anos). Pelo menos não é essa a proposta do parceiros financiadores constatada nas entrevistas. Ser um “empreendedor social”, como almeja o PVC para as entidades beneficiárias, também pode ser entendido como aprender com os próprios erros na realidade. Caso as entidades sociais errem nos seus projetos de geração de renda, com certeza necessitariam de muito mais tempo para se recuperarem e avançar.

Todas essas questões, dentre outras mais, são indícios de que as parcerias que constituem o PVC deverão sofrer algumas alterações e novas adaptações para se manter viva a filosofia desse programa. Caso contrário, rupturas bruscas deverão se suceder e a insolvência do programa, depois de tanto esforço poderá acontecer, restando apenas a vantagem do aprendizado. Nesse caso, a experiência do PVC passaria a ser observada apenas como mais uma dentre outras inúmeras que não deram certo em estratégias de desenvolvimento social. Isto é, um programa de excelência no papel, porém, de pouco impacto social na realidade.

Um fato que corrobora com essa percepção é o de já existirem entidades que praticamente não faziam mais parte do programa no momento da coleta de dados e outras que estavam prestes a ser desligadas por estarem atravessando um momento difícil dentro do PVC. Ou estas não assimilaram bem a proposta do programa, ou estavam com problemas de gestão interna ou, mesmo, foram selecionadas equivocadamente para participarem do PVC, hipótese que não pode ser descartada.

Outra questão que encontra respaldo em Carvalho e Sachs (2001) é com relação ao retorno esperado pelo financiador no seu apoio ao Terceiro Setor. Como na maioria dos casos do gênero, trata-se de um investimento a fundo

perdido, mas, ao contrário do que se imagina, não é unilateral. Essa questão já foi comentada anteriormente, mas deve ser reforçada.

A Fundação Acesita deve justificar com muita precisão o uso dos recursos aos seus financiadores do PVC, a IAF e o BNDES. Um exame sistemático dessa relação revela que são exigidas da Fundação Acesita informações que permitam à IAF e ao BNDES seguir e controlar o uso dos recursos liberados. E o interessante é que o mesmo “efeito dominó”, apontado por Carvalho e Sachs (2001), acaba ocorrendo no caso em questão, porque a Fundação Acesita impõe às entidades beneficiárias os mesmos mecanismos de controle de seus financiadores. Um dos depoimentos já registrados ilustra esse fato.

Foi constatada, uma queixa generalizada das entidades sociais com relação à liberação dos recursos do Projeto Emergencial. Isso porque a Fundação Acesita estabeleceu algumas normas e padrões de projeto para se requerer esse benefício e as entidades estavam tendo dificuldade de se enquadrarem. A justificativa da Fundação Acesita é de forçar as entidades a aderirem ao profissionalismo, estimular a elaboração de projetos sociais e evitar o mal uso dos recursos destinados a esse projeto. Porém, as queixas são inevitáveis, como no caso do discurso vindos das seguintes entrevistas:

“... para passar pra gente uma verba de R\$ 1.200,00, que é uma verba emergencial é uma burocracia assim, impressionante. Então, eu estou muito decepcionada com essa questão. Apesar de quê, eles não assinaram nenhum contrato com a gente, falando que seriam parceiros e nada (com relação a esse fato), mas aquela coisa assim: é o tal BNDES estar junto, tem a Fundação Acesita, eu achei que a Acesita, de certa forma iria dar o suporte financeiro mesmo para as instituições, e isso não tem acontecido. Apesar de que, também, os cursos de capacitação eles têm um custo alto, e isso ajuda, isso aí é uma coisa que a gente não vê, não vê dinheiro, mas isso é um investimento. Isso aí a

gente não pode negar (...) Estamos precisando de cursos de capacitação? Estamos. Mas não adianta todo mundo aqui ficar doutorado, todo mundo ficar expert em tudo e não ter condições de caminhar, sem dinheiro a gente não faz nada. Então, é nesse sentido...". (E28).

O outro relato reforça ainda mais a importância que as entidades sociais beneficiárias creditam à liberação de recursos financeiros:

"... então eu acho que o projeto (Fundo Emergencial), ele tinha como estar vendo essa questão de como a gente pelo menos renegociaria e o BNDES ele teria condições de estar ajudando a gente nesse sentido. Ele teria condições. Eu não falo do projeto em si (do PVC), mas assim, o projeto através do BNDES poderia estar viabilizando, descongestionando as entidades sociais, para que a gente pudesse avançar, principalmente no projeto de sustentabilidade. Porque não adianta eu formalizar ou resolver a sustentabilidade se eu não tenho recursos para estar empregando, e o Vale Cidadania, ele tem capacidade para isso...". (E25).

Casos como estes e que foram uma constante em várias entidades visitadas no transcórper dessa pesquisa, mostram mais uma vez a importância da sintonia de se conhecer bem a dinâmica do processo social. Uma medida com traços coercitivos tomada no intuito de estimular as entidades a terem uma atitude mais ativa de atuação social, em vez de motivá-las, acaba sendo um fator desanimador. As entidades estavam preferindo abrir mão do projeto emergencial, ou pouco se empenharem neste aspecto, do que enfrentar os trâmites burocráticos para obtê-lo. Neste caso, pode ocorrer, inclusive, o fato da Fundação Acesita ter que estornar o dinheiro aos financiadores sem utilizá-lo.

Carvalho e Sachs (2001) também comentam sobre a participação das agências de financiamento como deflagradoras de processos de redefinição institucional naquelas entidades nas quais são parceiras. Isto é, em muitas

entidades que são beneficiárias de processos de parceria podem ocorrer alterações consideráveis no caráter original dessas entidades. Entretanto, estas costumam mascarar esse fato por entendê-lo como uma pressão que desqualifica o trabalho e reduz a autonomia. Hudson (1999) analisa essa relação como um processo regular dentro de uma visão de parceria.

No caso em questão, não se detectou explicitamente a perda de autonomia ou mesmo ingerências ou cooptação por parte dos financiadores, porém, alguma forma de pressão certamente acaba existindo. É importante estar atento para que essa questão não desqualifique o trabalho, mas apenas possa torná-lo mais sistematizado.

Assim, por força da parceria com a IAF, a Fundação Acesita, com o Programa Vale Cidadania, vê-se obrigada a adotar procedimentos formais de gestão, de legalização junto aos órgãos públicos/estatais, de sistematizar seus métodos de trabalho e adotar uma “linguagem” que o parceiro estrangeiro possa entender, condizendo com um processo regular em parcerias.

A IAF estabeleceu uma planilha pautada em indicadores sociais a serem instituídos e coletados a partir dos resultados do Programa Vale Cidadania como forma de controle, para fins de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados. Ao que parece, essa questão ainda encontra algumas resistências de operacionalização por parte da Fundação Acesita, pois alguns critérios a serem examinados ainda não foram claramente detectados na realidade. Isto é, ainda existe uma lacuna para se criar determinados indicadores sociais mensuráveis.

Essa, inclusive, é outra questão pendente: transformar os resultados eminentemente qualitativos em quantitativos é um procedimento delicado e passível de erros de interpretação. Com base em Carvalho e Sachs (2001), é possível inferir que as “cobranças” da IAF sobre sua parceria com a Fundação Acesita podem estar na origem dos choques culturais, que enfrentam o padrão “ocidental” com o padrão local de funcionamento organizacional.

Sob uma perspectiva institucional, ainda na visão de Carvalho e Sachs (2001), compreende-se que as organizações do Terceiro Setor buscam adaptar suas estruturas e procedimentos às expectativas de um contexto influenciado por pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores, dentre eles as agências de financiamento de projetos sociais. É o fenômeno do isomorfismo estrutural¹⁸ que pode ocorrer por meio de mecanismos miméticos, normativos e coercitivos.

Sob este prisma, a realidade do PVC e de suas relações interorganizacionais mostra que, ao mesmo tempo em que a Fundação Acesita procurou se adaptar aos fatores condicionantes da sua parceira financiadora do PVC, a IAF por sua vez, lançou mão da exigência de relatórios, manuais, auditorias, visitas técnicas *in loco*, prestação de contas e outros documentos que podem ser considerados mecanismos normativos e também coercitivos. Caso não seja devidamente comprovado um mínimo centavo que deveria ser alocado ao PVC, a IAF suspende de imediato o repasse dos recursos financeiros e tem meios legais de comprometer a parceria estabelecida.

O “efeito dominó” acaba ocorrendo porque, ao transferir para as entidades sociais do Vale do Aço as exigências dos seus próprios financiadores, a Fundação Acesita cria um leque de necessidades que implicarão numa profissionalização da administração das entidades locais. A hipótese de que a parceria com a IAF e com o BNDES tornou necessário um processo de profissionalização das entidades sociais beneficiárias do Vale do Aço, pode ser confirmada pelas próprias características do PVC que visam exatamente a uma gestão mais profissional do Terceiro Setor local, fato já discutido anteriormente.

¹⁸ *Isomorfismo estrutural* refere-se às estratégias das organizações que tendem a utilizar linhas de ação já definidas e racionalizadas na sociedade, que lhes permitirão encontrar legitimidade para suas atividades e defender a sua sobrevivência independentemente de sua eficiência e da demanda dos seus produtos. É a adequação da organização aos parâmetros do contexto, à regras e aos significados institucionalizados nas estruturas (Machado-da-Silva, 1999).

Confere-se que a maioria das entidades sociais que firmaram a parceria com a Fundação Acesita no PVC são de pequeno e médio porte e/ou sem muitas experiências administrativas. Essas, em sua maioria, não prevêem recursos para ações de formação gerencial e isso gera igualmente um problema grave: acaba confinando a entidade local a uma situação de fragilidade em razão de não ter meios para satisfazer às exigências da Fundação Acesita.

Da mesma forma como concluem Carvalho e Sachs (2001), pode-se dizer que este ponto é crucial: ter uma estrutura organizacional forte é condição de uma parceria equilibrada, na qual a entidade local pode fazer valer o seu ponto de vista por ter uma dimensão formal devidamente definida, legalizada e, portanto, legitimada.

É até compreensível que a Fundação Acesita já esteja atenta a este ponto. Por isso instituiu o PVC, cujo objetivo é fortalecer a estrutura, gestão e o pessoal das entidades de base atendidas. Entretanto, essa é uma estratégia para o médio e longo prazos e no PVC as coisas têm acontecido num ritmo muito intenso, e os cursos não estão sendo muito bem assimilados na prática. É visível que os resultados mais promissores só surgirão com o tempo, e o tempo de vigência do programa, pela sua proposta, é relativamente curto (entre 3 e 4 anos).

Enfim, nesse relacionamento de parceria entre a Fundação Acesita e os agentes financiadores do PVC pode ser registrado, o advento gradual de uma nova cultura e um novo arranjo estrutural, baseado na racionalidade instrumental sendo direcionado às entidades sociais beneficiárias do Vale do Aço. Trata-se do dilema de introduzir a estas últimas a burocracia como modelo de gestão, os critérios de competência, os indicadores de desempenho e de resultados, controle sobre as metas estabelecidas etc. Quando questionadas a esse respeito, sobre a adoção de técnicas de gestão vindas de empresas privadas como sendo ponto forte do PVC, um dos membros do Grupo Gestor respondeu:

"...Olha, eu nem falaria que é uma adoção só de técnicas da empresa privada, mas eu acho que é uma questão de questões gerenciais importantes. Eu acho que em momento algum, embora a gente queira capacitar as entidades para que elas possam ter mais autonomia, para ter mais transparência, eu acho que nós não queremos hoje, em momento algum uma entidade mais social igual uma empresa, uma empresa privada, mas sim uma empresa social, que tem as suas dificuldades, mas que consegue ter um mínimo de planejamento necessário para poder caminhar mais para frente, para ter pernas mais soltas. (...)" (E42).

O desafio, neste caso, é a busca do equilíbrio, impedindo que as entidades percam a "chama da criatividade" e a sua capacidade de sobrepor os valores humanísticos aos interesses de mercado. Ou seja, a multiplicação dos valores inerentes ao Terceiro Setor que proporcionam harmonia dentro de uma coletividade: solidariedade, altruísmo, respeito, amor, humildade, fraternidade, união, carinho, abnegação, dentre outros.

5.5 Outros desafios/limitações das parcerias no PVC

Pontualmente, ao longo deste texto, acredita-se que já foi analisada uma série de fatores que podem ser considerados como limitadores ou desafiadores ao bom êxito e fluência nos desdobramentos do PVC. E, principalmente, nas suas relações de parceria envolvendo as entidades: executora, financiadoras e as beneficiárias.

Recorda-se que na vertente relacional Fundação Acesita e financiadores, algumas das condições que podem vir a causar rupturas nessa parceria e que foram levantadas por esta pesquisa estão relacionadas com:

- a) o descumprimento de qualquer uma das exigências que foram estabelecidas nas relações contratuais entre as partes (procedimento normal);

- b) o cumprimento assíduo do rigor técnico dos relatórios fiscais e adequação destes ao ano fiscal e às operações de câmbio dos financiadores (tem exigido um grande esforço do Grupo Gestor e adequações, cujo dispêndio de energia tem sobrecarregado o mesmo grupo);
- c) o alcance satisfatório dos resultados almejados dentro dos objetivos propostos (as evidências mostram que o programa vai ter que passar por algumas reformulações, ou mesmo mudanças em algumas de suas diretrizes para responder às metas previstas);
- d) o prazo de duração estipulado para essa parceria (muito curto pela magnitude do programa e pelo ritmo inerente das entidades beneficiárias, ou seja, são relativamente lentas para um contexto dinâmico);
- e) inflexibilidade na implementação de algumas tarefas previamente estabelecidas (principalmente nas propostas de geração de renda é importante que ocorram certas flexibilizações);
- f) falta de comunicação (entende-se que o processo de comunicação entre as partes precisa ser mais intensificado, condição essencial em casos de parceria) e outros mais.

O importante dessas características é reconhecer que qualquer relação, mesmo a melhor parceria, não está isenta de tensões e conflitos (Valarelli, 1999). Muitos dos problemas nas parcerias surgem, na verdade, após algum tempo de realização dos trabalhos em conjunto. Isto porque não bastam boa vontade e boas intenções.

Na verdade, as instituições financiadoras controlam incondicionalmente alguns pontos como o orçamento, a estrutura de acompanhamento (matriz de monitoramento e indicadores sociais), as condições de remessa dos recursos etc. Por intermédio desta pesquisa, notou-se que foram raros os casos em que a

Fundação Acesita pôde interferir nesta política, cabendo a esta apenas se adequar no intuito de manter a parceria. À primeira vista parece claro que os financiadores auferem posição de domínio na medida em que a consecução da parceria para se instituir o PVC depende deles. Nas entrevistas com o pessoal do Grupo Gestor foi detectado um consenso de que a Fundação Acesita, por si só, não teria condições de sustentar um programa como o PVC.

O projeto do Programa Vale Cidadania, neste caso, corre o risco de ser entendido como o produto de uma confrontação cultural, pelo fato de envolver relações interorganizacionais. Vale lembrar aqui que Carvalho e Sachs (2001) chamam a atenção para as condições de um convênio entre parceiros. As partes terem que ter seus interesses representados no projeto e não “vulnerar” critérios estratégicos para o financiador, tais como os indicadores sociais da região, a localização geográfica e de atuação da entidade na área estratégica eleita pelos financiadores, o potencial de desenvolvimento, a existência de outros parceiros.

Foi verificado que a Fundação Acesita tem uma equipe bem preparada e competente para gerir a relação de parceria com a IAF e o BNDES, além de contar ainda com o suporte da consultoria especializada que a auxilia nesse processo. É bem provável que os profissionais da IAF e do BNDES também sejam bastante experientes nos processos de articulação de parcerias com entidades sociais executoras de projetos, como a Fundação Acesita. As entrevistas que os representantes dessas duas entidades concederam, de fato, transmitiram uma margem de segurança muito grande neste sentido.

Entretanto, tanto a IAF quanto o BNDES seguem padrões, normas e regulamentos pré-definidos no trato com os seus parceiros e um certo caráter de inflexibilidade pode ser sentido. Como já foi anteriormente abordado as parceiras dessas duas instituições normalmente têm que se adaptar às suas exigências. Essa foi uma queixa generalizada das entidades beneficiárias diretas do PVC.

Já na vertente da relação Fundação Acesita e entidades beneficiárias, os principais traços característicos que representam perigo no rompimento das parcerias estão relacionados basicamente:

- a) ao baixo empenho/rendimento das entidades em efetuar as atividades que foram propostas, bem como na realização prática dos conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação;
- b) às expectativas não superadas por parte das entidades beneficiárias com relação à postura da Fundação no cumprimento dos propósitos do PVC;
- c) às dificuldades, de boa parte das organizações, do acesso ao Fundo Emergencial. Neste caso, uma das aflições apontadas pelas entidades sociais foi uma das cláusulas que vigorava no contrato da Fundação Acesita com o BNDES (responsável pela liberação deste fundo) e que as atingia diretamente. Com relação às obrigações especiais da Fundação Acesita, o contrato reza o seguinte: condicionar o apoio direto ou indireto com recursos do Fundo Social (FS) às entidades sociais sem fins lucrativos participantes do Programa Vale Cidadania à apresentação de documentos que comprovem o cumprimento das seguintes obrigações:

- I. inexistência de registro no Cadastro Informativo de Créditos não quitados do setor público federal (CADIN);
- II. inexistência de débitos relativos a tributos e contribuições federais, inclusive FINSOCIAL, COFINS e PIS/PASEP, bem como à Dívida Ativa da União;
- III. regularidade de situação perante o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);
- IV. inexistência de débito com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS);
- V. situação regular junto aos órgãos do meio ambiente;

- VI. regular ocupação do imóvel onde será implantado o projeto;
- VII. outros documentos que venham a ser exigidos por lei e julgados necessários pelo BNDES.

Como boa parte das entidades sociais do PVC não estava conseguindo se adequar a essas exigências para terem acesso aos recursos, o panorama desejável das parcerias ia ficando comprometido. Principalmente aquelas que estavam vivendo ou viveram um momento difícil de relacionamento com as prefeituras de seus municípios, devido a convênios não cumpridos, toda a situação burocrática descrita acabava inviabilizando o acesso delas ao Fundo Emergencial. Consequentemente, estavam desmotivadas nessa relação de parceria.

Agora, em seus aspectos globais, envolvendo os três segmentos componentes das parcerias do Programa Vale Cidadania (a Fundação Acesita, os financiadores e as entidades sociais beneficiárias) pelo menos quatro fatores podem ser considerados como limitadores ou desafiadores nessa relação de parceria, quais sejam: a gestão das mudanças, os já referidos incompatibilidade cultural e o tempo estipulado de vigência do programa (PVC) com a participação ainda dos financiadores e o número de entidades atendidas pelo PVC.

Um dos desafios mais evidentes constatados por este estudo para uma boa manutenção das parcerias do PVC é a *gestão das mudanças*. Estar preparado para gerir relações de parceria é implementar formas de acompanhamento, discussão e renegociação dos termos do trabalho conjunto e das bases que o motivaram. Porém, é preciso reconhecer o fato de que tanto o ambiente, quanto as pessoas que compõem uma organização mudam. E esse tem sido o principal desafio do Programa Vale Cidadania: *gerir as mudanças*.

Foi constatado pela coleta e análise de dados deste estudo que, desde a sua idealização, o PVC vem sofrendo com mudanças, conforme se observa no quadro abaixo, principalmente no tocante aos principais articuladores do

programa. Isso tem caracterizado um processo de descontinuidade de ações. Ocorreram mudanças na presidência da Fundação Acesita, nos representantes dos financiadores e das beneficiárias, nos membros do Grupo Gestor, no corpo de estagiários, no poder público local e outros aspectos mais.

QUADRO 23. Um dos desafios das parcerias do PVC: a gestão das mudanças

Foco da mudança	Caracterização
Presidência da Fundação Acesita	O PVC foi iniciado com um presidente e segue o seu rumo agora com outro. Este último acompanhou mais o processo de parceria junto ao BNDES, mas não com a IAF.
Representantes dos financiadores	Os financiadores têm os seus representantes diretos na articulação do PVC, entretanto não são mais os mesmos desde o momento que o programa começou a vigorar. Cada vez que mudam esses representantes, normalmente mudam também os parâmetros de monitoramento e controle do PVC.
Grupo Gestor	Foram inseridos novos membros já com o programa em andamento e outros deixaram o mesmo.
Representantes das entidades	Vários dos diretores das entidades que começaram o processo já deixaram a diretoria de suas entidades e mostraram, ao mesmo tempo, debilidades na seqüência dos trabalhos. Muitas informações foram perdidas, além de materiais doados.
Estagiários	O principal elo de ligação entre a Fundação Acesita e as entidades são os estagiários. Estes estão constantemente saindo e entrando no programa e cada vez que os novos são admitidos gasta-se muito tempo no seu treinamento e engajamento no PVC e, quando eles começam a engrenar eles estão prestes a sair novamente;
Poder público local	Característica incondicional ao universo do Terceiro Setor como um todo. O processo de mudança dos governos municipais interfere demais nos trâmites internos e externos das entidades e, conseqüentemente na desenvoltura das entidades perante o PVC.

FONTE: Dados da pesquisa

Essas mudanças impactaram os aspectos estruturais e políticos relacionados ao PVC, levando à reflexão de que o desdobramento do programa

não está isento de problemas. O relato de entrevista a seguir ilustra esse quesito e ainda alerta para o alto risco de investimentos em atividades meio, quando o assunto é desenvolvimento social.

"... Não, não está tudo legal não. Um grande desafio é o problema da descontinuidade. Então, nós começamos um programa com uma diretoria nas entidades e várias entidades mudaram a diretoria e muito dos conhecimentos, das informações trabalhadas foram embora com essas pessoas. Nem os livros que nós demos, em muitas entidades, não estão mais. Então isso é um problema sério. Então, assim, essa mudança das pessoas das entidades (...) a questão do repasse do conhecimento...". (E38).

Outro desafio é a já referida *incompatibilidade cultural*. A maioria das entidades sociais beneficiárias do PVC ainda está condicionada pelo caráter assistencialista e paternalista que permeia o universo dessas organizações desde muito tempo. A proposta do PVC, pelo contrário, vem sugerir uma nova dinâmica de intervenção social baseada na importação de tecnologias do mundo empresarial, a maioria, inclusive, oriunda dos países centrais (distantes da realidade brasileira, em muitos casos).

Os choques culturais são inevitáveis, da mesma forma como o são as resistências a esse respeito. É importante perceber que somente aos poucos as entidades sociais vão perceber que resolver os problemas locais cada vez mais passa pela participação em um mercado globalizado, no qual capacitação e o trabalho em rede são fundamentais.

Outro desafio em nível amplo das parcerias do PVC a ser apontado é o *tempo de vigência do programa (PVC) com o apoio dos financiadores*. A checagem com referência cruzada das informações (triangulação) auferidas por esta pesquisa, permitem supor que o prazo de duração estipulado para o PVC é

muito curto. Dificilmente as entidades sociais, dado o ritmo modesto de sua ação, vão conseguir assimilar, processar e implementar efetivamente os conhecimentos adquiridos nos cursos.

Certamente serão necessários mais suporte técnico-operacional neste sentido e mais investimentos. Principalmente com relação aos projetos de sustentabilidade (geração de renda), principal bandeira dos financiadores.

Um outro desafio refere-se ao *número de entidades atendidas pelo PVC*. Por se tratar de entidades tão díspares umas das outras, muito heterogêneas, com estilos de lideranças distintas, apesar de praticamente terem o mesmo objetivo de prestar serviços sociais à população carente, a quantidade de 41 entidades atendidas pode ser considerada excessiva. Também é um dos fatores limitantes do PVC na desenvoltura das parcerias.

Por mais que, na análise da proposta do trabalho em rede, isso tenha uma outra interpretação, os depoimentos abaixo mostram que o excesso de entidades têm dificultado os trabalhos. O primeiro reflete sobre o contingente de entidades:

"...Outra coisa foi o número de entidades. Eu acho assim, que inicialmente esse programa pensou em ter 36 entidades e aí depois abriu o leque para 41 (...). Então assim, foi um número muito grande e isso aí está sendo um desafio para a gente (...), então quem sabe se a gente não deveria concentrar esforços ali, em 20 que fosse, mas pelo menos estaríamos tendo uma atuação maior, a gente estaria tendo um resultado mais concreto...". (E39).

O segundo também exemplifica um outro fator que pode ser considerado problemático: a questão da distância geográfica entre as entidades.

"... A questão da distância entre uma entidade e outra é uma característica comum. (...) É a dificuldade das pessoas se mobilizarem para realizarem alguma ação. Então, assim, se a gente não estiver lá, se não for o coordenador, se não for o estagiário e estiver cobrando, a entidade não faz nada. Então, assim, eu acho que nesse ponto a gente deveria criar uns critérios mais rigorosos para as entidades que estiverem participando junto com a gente, porque a gente não vai conseguir o fortalecimento da entidade se ela continuar dessa forma. A entidade só vai fazer quando eu for lá. (...)". (E39).

Dessa forma, após listados alguns fatores que são considerados desafios na manutenção das parcerias do Programa Vale Cidadania, constata-se que a “palavra de ordem” passa a ser *perseverança*. Conforme foi salientado, conflitos de interesses são normais neste caso e as perspectivas de amenizá-los é o grande alavancador das parcerias prósperas. Isso envolve negociação, flexibilidade, diplomacia e, principalmente, sempre se colocar no lugar dos outros para que as decisões tomadas não sejam unilaterais e nem favoreçam uma parte em detrimento da outra.

A revisão de literatura sobre parcerias mostra que por meio da perseverança, pode-se alcançar sempre um estágio ou um grau mais avançado de parcerias, até que se segue, de fato, um “casamento” entre as partes. A esperança é que desse casamento possam frutificar os “filhos”. Essa questão relaciona-se com os tipos de parcerias que se pode construir e fazer evoluir.

5.6 O tipo de parceria prevalecente no Programa Vale Cidadania

Alguns autores têm trabalhado essa questão sobre a qual seria o tipo ideal de parceria a ser apropriada por organizações do Terceiro setor ou, pelo menos, quais são as mais comuns. Nessa perspectiva, destacam-se os estudos de Austin (2001), Noleto (2000), Carvalho e Sachs (2001), Valarelli (1999), Corino

(1997), dentre outros. A base da discussão é que não existe um tipo ideal, mas um ponto de partida que, se bem trabalhado pode evoluir para um tipo desejável.

Em princípio, o modelo de parceria estabelecida no Programa Vale Cidadania, tanto na articulação Fundação Acesita-IAF e Fundação Acesita-BNDES é a do “*tipo simples/pontual*”, com base em Carvalho e Sachs (2001). Pois essas são essencialmente pautadas na liberação de recursos financeiros que são controlados por parte desses apoiadores, tendo-se em vista um projeto pontual.

Nesse aspecto, pode-se extrair dessa investigação a conclusão de que, a menos que o prazo da parceria seja estendido e que novos articuladores sejam inseridos no processo, dificilmente se atingirá um estágio de “*atendimento holístico*”. Geralmente, o atendimento holístico ocorre nos projetos de médio prazo (entre 5 e 10 anos) na medida em que a transformação organizacional da entidade local é um processo que exige tempo. O PVC é um projeto a ser financiado por estes parceiros no prazo de 3 a 4 anos e, apesar da expectativa de que esse prazo possa ser prorrogado, o prazo em questão é considerado curto pelo autor deste estudo.

Contudo, essa “*parceria holística*” pode ser muito bem percebida no relacionamento entre a Fundação Acesita e as entidades beneficiárias. Isso porque a Fundação Acesita não só destina recursos a essas entidades (Projeto do Fundo Emergencial), como também tem ensinado a maneira “ideal” de como essas entidades locais devem trabalhar. Outro fator que atesta essa constatação é o histórico da entidade (Fundação) na região.

A Fundação Acesita tem claramente o objetivo de fazer com que as parceiras locais se apropriem de novas formas de trabalho, ou seja, da profissionalização do modelo de gestão dessas entidades. Essa é a síntese do PVC. De certa forma, essa questão atinge as dimensões estruturais e processuais das entidades locais, que têm se esforçado para atender aos propósitos da

Fundação Acesita, embora sem evitar os conflitos que são tidos como normais e inerentes a esse processo.

Não se percebeu nenhum envolvimento mais acentuado de proximidade entre a IAF e o BNDES e entre esses financiadores e as entidades beneficiárias. As entrevistas com estas instituições revelou que as informações que uma instituição tem da outra não são muito aprofundadas em relação ao PVC. Elas sabem o básico: que são co-autoras financiadoras e um projeto social no Brasil. Ambas almejam o sucesso do programa e a possibilidade de torná-lo piloto para outras regiões.

Normalmente, a IAF e o BNDES, num procedimento de praxe, realizam visitas esporádicas a essas entidades, mas o interesse maior é conferir, avaliar e fiscalizar o Programa Vale Cidadania em si e as próprias ações da Fundação Acesita.

Mesmo numa outra visão, a partir de Austin (2001) e do seu *Continuum da Colaboração*, a conclusão é praticamente a mesma de antes com relação ao tipo de parceria que prevalece no PVC, além dos possíveis reflexos dessa parceria para o futuro. Como já foi anotado em outros segmentos anteriores deste trabalho, as parcerias até então estabelecidas no PVC, envolvendo todos os atores, ainda não conseguiram consolidar efetivamente o “*estágio transacional*”. Ainda predomina o “*estágio filantrópico*”, apesar de estarem caminhando para o transacional e já terem algumas características dele.

De certa forma, percebe-se que a ‘*mentalidade da cooperação*’ é certamente de parceria, de maior entendimento e confiança mútua entre as partes. Entretanto, o compartilhamento de visão pela alta liderança das organizações ainda é modesto, embora registram-se missões e valores coincidentes.

No ‘*valor da cooperação*’ nota-se um aparente intercâmbio de competências entre a Fundação Acesita e as entidade beneficiárias, mas não se

nota um intercâmbio de recursos entre as mesmas. Existe sim uma transferência genérica de recursos entre os financiadores e a Fundação. Também considera-se o PVC um projeto de certo risco, porque estão em jogo a credibilidade, a imagem institucional e a reputação das organizações envolvidas.

Caso o programa seja considerado um sucesso por organizações que avaliam e concedam prêmios a iniciativas desse gênero, até o momento, nota-se que o impacto das comemorações não serão uniformes. Pode-se perceber que os resultados de satisfação e auto-estima organizacional (orgulho pelo sucesso) não serão sentidos na mesma proporção entre os parceiros envolvidos com o PVC.

Com relação à 'administração dos relacionamentos', evidencia-se que os indivíduos do Grupo Gestor do PVC, que são ligados à Fundação Acesita, mantêm contato com os representantes das entidades e dos financiadores. Porém esse contato não é extensivo a todos os membros das organizações como um todo e nem há forte ligação pessoal em nível de liderança. As expectativas de desempenho ainda não são explícitas, mas o aprendizado informal acontece.

Em termos mais amplos, é possível analisar que, caso a Fundação Acesita consiga prorrogar o contrato de parceria com os financiadores por mais algum tempo, o estágio transacional entre as partes terá condições de se consolidar. No caso da Fundação com as beneficiárias, esse processo será mais longo, devido à heterogeneidade das entidades sociais.

Entretanto já existem entidades em que esse processo possa ser acelerado, como nos casos em que as entidades encaram a Fundação Acesita de "igual para igual" e apresentam uma estrutura de gestão bastante compatível à da Fundação. Esse fato que pode ser observado pelo relato que se segue. Esta foi uma das poucas entidades sociais que não pensou a Fundação Acesita com certa superioridade, provando que a relação de parceria poderia ser próspera:

"...Eu creio o seguinte: que a Fundação Acesita poderia, por exemplo, apresentar a (entidade) como uma entidade que tem condições de se manter e de estar melhorando ainda mais, tanto a si como a comunidade, de poder de influência na comunidade. (...), é uma via de mão-dupla. Nós nos orgulhamos de colocar nos nossos relatórios que nós temos um convênio com a Fundação Acesita, do mesmo jeito que eu acho que a Fundação Acesita pode colocar nos seus relatórios com todo o orgulho que eles têm um convênio com a (entidade), então isso aí são pesos equivalentes. (...), é lógico que nós também, nós podemos nos dispor dado a capacidade gerencial que nós temos, estar interferindo lá também se solicitados, ou quando solicitados em dar opinião a esse respeito, até mesmo no caminho do Vale Cidadania, porque eu acho que hoje nós temos capacidade para isso...". (E16).

O exame de outro relato de uma das entrevistas de campo, de um diretor de uma das entidades visitadas, comprova o pensamento de Valarelli (1999). Isso associa-se ao fato das parcerias serem relações múltiplas e parciais, nas quais não se deve idealizar essas relações e esperar blocos de lealdade permanentes.

As alianças mais duradouras apenas se constroem como opções que vão se renovando no tempo, a partir da experiência da troca, do conhecimento mútuo. Também do aumento da confiança e do desenvolvimento de uma entidade maior em torno de valores, objetivos amplos e modos de atuação. Dessa forma, quando ao entrevistado foi solicitado o seu entendimento sobre parceria direcionado ao PVC, ele discorreu a seguinte afirmativa:

"...parceria é um termo muito amplo. Eu te diria que parceria é quando ambas as partes selam um acordo e, nesse acordo, as partes ganham ou conseguem um benefício. Então, no caso da entidade, ela consegue uma boa parceria se ela tiver credibilidade e transparência. Então, o termo parceria, nós não vamos fazer assim uma definição, mas eu entendo que a parceria do ponto de vista da entidade, é quando a entidade consegue fazer com que essa parceria se torne permanente. Eu tenho percebido, muitas vezes, que a entidade consegue uma determinada parceria por

um período e pouco tempo depois, a empresa ou uma outra entidade com a qual se fez a parceria, ela sai, ela pára com esse projeto. Então, nós temos que transformar isso numa relação perene, e isso não se tem conseguido até o momento...”. (E36).

Na ótica de Noletto (2000) e Corino (1997), as parcerias podem avançar de uma tal forma que acabam configurando-se em alianças estratégicas, dado o comprometimento e o entrelaçamento das relações. Essas questões envolvem o longo prazo e a noção de concorrência. Em ambos os casos, essas questões não foram verificadas explicitamente no PVC. O programa ainda vive o momento presente e o futuro é uma incógnita, sendo que a proposta do trabalho em rede neutraliza as formas de competição entre as partes envolvidas na parceria do programa.

Em toda essa situação, talvez o mais sensato seria concordar com Corino (1997), que afirma que as parcerias podem evoluir de um arquétipo para outro, como no caso do PVC. É importante ter em mente que são as perspectivas de mudança que tendem a movimentar a parceria de um estágio para outro. Por enquanto, talvez o mais correto com relação ao Programa Vale Cidadania seja considerá-lo como um “*acordo de colaboração*”, conforme o depoimento abaixo coletado na própria Fundação e que corrobora com os *insights* de Corino (1997):

“... É, indiferente de falar em parceria, eu gostaria de falar de colaboração, tá? Quando se fala em Terceiro Setor eu acredito muito na palavra colaboração. Nós temos a realidade nas organizações que nós acompanhamos que, muitas das vezes, seja com recursos financeiros, seja com qualquer outro tipo de ação, se ele (o Terceiro Setor local) não tem nenhum tipo de formalização, normalmente ele tem uma abertura maior, ele tem um desprendimento maior para se dedicar, dentro de suas limitações, àquela causa, certo? Quando se fala em parceria, muitas das vezes se pensa numa formalização de ações, onde todos os

parceiros têm os seus direitos os seus deveres e, na prática, eu observo que muitas das parcerias que são estabelecidas, nem sempre elas são realizadas como está registrado, e muitas das vezes ela deixa de acontecer apesar do termo de parceria assinado. Certo. Então por isso é que eu preferi falar da colaboração. Certo! Da questão do compromisso. O compromisso que o colaborador tem , muitas das vezes é maior que o que nós chamamos de parceiros, tá? (...) (E40).

Embora todas essas modalidades de parcerias sejam possíveis, o importante é considerar que não se tratam de processos estáticos. São relações bastante dinâmicas e que, na medida em que os conflitos de interesses entre as partes vão sendo amenizados, um estágio superior da relação vai sendo alcançado.

No caso de organizações do Terceiro Setor que buscam parcerias com empresas privadas, muitos autores comentam que existe um diferencial elementar para que essa relação seja promissora. Trata-se exatamente do engajamento efetivo e participativo da alta liderança das empresas nesse processo. Essa questão é a que chama para o debate deste estudo o envolvimento dos diretores da Acesita S.A. no PVC.

5.7 O papel da alta liderança empresarial

Outro aspecto considerado importante nos processos de estabelecimento de parcerias é a questão do envolvimento da alta liderança das organizações parceiras. Quando o assunto é a comunhão de forças em prol de interesses comuns compartilhados os componentes do nível estratégico de tomada de decisão podem ser a garantia do sucesso.

A concepção de parcerias e alianças estratégicas normalmente são derivadas das decisões da alta cúpula das organizações, na qual necessitam de uma mobilização maior para impulsionarem essas parcerias.

Com relação ao Terceiro Setor, principalmente no caso daquelas instituições que são mantidas por uma empresa privada essa característica é mais marcante ainda. Todas as parcerias e alianças estratégicas de sucesso estudadas por Austin (2001) e Corino (1997) tiveram um apoio significativo e envolvimento direto dos altos líderes das organizações parceiras.

A ausência desse envolvimento da liderança é prova de que o relacionamento não alcançou o nível de importância estratégica. Para este último autor, os membros da alta direção são os endossadores de alianças. O engajamento dos membros da alta liderança da empresa e das entidades sem fins lucrativos e o relacionamento entre eles irão determinar em grande medida a aceitação e o vigor da cooperação. Austin se expressa da seguinte forma:

“Pelo fato de o envolvimento da alta gerência ser fundamental para o sucesso da parceria, é importante que os gerentes saibam como ela surgiu. Minha pesquisa revela que, em cooperações intersetoriais de cunho social, diferentemente de empresas comerciais, um ingrediente essencial para o forte envolvimento da liderança é a ligação emocional. Parcerias institucionais são criadas, alimentadas e ampliadas por pessoas” (Austin, 2001).

Essa discussão pode ser ampliada para o caso do Programa Vale Cidadania, exatamente porque alguns fatos chamaram a atenção do pesquisador durante o processo de coleta de dados.

O primeiro deles revela que grandes empresas no país, que estão preocupadas com a questão da responsabilidade social corporativa, estão procurando um comportamento mais entrosado como a comunidade.

Os empresários do alto escalão, além de darem o aval para a criação e manutenção de institutos e fundações empresariais (como braço de ação social de suas empresas), também procuram participar ativamente do processo na condição de cidadãos.

Nesse caso, é uma participação mais pró-ativa nas iniciativas de suas respectivas filiais voltadas à comunidade. Isso é importante porque os valores pessoais e corporativos dos diretores são cruciais para as decisões dos projetos de parceria.

A Fundação Acesita tem estado atenta às ações do GIFE e do Instituto Ethos (que são grupos de empresas mobilizados com a questão da responsabilidade social e cidadania empresarial) e a tendência é chamar cada vez mais para o envolvimento social os seus líderes majoritários.

Inclusive, num dos eventos promovido pela Fundação para o lançamento do Projeto do Voluntariado Empresarial, o Voluntários do Vale (laboratório de observação participante para este estudo), foi possível constatar que essa participação da alta diretoria da Acesa pode ser considerada relevante no caso do PVC.

Nesse mesmo evento, um dos prelecionistas convidado ainda chamou a atenção para a importância do envolvimento da diretoria em projetos sociais das empresas que eles próprios representam. Ele deu alguns exemplos práticos de como funciona esse processo de engajamento dos diretores empresariais nas atividades comunitárias. Esse prelecionista é tido por muitos estudiosos como um dos grandes nomes dos estudos do Terceiro Setor no Brasil, na sua vertente que analisa a participação das empresas privadas.

Um segundo fato diz respeito às políticas de trabalho voluntário que vêm sendo adotadas por algumas organizações sem fins lucrativos (do Terceiro Setor) nacionalmente.

Para algumas Centrais de Voluntariado, algumas delas ligadas ao Conselho do Comunidade Solidária do governo federal, o “X” da questão do trabalho voluntário, não é você mobilizar a empresa “tal” para sua causa ganhar maior força e apoio. Mas sim, mobilizar o *cidadão* “fulano de tal”, que porventura ocupa um cargo estratégico em uma grande empresa e,

conseqüentemente, poderá ajudar em proporções maiores do que um cidadão que não ocupa.

Um terceiro fato é que as próprias entidades sociais beneficiárias do PVC manifestaram esse anseio de buscar o apoio para os seus projetos diretamente na cúpula da Acesita, conforme pode ser observado na essência da entrevista abaixo. Interessante notar que essa entidade já se relacionava com a Fundação Acesita a algum tempo.

"... Olha! Agora que nós começamos. Até assim, a questão das indústrias, a Usiminas eu já mandei correspondência e estou aguardando para que marquem um horário (...), eu estou tentando ver se eu consigo falar com o presidente da Acesita. Eu sei que é difícil, mas a gente está tentando(...). Então a gente está correndo atrás, mas por enquanto, eu não consegui nada ainda não, nada, nada. (...)" (E01).

Independente de uma análise mais profunda nessas questões, o fato é que, em termos de parcerias, o envolvimento da alta diretoria das empresas pode desencadear valores emocionais significativos. Como esses cidadãos normalmente são pessoas de grande visão e influência política, eles podem, sobremaneira, potencializar as atividades do Terceiro Setor. Podem dar uma grande contribuição para os problemas sociais no país sejam controlados.

Nessa perspectiva, em relação ao PVC, o envolvimento da alta direção da Acesita pode ser analisado de duas óticas. A primeira é que levando-se em consideração que são eles os responsáveis estratégicos pela elaboração das diretrizes de ação da empresa, eles reconhecem a importância da Fundação Acesita e de suas ações, como demonstrado abaixo:

"...É, a importância da Fundação está ligada basicamente ao papel que a Acesita desempenha e que consta nas suas cartas de valores. Consta na sua visão, na sua crença de que nós devemos ser parceiros da sociedade, nós devemos desenvolver a comunidade. (...) Então, o papel da Fundação Acesita neste processo é exercer essa responsabilidade social e a Acesita tem nos seus princípios, nos seus objetivos, fazer com que essa interação, que essa contribuição seja executada, esse é o papel da Fundação Acesita hoje...". (E37).

As crenças, princípios e cartas de valores da Acesita primam pelo zelo da comunidade onde ela está inserida. Outra constatação é que os diretores da empresa também são os principais responsáveis pela Curadoria da Fundação Acesita. Então, eles estão atentos aos trâmites do PVC e tomam decisões no afã de valorizá-lo, como pode ser visto no relato ilustrado abaixo:

"...Olha, a administração da Acesita participa efetivamente do projeto da Fundação. Como é que eles participam? É, nós temos um conselho curador, esse Conselho Curador tem o presidente da Acesita, dois diretores, tem um superintendente e tem três pessoas da comunidade. São sete pessoas que fazem parte do Conselho Curador da Fundação. E nós temos reuniões, no mínimo, três reuniões por ano aqui...". (E37).

Numa outra ótica, entretanto, constata-se que é sentida a necessidade desse envolvimento da alta diretoria ser maior, mais engajada e atuante, conforme o verificado nas declarações que se seguem.

"...Olha, o conhecimento do Vale Cidadania, ele não é pequeno. A diretoria, eu acho que ela conhece o Programa Vale Cidadania, tá?. Agora, por um lado, eles interferem pouco também. Como interferem pouco em todos os projetos aqui da Fundação. Eu não sei se é pelo excesso de autonomia que eles nos dão, ou se porque as atribuições, e eles estão confiantes que a Ação Social é feita por nós e eles estão tranquilos, ou se não têm tempo, é, mas eles se envolvem pouco (...)" (E42).

“... Eu acho que nenhuma. Eu não vejo a participação deles. Assim, de estarem acompanhando, vindo (...). Eles comparecem em eventos. A gente vai fazer um evento, de um lançamento de um projeto, de um fórum, aí eles vem. Mas assim, de estarem no dia-a-dia não tem não...”. (E38).

Quando alguns entrevistados da pesquisa foram questionados a respeito da participação dos diretores da Acesita no PVC, algumas das respostas estão anotadas acima e também abaixo. Isso reflete que não basta apenas cumprir os protocolos, os cerimoniais e a presença em eventos sobre o PVC. Eles têm que participar de uma forma mais efetiva.

“.. o envolvimento em relação às ações, o entendimento do trabalho, da proposta do trabalho a meu ver ainda não é satisfatório, certo? Porque, a meu ver, é quem realmente está na diretoria, que está na presidência, tem que ser as primeiras pessoas a acreditarem na idéia para poderem dar um impulso maior, ou para poderem dar uma liberdade maior de ação, e isso, a meu ver, ainda não é satisfatório...”. (E40).

Equilibrando as duas evidências, de participação ou não participação da alta liderança empresarial da Acesita na atenção ao Programa Vale Cidadania, observa-se que eles poderiam ter um comportamento bem mais entrosado e dinâmico com relação ao PVC.

Além do engajamento direto da alta direção em relação às ações sociais do PVC, este estudo também se ateu à importância dos agentes intermediários do Programa Vale Cidadania, que podem ser considerados peças fundamentais no bom andamento das parcerias que vão compor o programa.

5.8 Os agentes interlocutores das parcerias do PVC: os *market makers*

Os agentes de intermediação podem facilitar bastante o processo de parcerias interorganizacionais, isto é, favorecem o encontro entre organizações (agências de fomento, empresas, governo) e entidades do Terceiro Setor (Autin, 2001). Para este autor, agências de consultorias especializadas são exemplos de agentes de intermediação que podem ajudar as organizações sem fins lucrativos a captarem recursos de terceiros, são os chamados *market makers*¹⁹ em inglês.

Os *market makers* fazem o *link* entre aquelas organizações que são fontes lógicas de recursos e aquelas que são donatárias e sejam capazes de obter a sustentabilidade financeira. O papel do agente de intermediação de alianças pode ser positivamente ampliado, partindo da consultoria estratégica inicial para a identificação de parceiros, negociação de alianças e gerenciamento de esquemas de cooperação. É importante, porém, que tais serviços tenham como propósito capacitar e equipar a organização para que ela possa tocar a aliança sozinha.

Essa lógica pode ser contextualizada claramente na articulação do PVC. A Fundação Acesita utilizou e vem utilizando os serviços de uma consultoria especializada em educação e desenvolvimento social que foi o facilitador na celebração das parcerias com os atores do PVC (ver entrevista abaixo). Essa consultoria vem auxiliando na gestão do programa como um todo. Ela tem estado presente em todas fases, deste o diagnóstico preliminar da realidade das entidades sociais até ministração dos cursos de capacitação do programa. Ela foi a responsável, inclusive, pela elaboração do Manual de Sistematização do Programa Vale Cidadania, o qual se referencia neste estudo.

¹⁹ Market makers – ou agentes de intermediação – são firmas de serviços de intermediação que ajudam empresas e organizações sem fins lucrativos a criar alianças (Austin, 2001).

"...nós tínhamos um consultor externo que é o (Fulano de Tal) que é um grande facilitador externo, é dos contatos externos. (...) mas assim, foi pensado o que poderia estar sendo feito para o fortalecimento concreto das entidades sociais (...). Foi feito um estudo do que era mais provável que a IAF apoiaria, e foi visto uma possibilidade dela estar apoiando esse projeto...". (E41).

Outros agentes de intermediação considerados de suma importância no PVC, são os *estagiários*, o principal elo de ligação entre a Fundação Acesita e as entidades sociais beneficiárias. Nesse caso, não assumem a conotação de um *market maker*, porque não são consultores, mas desempenham atividades muito próximas de uma consultoria no PVC. A análise da entrevista abaixo descreve um pouco o sentido de intermediação dos estagiários dentro do programa:

"... O personagem do estagiário é um papel imprescindível para uma ação semelhante a essa no PVC, porque esse personagem, essa pessoa, ela representa o elo de ligação, de comunicação e de informação entre a Fundação Acesita, a entidade social e também da entidade social entre as outras entidades sociais. Ele é quem possibilita, facilita ou dificulta esse entendimento, essa clareza, porque ele é quem recebe as informações aqui e leva para a entidade social, ele é quem acompanha e trás as informações de lá, para a gente poder estar conseguindo evoluir nesse processo...". (E40).

Esses estagiários, que têm a função de auxiliar o Grupo Gestor no decorrer do PVC são alunos dos últimos períodos dos cursos superior de Serviço Social, Pedagogia, Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Direito. Ao todo são 15 indivíduos. Essa escolha de áreas diversificadas de estudo tinha o propósito de contemplar áreas de atuação relevantes ao fortalecimento das entidades sociais e estimular a formação de futuros profissionais para o terceiro setor.

Constatou-se, na pesquisa de campo, que a convivência e a participação dos estagiários no trabalho junto às entidades não têm sido isentas de desafios para que eles cumpram efetivamente o papel que lhes foram atribuídos dentro do PVC, conforme mostra o depoimento abaixo:

"... Agora, eu acho que eles poderiam (...), que esse papel deles é um papel importante, mas que ele não conseguiram perceber muito essa importância não ...". (E42).

De acordo com a área de formação de cada um, e da forma como vários deles concebem a realidade do Terceiro Setor na região, têm ocorrido alguns confrontos de ideologias. Essas idéias distintas acabam repercutindo no próprio desenvolvimento das entidades sociais do PVC que eles assistem. Esse ecletismo de ciências, que deveria demonstrar uma visão interdisciplinar ou multidisciplinar do processo de intervenção social do programa, não estava surtindo efeito da maneira que foi originalmente imaginado. Pelo contrário, estavam sendo criadas várias formas de resistência e desmotivação às ações estratégicas do PVC. Esse fator, é um ponto limitador para alguns entrevistados do Grupo Gestor, como no caso da entrevista abaixo relacionada:

"... É, outra coisa, a questão dos estagiários. Não sei, será que realmente deveria ter estagiário para estar acompanhando (o PVC)? E para ficar um ano e depois tem que renovar. E quem formar não pode continuar com a gente? Então eu não sei. São questões que eu acho que, com certeza, a gente deveria estar pensando. (...)". (E39).

Ficou evidente nesta pesquisa, que, em alguns casos, o comprometimento dos estagiários tem dependido da sintonia entre suas

expectativas profissionais e as perspectivas de trabalho e conhecimento propiciadas pelo Vale Cidadania, bem como de seu compromisso pessoal com os desafios enfrentados pelo programa. Essas circunstâncias, logicamente estão atreladas ao bom desempenho das parcerias entre as entidades e a Fundação Acesita e sinalizam que esses agentes de intermediação necessitam de cuidados especiais para fazer avançar essas relações de parcerias.

Em síntese, nota-se, no global, que os desafios para a manutenção e expansão das parcerias do Programa Vale Cidadania não são poucos. A Fundação Acesita demonstrou audácia e coragem na implementação de um programa de desenvolvimento social dessa natureza, mas certamente vai precisar procurar meios de sempre estar fortalecendo-o. Essa preocupação deve ser observada principalmente na sustentabilidade das relações de parcerias que mantêm o programa.

Talvez um caminho plausível para esse fortalecimento possa estar contido dentro do próprio Programa Vale Cidadania, notadamente na proposta do projeto de trabalho em rede.

5.9 O sentido do trabalho em rede no Programa Vale Cidadania: um estoque de capital social

Até o presente momento, foi analisado que as parcerias que constituem o Programa Vale Cidadania têm mostrado alguns desafios para a sua manutenção e expansão para estágios mais avançados. Pela triangulação dos dados desta pesquisa foi possível perceber que ainda existe uma lacuna entre o projeto de parceria que foi pensado (no papel), cujas nuances refletem na filosofia do PVC e a implementação prática/concreta dos desdobramentos desse projeto. Os resultados, até então, mostram-se “modestos” perante os objetivos propostos. Evidentemente, essa constatação precisa ser conferida por uma avaliação de impacto referente a projetos sociais, como sugere Roche (2000).

Contudo, se parcialmente o cenário das parcerias no PVC está carecendo de ajustes para, de fato, promover o fortalecimento das entidades sociais do Vale do Aço, a proposta do trabalho em rede pode ser mais favorável. Na verdade, trata-se de um dos projetos do PVC, que vem superando as expectativas inicialmente imaginadas e criando um processo positivo e irreversível de intervenção social na realidade local.

Nessa perspectiva, inclusive, o PVC pode ter reflexos positivos não somente como proposta de desenvolvimento social, mas também como desenvolvimento econômico a partir do estoque de **capital social**. É uma revalorização no novo debate de aspectos não incluídos no pensamento econômico convencional, como analisa Kliksberg (2001). Instalou-se uma potente área de análise em vertiginoso crescimento que gira ao redor da idéia de **capital social**²⁰.

O capital social corresponde ao tecido social, ou à cola invisível que mantém a coesão das sociedades, e está baseado na confiança entre as pessoas e na rede de relacionamentos entre elas e os grupos sociais que formam as comunidades (Peres, 2000). A confiança entre as pessoas permite a criação e participação ativa de grupos horizontais, formados por pares, que são importantes instituições que ajudam no funcionamento da economia.

Nesse intuito, cooperação gera mais cooperação. Esse dividendo de aprendizado proveniente das parcerias cria um efeito multiplicador de capital social à medida que mais organizações e indivíduos são trazidos para empreendimentos cooperativos (Austin, 2001). Cada aliança adicional e cada conjunto adicional de relacionamentos representam ativos sociais que promovem a cooperação de cunho social.

²⁰ O capital social é conformado pelo grau de confiança existente entre os atores sociais de uma sociedade, pelas normas de comportamento cívico praticadas e pelo nível de associatividade que a caracteriza (Kliksberg, 2001).

Segundo as informações do manual de sistematização do PVC, o fortalecimento das entidades do Terceiro Setor passa, necessariamente, pela transição entre ações relativamente isoladas e a formação de redes horizontais de cooperação, que possibilitem maior intercâmbio e eficácia na implementação de projetos e políticas públicas na área social. Klillsberg (2001) confere que a existência de altos níveis de associacionismo indica que é uma sociedade com capacidade para atuar cooperativamente, armar redes, acordos sinergias de toda ordem em seu interior.

Essa discussão anterior considera que os arranjos institucionais horizontais têm impacto positivo na geração de redes de confiança, bom governo e equidade social. O capital social desempenha um papel importante ao estimular a solidariedade e superar as falhas no mercado por meio de ações coletivas e o uso comunitário de recursos (James Joseph *apud* Klillsberg, 2001).

Fundação Acesita enfocou o trabalho em rede com base na constatação de que as entidades sociais estavam pressionadas por grandes demandas e atuando, muitas vezes, em uma situação-limite. As preocupações de muitas delas acabavam se circunscrevendo às questões que se desenrolavam nos seus espaços intra-muros. Isso as tornava pouco permeáveis a um contato mais aberto e efetivo com a comunidade da qual fazem parte e para qual atuam (Fundação Acesita, 2001). De nada adiantava uma “entidade forte” se, mais além dos seus muros, os problemas continuarem a existir e a comunidade não se fortalecer.

Portanto, dada a natureza das entidades sociais (bastante heterogêneas), o trabalho em rede proposto acabava criando mecanismos mais informais, subjetivos, flexíveis e mais comunicativos para a manutenção do PVC. Acabava neutralizando ou suprindo uma série de contingências inerentes aos processos burocráticos e formais das parcerias do programa, e ainda valorizava mais o relacionamento entre as organizações diversificadas. O que, por um lado, reflete um cenário extremamente desafiador e audacioso em termos de parcerias

efetivas, no sentido literal do termo, por outro lado, toma uma configuração diferente com o trabalho em rede. O relato abaixo mostra a importância do trabalho em rede no PVC:

"...Olha, para mim o ponto mais positivo é que a equipe que nós temos aqui tem Timóteo, e aí eu vou falar muito em Timóteo, porque é a realidade que eu conheço das entidades, as entidades não se conversavam. Elas não trocavam idéias, elas escondiam uma coisa da outra. Caso elas ficassem sabendo que iria ter um projeto não sei onde, que elas pudessem ganhar fundos, elas faziam ele correndo e não davam o endereço para a outra. Eu acho que o Vale Cidadania fez com que elas conversassem, que elas comessem a se reunir, que elas ouvissem a experiência uma da outra, que elas vissem que algumas têm as mesmas dificuldades, que algumas até ganham alguma coisa, mas é porque 'malham' muito, fazem, começou essa troca..." (E42).

Por suas características, o Programa Vale Cidadania tem potencialidade para promover o desenvolvimento de redes com diferentes funções (Fundação Acesita, 2001), dentre elas: uma rede de atendimento, que propicie uma melhor cobertura e encaminhamento dos usuários; uma rede de cooperação entre as entidades, para otimização de recursos e aprimoramento da gestão; uma rede de informações sobre as várias áreas de atuação das entidades sociais; uma rede de apoio na comunidade, para captação de recursos e incentivo à participação da população nas atividades das entidades; uma rede de diálogo e negociação com o poder público em torno de questões ligadas à sustentabilidade do Terceiro Setor e ao atendimento de demandas sociais, e uma rede de articulação de esforços e a participação conjunta no desenvolvimento de políticas públicas.

Com a coleta das informações em campo foi fácil perceber que muitas organizações sociais do PVC, em vez de tirarem proveito dos cursos que estavam sendo ofertados, estavam se beneficiando com maior propriedade, das

experiências práticas vivenciadas por outras entidades. Várias entidades estavam reproduzindo no dia-a-dia da sua própria organização aquelas iniciativas que foram relatadas nos espaços criados pelo PVC por outras entidades. Essas iniciativas eram julgadas interessantes e de fácil adequação à realidade da gestão organizacional das demais entidades sociais. Era uma experiência que estava funcionando mais ou menos no esquema de “*benchmarking*”.

Acredita-se que é exatamente nessa questão que o PVC se sobressai como uma tecnologia social de vanguarda em termos de desenvolvimento social. Promover o trabalho em rede, que uma vez bem articulado pode alcançar por si só, sem dúvida nenhuma, processos de parcerias avançadas entre as partes envolvidas no PVC.

Aos poucos as organizações vão se conhecendo mais profundamente, vão trocando idéias, percebem que estão no mesmo barco e que precisam caminhar juntas, já que têm praticamente os mesmos objetivos. Complexidade e organicidade em redes são causadas pela heterogeneidade do contexto socioeconômico em que redes e seus membros se inserem e transformam. E também pelas múltiplas formas com que cada um dos membros percebe e dá significado a tal realidade heterogênea (Faria, 2001).

O que se observa é que, à medida que as entidades participantes do PVC tomarem consciência dos benefícios que o trabalho em rede pode proporcionar à elas, independentemente de um processo de parceria mais efetivo e institucionalizado, o trabalho delas serão potencializados em todos os seus aspectos. Também é muito importante reconhecer, nesse aspecto, que não se trata de um movimento isento de conflito de interesses. Deve-se ter atenção com relação a isso para que os benefícios mútuos sejam alcançados.

Ações específicas e/ou isoladas não são consideradas capazes de gerar transformações significativas. É necessário que estas sejam integradas numa perspectiva de planejamento mais ampla e numa estratégia de ação articulada

com o poder público, com a sociedade civil e com o mercado. Todas essas questões foram observadas plenamente na dinâmica do Programa Vale Cidadania, o que leva a crer que devam ser perpetuadas.

É importante que sempre se tenha em mente que o princípio da solidariedade é o fundamento ético na formação dessas redes. Solidariedade, no caso, como analisa Scherer-Warren (1999), significa a responsabilidade social com o bem comum, conciliando interesses individuais e comunitários e, promovendo o bem comum mediante a participação complementar e ampliada de atores e organizações sociais.

Por sua característica abrangente, nota-se pela análise dos dados desta pesquisa, que o Programa Vale Cidadania apresenta características de vários tipos de articulações na sua proposta do trabalho em rede. O PVC, neste caso, pode ser considerado como: uma *rede temática* (pois busca a justiça social por meio da profissionalização da gestão social); um *fórum de ONGs* (pois as entidades sociais reúnem-se em torno de questões estratégicas e organizam-se para uma melhor compreensão dos seus direitos); uma *associação de ONGs* (a Fundação Acesita e as beneficiárias mais os financiadores estão associados formalmente no PVC); uma *rede de informação de reflexão* (é o tipo de rede que mais se sobressai no PVC, em que a troca de informações é uma constante) e uma *interface de experiências*, ou seja, todos os parceiros do PVC, no intuito de contornar os problemas diversos, se unem em torno de um projeto comum, que é o desenvolvimento social da região do Vale do Aço.

Em síntese, encerrando toda essa discussão do Terceiro Setor se mobilizando e articulando parcerias para assegurar uma melhor qualidade de vida à sociedade civil, evidencia-se que a experiência do Programa Vale Cidadania muito pode contribuir nesse sentido (Quadro 24). Para isso, basta potencializar as suas vantagens e buscar meios de contornar os seus desafios para torná-lo um projeto piloto em desenvolvimento social viável e desejável.

QUADRO 24. Sinopse das relações de parceria no Programa Vale Cidadania

Critérios	As características das relações entre as partes		
	Financiadores	Fundação Acesa	Beneficiárias
<p>Missão organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> IAF: "Incentivar e fomentar a participação efetiva e cada vez mais ampla das pessoas no processo de desenvolvimento". BNDES: "Promover o desenvolvimento do país, elevando a competitividade da economia brasileira, priorizando tanto a redução de desigualdades sociais e regionais, como a manutenção e geração de empregos". 	<p>"Participar da construção de uma sociedade mais justa e igualitária, apoiando e gerando programas nas áreas de educação, ação comunitária e meio ambiente, fundamentados nas reais necessidades da comunidade e no respeito à sua cultura".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atender as demandas sociais e aos anseios dos seus respectivos públicos-alvo. 	
<p>Objetivos das parcerias</p>	<p>Fortalecimento do Terceiro Setor Melhoria do atendimento à população Inclusão social de crianças, jovens e famílias em situação de risco Maior equidade nas relações sociais</p>		
<p>Agente intermediário</p> <ul style="list-style-type: none"> Consultor 	<p>Responsabilidade e cidadania empresarial da Acesa;</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing institucional (Fundação e mantenedora) Cumprimento da missão organizacional; <ul style="list-style-type: none"> Voluntariado empresarial Aprendizado contínuo Trabalho em rede Poder de influência 	<ul style="list-style-type: none"> Estagiários 	
<p>Vantagens para as partes</p> <ul style="list-style-type: none"> cumprimento da missão organizacional; aprendizado contínuo; poder de interferência na comunidade local; disseminação de novas culturas 		<ul style="list-style-type: none"> sustentabilidade (sobrevivência); capacitação/treinamento troca de experiências; marketing institucional; possibilidade de novas parcerias; qualidade de atendimento; expansão do público alvo; trabalho em rede 	

QUADRO 24. Cont.

Desafios/ Limitações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigor técnico-operacional ▪ Prazo limite de vigência ▪ Inflexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações filantrópicas ▪ Inflexibilidade ▪ Incompatibilidade entre o planejamento público e a atuação operacionalizada
<p>Desafios/ Limitações</p> <p>Gestão das mudanças</p> <p>Incompatibilidades culturais</p> <p>Tempo de vigência do programa com o apoio direto dos financiadores</p> <p>Número de entidades atendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características predominantes do estágio filantrópico ▪ Parceria e não aliança estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características predominantes do estágio filantrópico ▪ Parceria e não aliança estratégica
<p>Tipo de parceria</p> <p><i>Austin (2001)</i></p> <p><i>Noleto (2000)</i></p> <p><i>Valarelli (1999)</i></p> <p><i>Cortino (1997)</i></p> <p><i>Carvalho e Sanches (2001)</i></p>	<p>Em ambos os casos, as características de alianças são pouco duradouras. As perspectivas de desenvolvimento de uma identidade maior em torno de valores, objetivos e modos de atuação ainda são baixas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acordo de colaboração ▪ Parceria pontual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acordo de colaboração ▪ Parceria pontual
<p>Caracterização da rede</p>	<p>Redes horizontais de cooperação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes temáticas ▪ Fóruns de ONGs ▪ Associações de ONGs ▪ Redes de Informação ▪ Interface de experiências 	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intensificação dos estudos do Terceiro Setor tem sinalizado que o fortalecimento da sociedade civil por meio de iniciativas organizadas e sistematizadas tem muito a contribuir para um novo paradigma de desenvolvimento social. O que se busca é a qualidade de vida e cidadania emancipatória plena de todos os cidadãos que habitam o planeta, cujo desafio é integrar os marginalizados, os menos favorecidos e os socialmente excluídos do sistema capitalista vigente nesse processo.

Nessa perspectiva, uma alternativa pensada por muitos como uma sutileza capaz de impulsionar o Terceiro Setor na conquistas de novos espaços sociais, ao mesmo tempo que possa minar aos poucos as fontes de poder já existentes, é o estabelecimento de parcerias intersetoriais.

Neste prisma, este trabalho discorreu sobre a experiência do Programa Vale Cidadania, com o objetivo de estudar e caracterizar o processo de formação das parcerias entre os diferentes atores sociais que vão constituir-lo. Trata-se de um projeto social desenvolvido pela Fundação Acesita no Vale do Aço, cujas características inerentes possam servir para balizar e ou criar parâmetros de referência para o fortalecimento do Terceiro Setor.

Desta forma, a abordagem qualitativa descritiva desta pesquisa constatou, principalmente por meio da checagem com referência cruzada das informações, que o PVC representa uma relação com objetivos em comum de organizações de setores distintos, mas não está isento de desafios. Na verdade, o programa vem expressar uma dinâmica em que as organizações parceiras que o constituíram, com base em seus aspectos organizacionais, perceberam que havia, de fato, uma lacuna entre aquilo que gostariam de fazer e o que concretamente poderiam estar fazendo em termos de desenvolvimento social. Nesse ponto

notou-se que era necessário somar forças e descobrir formas de otimizar seus recursos, conhecimentos, potencialidades e que a melhor forma de fazê-lo era agregando esforços com organizações afins, como foi o caso.

A iniciativa primária partiu da Fundação Acesita, que aparentemente acaba reproduzindo um discurso que já vem sendo debatido e implementado por várias outras organizações do Terceiro Setor. Principalmente daquelas ligadas a empresas privadas e a agências de fomento especializadas, no contexto da globalização da economia. Isto é, uma intervenção no social a partir da tríade: capacitação, trabalho em rede e geração de renda por ação das entidades de base comunitária.

Nesse aspecto, a Fundação Acesita leva em consideração todo um histórico de ação social no Vale do Aço, herdado de sua mantenedora. São benefícios canalizados à comunidade em seu entorno, que não podem somente serem creditados ao marketing institucional ou à responsabilidade social da entidade ou da empresa. Existem outros critérios que devem ser observados e que excedem em muito a noção anterior, como, por exemplo, a condição de ex-estatal da Acesita.

Quanto aos financiadores, percebe-se a importância da consciência desses agentes nos processos de desenvolvimento social e de fortalecimento da sociedade civil organizada. A intervenção desses atores é imprescindível nas questões de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. O PVC apresenta a contrapartida de impulsionar as missões e os princípios organizacionais dessas organizações, ao mesmo tempo que a elas proporciona um conhecimento amplo da dinâmica do processo social e um aprendizado contínuo do modelo de gestão desse tipo de organização. O poder de influência, de aculturação e de ação estratégica também pode ser considerado. Desses são cobrados maior flexibilidade e sensibilidade redobrada para com os

desdobramentos das políticas de mobilização social adotadas pelas entidades beneficiárias.

Nas entidades sociais do Vale do Aço vislumbra-se uma expectativa mediana com relação ao PVC. Comprova-se a existência generalizada de algumas expectativas não supridas em relação aos trâmites oficiais do programa apesar do reconhecimento da sua benesse e importância. É necessário flexibilizar a liberação do Fundo Emergencial e se promover novas atitudes de motivação. Consta-se que o comportamento dessas entidades é ainda “retraído” frente ao comportamento esperado. O alcance dos objetivos propostos caminha a passos lentos.

Em suma, conforme reza o seu manual de sistematização, o Programa Vale Cidadania encerra um potencial para desenvolver a capacidade dos atores sociais locais de agir com base em vínculos de solidariedade e de estabelecer objetivos comuns de desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACESITA. Balanço social 1999. Timóteo: Acesita, 2000.

ACESITA. Balanço social 2000. Timóteo: Acesita, 2001.

ALVES, M. A. As organizações sociais: garrafa velha com rótulo novo? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 1999.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

ARAÚJO, C. E. P. de. Meio ambiente e novos atores sociais: limites e interação entre Estado e ONGs. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 11, n. 1, p. 149-158, jan./jun. 1996.

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

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa: relatório setorial n.º 2, AS/GESET**. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 27 mar. 2001a.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Desenvolvimento Social e Urbano**. Brasília: BNDES. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 05 mar. 2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Empresas, responsabilidade social corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória**. Relatório setorial n.º 1, AS/GESET. 2001. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 27 mar. 2001b.

BARROS, F. L. de. Ambientalismo, globalização e novos atores sociais. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 11, n. 1, p. 121-137, jan./jun. 1996.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-126, nov./dez. 1997.

BERNADINO, E. Espaços de intervenção social. In: CENPEC. **ONG: sua função social**. 2. ed. São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAU, 2001. p. 27-32. (Coleção Educação e Participação).

BOBBIO, N. **Dicionário de política**. Brasília-DF: UNB, 1998.

BUENO, F. da S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD/LISA, 1996.

CABRAL, A. C. de A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999.

CAMAROTTI, I.; SPINK, P. **Parcerias e pobreza: soluções locais na implementação de políticas sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. v. 1.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. et al. **3º. Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 7-12.

CARNEIRO, F. G.; ROCHA, C. H. Reforma do setor público na América Latina: uma perspectiva comparada. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Ed.). **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Brasília: BNDES/FINAME/BNDESPAR, 2000. p. 45-70.

CARVALHO, M. do C. B. de. **Gestão Social**. In: CENPEC. **ONG: tendências e necessidades**. 2. ed. São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAU, 2001. p. 27-35. (Coleção Educação e Participação).

CARVALHO, M. R. de O. Redes sociais e papel da reputação na formação de alianças estratégicas: o caso Multiplex Iguatemi. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e EUA**. São Paulo: SENAC, 2000.

COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PRODEMGE. Belo Horizonte. 1998. **Dados estatísticos do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.prodemge.mg.gov.br>>. Acesso em: 2002.

COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – PRODEMGE. Belo Horizonte. 2002. **Portal Minas**. Municípios Mineiros. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br>>. Acesso em: 2002.

CORINO, L. O. Parcerias na administração pública: uma proposta de gerenciamento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, 1997.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação: quem não se comunica....** São Paulo: Makron Books, 1994.

DELGADO, M. L. O cidadão brasileiro vai à luta. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 25 jul. 1999. n. 21111, Política, p. 03, c. 03-08.

DOMENEGHETTI, A. M. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Esfera, 2001.

DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E. et al. **3º. Setor: desenvolvimento social sustentável.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 63-71.

FALCÃO, Joaquim. Por um jornalismo cívico. In: IOSCHPE, E. et al. **3º. Setor: desenvolvimento social sustentável.** Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997. p. 157-164.

FALCONER, A. P. **Uma contribuição aos estudos das organizações do terceiro setor.** São Paulo: I SEMEAD, FEA-USP, 1996.

FALCONER, A. P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras.** São Paulo: Peirópolis : GIFE, 2001.

FARIA, J. E. Globalização x democracia. **Espaço Aberto.** São Paulo, 05 set. 1997.

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

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor. In: IOSCHPE, E. et al. **3º. Setor: desenvolvimento social sustentável.** Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. *Revista de Administração*, v. 36, n. 3, p. 15-27, jun./set. 2001.

FIEMG (Belo Horizonte, MG). **Guia para a ação social: empresa e comunidade**. Separata de: FIEMG (Belo Horizonte, MG). **Empresas e responsabilidade social: um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2000.

FIEMG (Belo Horizonte, MG). **Empresas e responsabilidade social: um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2000.

FUNDAÇÃO ACESITA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL.
Investindo no desenvolvimento social. Timóteo: Fundação Acesita, 2001.

FUNDAÇÃO ACESITA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL.
Programa Vale Cidadania: uma estratégia para o fortalecimento do Terceiro Setor no Vale do Aço (Manual de Sistematização). Timóteo: Fundação Acesita, 1998. Mensal.

FUNDAÇÃO INTERAMERICANA. Declaração de Missão e princípios orientadores. EUA: IAF. 2002. Disponível em: <<http://www.iaf.gov>>. Acesso em: 4 mar. 2002.

GARCIA, M. B. O protagonismo das ONGs. In. CENPEC. **ONG: sua função social**. 2. ed. São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAU, 2001. p. 37-46. (Coleção Educação e Participação).

GOIS, A. Organizações influenciam políticas públicas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 01 abr. 2001. Caderno Especial, Voluntariado, p. 04, c. 01-08.

GOHN, M. da G. **Os sem terra, ONGs e cidadania**. São Paulo: Cortez, 2000.

GRAU, N. C. As rearticulação das relações Estado-sociedade: em busca de novos significados. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 1, p. 113-140, jan./abr. 1996.

GRAU, E. R. Fundações Privadas. *Revista de Direito Público*, São Paulo, n. 75. 1998.

HADDAD, P. R.; BONELLI, R. (Coord.) **Desenvolvimento humano e condições de vida: indicadores brasileiros**. Brasília: IPEA : FJP : PNUD : IBGE, 1998.

HADDAD, P. R. A metamorfose das empresas estatais. **Revista Estado de Minas Economia**, Belo Horizonte, n. 43, p. 30-31, nov. 2001.

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

IOSCHPE, E. B. O balanço social das empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 01 abr. 1997. (Tendências e debates).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censo 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 2002.

INTER-AMERICAN FOUNDATION – IAF. About the IAF. EUA: IAF. 2002. Disponível em: <<http://www.iaf.gov>>. Acesso em: 4 mar. 2002.

JEGER, E. Parcerias público-privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 165-180, jan./abr. 1996.

JOHANNPETER, M. H. Voluntariado é a força do Terceiro Setor. **Conexão Social**, Porto Alegre, v. 1, p.14. out. 2000.

KANTER, R. M. **Classe Mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefícios das empresas e das comunidades**. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

KLIKSBERG, B. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2001.

LAMOUNIER, B. Utilidades públicas, cidadania e participação. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Ed.). **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Brasília: BNDES/FINAME/BNDESPAR, 2000. p. 329-337.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAZZARINI, S. G. Estudo de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In.: FARINA, E. et al. (Coord.). **Estudo de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-23.

LAZZARINI S. G.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M. O conceito de capital social e aplicações para desenvolvimento estratégia sustentável. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 14, n. 163, p.10-13, maio 2000.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.

LINS, N. V. Capacitação de ONGs: tendências e debates. In. CENPEC. **ONG: tendências e necessidades**. 2. ed. São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAU, 2001a. p. 41-45. (Coleção Educação e Participação).

LINS, N. V. Não se trata de dividir responsabilidades, mas de exercer a co-responsabilidade. In.: **O novo conceito de filantropia: a contribuição do 3º. Setor para o desenvolvimento sustentado do país**. São Paulo: CIEE, 1999. p. 44-51. (Coleção CIEE; n. 29).

LINS, N. V. Por uma agenda comum. In. CENPEC. **ONG: identidade em mutação**. 2. ed. São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAU, 2001b. p. 32-36. (Coleção Educação e Participação).

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et. al. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais... Foz do Iguaçu**, 1999.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. et al. 3º. **Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 121-130.

MARTINELLI, A. C. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. et al. 3º. **Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997. p. 81-88.

MARTINS, E. No calor de um novo tempo. **Revista Estado de Minas Economia**, Belo Horizonte, n. 43, p. 26-29, nov. 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

MELO NETO, F. de P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

MENDES, F. de M. Assembléia debate organizações sociais. **Revista do Legislativo**. Belo Horizonte, n. 22, p. 4-9, abr./jun. 1998.

MENDES, L. C. A. Estado e Terceiro Setor: uma análise de duas iniciativas de aproximação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

MEREGE, Luís Carlos. Terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO, 22., 1996, Florianópolis: UFSC. (Xerox do material apresentado pelo autor).

MONTEIRO, W. **Sesiminas lança concurso sobre o Ano Internacional do Voluntariado**. 2001. Disponível em: <<http://www.iser.org.br>>. Acesso em: 23 mar. 2001.

NEVES, R. Um dever empresarial. **Revista Estado de Minas Economia**, Belo Horizonte, n. 30, p. 26-29, out. 2000.

NOLETO, J. M. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000. (Coleção gestão e sustentabilidade).

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAULA NETO, A. de. **Desafios da gestão no terceiro setor: os processo de planejamento e controle na Associação Habitat para a Humanidade Brasil**. Lavras: UFLA, 1999. 72 p. (Monografia - Conclusão de curso em Administração).

PERES, C. F. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 14, n. 163, p. 6-9, maio 2000.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças.** São Paulo: Cortez : ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

RODRIGUES, M. C. P. Fim social, meios privados. **Conjuntura Econômica**, São Paulo, v. 53, n. 1. p. 43-45, jan. 1997.

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do Terceiro Setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. et al. 3º. **Setor: desenvolvimento social sustentável.** Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças.** São Paulo: Best Seller, 1996.

SEBRAE/SC. **EPC: Origem e importância.** 2001. Disponível em: <<http://www.valecidadania.org.br/cee.ucb.br>>. Acesso em: 26 mar. 2001.

SERVA, M. Observação participante e pesquisa em Administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SCHERER-WARREN, I. Ações coletivas na sociedade contemporânea e o paradigma das redes. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 55-70, jan./jun. 1998a.

SCHERER-WARREN, I. **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização.** São Paulo: Hucitec, 1999.

SCHERER-WARREN, I. Novos atores e práticas políticas ambientalistas na era da globalização. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 139-148, jan./jun. 1996.

SCHERER-WARREN, I. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. In. **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais**. 2. ed. São Paulo-Florianópolis: Cortez-Edufsc, 1998b.

SILVA, S. M. da. A Capacitação e o fim de uma cultura ultrapassada. In. CENPEC. **ONG: tendências e necessidades**. 2. ed. São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAU, 2001. p. 46-47. (Coleção Educação e Participação).

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, C. Governo e governança. In. CENPEC. **ONG: sua função social**. 2. ed. São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAU, 2001. p. 17-26. (Coleção Educação e Participação).

TEODÓSIO, A. dos S. de S. Dilemas, armadilhas e possibilidades para o Terceiro Setor nas políticas públicas. **Revista do Legislativo**, Belo Horizonte, n.32, p.27-33, set./dez. 2001

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de Ong's: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.

TENÓRIO, F. G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 35-52, maio/jun. 2000a.

TENÓRIO, F. G. (Coord.). **Gestão social: metodologias e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000b.

VALARELLI, L. L. **Parcerias**. São Paulo: RITS. 1999. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, M.; NEVES, R. Bons ventos. **Revista Estado de Minas Economia**, Belo Horizonte, n. 33, p. 18-27, jan. 2001.

WHITAKER, F. **Rede: uma estrutura alternativa de organização**. São Paulo: RITS. 2001. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 2001.

WILHEIM, J. Um mundo de incertezas. In. CENPEC. **Parcerias e responsabilidade social**. São Paulo: CENPEC : Instituto Ethos, 1999.