

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

**Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de
poder? Um estudo de casos em Recife**

Távia Correia Monte

Recife, 2004

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Parceria entre ONGs e empresas: uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife

Nome do Autor: Távnia Correia Monte

Data da aprovação: 19 de março de 2004

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 14 de abril de 2004:

Assinatura do autor

Parcerias ente ONGs e empresas: uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife

Távia Correia Monte

Orientadora: Dra. Cristina Amélia Carvalho

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Recife, 2004

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Parcerias ente ONGs e empresas: uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife

Távia Correia Monte

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 19 de março de 2004.

Banca Examinadora:

(..... *Dra. Cristina Amélia Carvalho, UFPE*.....) (Orientador)

(..... *Dr. Genauto Carvalho França Filho, UFBA*.....) (Examinador Externo)

(..... *James Falk, PhD, UFPE*) (Examinador Interno)

Ao meu Deus pela possibilidade de realizar
este trabalho e à Rael Lyra por seu amor.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, que neste caso revela importância, agradeço a Deus pela conclusão deste trabalho e curso. Não agradeço somente por seguir uma norma do cristianismo, mas por reconhecer que o fôlego de vida a mim concedido não é uma manifestação do acaso, senão que a revelação da existência de Deus. Por seu intermédio, pude mudar geograficamente sem grandes transtornos familiares e financeiros, ter capacidade e disposição para estudar com afinco, ser orientada por uma das professoras mais reconhecidas desta instituição e meio acadêmico etc. Então, como não agradecer-Lo? Com certeza alguém abriu as portas que eu não poderia! Especialmente durante esses dois anos Ele se revelou a mim! E assim desejo que todos possam conhecê-Lo como O conheci!

Obrigada, meu Deus!

Agradeço a meus pais, aos quais não existem palavras que possam expressar tamanha gratidão. Eu amo vocês!

Agradeço especialmente a Rael Lyra, que incontáveis vezes esteve a meu lado me incentivando, me encorajando e colocando seu ombro à minha disposição nos momentos difíceis, desde o início até o fim.

Obrigada, meu Lindo!

Meus agradecimentos também aos meus sogros pelo acolhimento, amor, carinho e suporte! Obrigada, Del e Seli.

Ao meu Professor Dr. Cássio de Aquino, que foi quem primeiro, em terras cearenses, me incentivou a realizar este curso, ressaltando minha capacidade para tal. À Professora Dr^a Cristina Carvalho, por suas contribuições, paciência e condução de um bom relacionamento, que foram imprescindíveis à boa execução deste trabalho.

Agradeço também aos membros do Observatório da Realidade Organizacional, especialmente a Alba Barbosa, Bruno Alcântara, Flávia Lopes, Júlio César Gonçalves, Myrna Lorêto, Rodrigo Gameiro e Sueli Goulart. Aos meus amigos de mestrado Gustavo Madeiro, Simone Almeida, Giulliana Goiana, Rodrigo Jófili, Geórgia Patrícia e todos os colegas da turma 8.

Meus agradecimentos também à Érika Fernanda e Carolina Mendonça pelo auxílio nos últimos passos de conclusão desta pesquisa, suas idéias e sugestões.

Ao corpo docente deste programa de mestrado pela transmissão de conhecimentos, à CAPES e secretaria do PROPAD, pela viabilização financeira e administrativa deste curso.

A todos, muito obrigada!

Não basta que uma empresa, ou o Estado, faça algo que seja bom para as populações. Trata-se de compreender que o direito de construir o próprio caminho, e não apenas o de receber coisas úteis sob forma de favor, seja do Estado ou empresas, constitui uma parte essencial dos nossos direitos. Nenhum ator político ou econômico tem o direito de impor-me algo, sob a justificativa de que é para o meu bem, sem dar-me os instrumentos institucionais de me informar, de manifestar a minha opinião, e de participar do processo de decisão. Neste sentido, inclusive, a realidade é que as formas atuais de tomada de decisão do Estado, ou das megaempresas privadas, são extremamente semelhantes em termos de transformar o cidadão num sujeito passivo e manipulado.

Ladislau Dowbor

Resumo

O objetivo precípua deste trabalho é investigar as parcerias entre as ONGs e as empresas, com o intuito de analisar se essas parcerias podem ser configuradas como uma relação de poder, que venham a transformar as ações das organizações envolvidas. Para tanto, foi estabelecido um marco teórico que conduziu a pesquisa, analisando-se o Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais, bem como sua relação com os demais setores. Em seqüência, foi analisado o fenômeno das parcerias entre ONGs e empresas por meio do desenvolvimento de ações de Responsabilidade Social, para então ser desenvolvido o tema poder e suas relações. O trabalho conclui que há configurações de poder presentes nas parcerias, tendo como principais bases e fontes empregadas, a referência, a competência técnica, as características idiossincráticas, a posse dos meios de sanção e recompensa e a posse dos meios de controle e a legitimidade. O desenvolvimento dessas parcerias, resultando em maior relacionamento entre as ONGs e as empresas, está conduzindo transformações, sobretudo, nas organizações da sociedade civil, que passam a adotar comportamentos típicos do ambiente empresarial, como a inserção da lógica estratégica em suas ações, o estabelecimento de metas, mensurando resultados a serem apresentados a suas parceiras e a preocupação com o retorno a ser alcançado, com o intuito de manter a parceria, o que representa a adoção de uma lógica instrumental característica das empresas.

Palavras-chave: Terceiro setor. ONGs. Parcerias. Empresas. Responsabilidade social.

Abstract

The main objective of this paper is to investigate the partnership between NGO's and businesses, in order to analyze the possibility of these partnerships being considered a relationship of power, that results in a transformation of the actions of the organizations involved. In order to accomplish this, a theoretical marker was established, which guided the research, where Third Sector and Non-Governmental Organizations were analyzed first, as well as their relationship with other sectors. Subsequently, the development of partnerships was analyzed, as well as their establishment among NGO's and businesses, through the creation of Social Responsibility practices, after which the theme of power and its relations was discussed. This paper concludes that there are power configurations present in the partnerships, using as main sources and basis the reference, technical competence, idiosyncratic characteristics, capacity of dispensing sanctions, rewards, control and legitimacy. The development of these partnerships which results in greater relationships between NGO's and businesses is bringing about transformation, especially in civil society organizations, who start to adopt typical business-like behaviors, such as the use of strategic logic in their actions, the establishment of goals, measuring results to be presented to their partners, showing concern with the results achieved, in order to maintain the partnership, which represents the adoption of an instrumental logic characteristic of businesses.

Key-words: Third Sector; Non-Governmental Organizations; partnerships; businesses; Social Responsibility

Lista de quadros

Quadro 1 (2) – As categorias principais presentes no terceiro setor no Brasil.....	20
Quadro 2 (2) – As áreas temáticas das ONGs segundo instituições mais reconhecidas.....	22
Quadro 3 (2) – Públicos-alvo das ONGs.....	24
Quadro 4 (2) – Fontes de poder.....	52
Quadro 5 (2) – Evolução das estruturas de controle.....	57
Quadro 6 (3) – Parcerias analisadas	65
Quadro 7 (4) – Comparativo das parcerias	116

Sumário

1 Introdução	11
1.1 Objetivo geral	14
1.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 Abordagem teórica	17
2.1 Terceiro setor	17
2.1.1 Organizações Não Governamentais (ONGs)	20
2.2 As relações entre os três setores da sociedade	27
2.3 Estratégia empresarial.....	33
2.3.1 Alianças e parcerias.....	37
2.3.2 Parcerias entre ONGs e empresas.....	39
2.4 Poder	45
2.4.1 Bases e fontes de poder	50
2.5 Controle	54
2.6 O poder nas relações de parceria	58
3 Metodologia	61
3.1 Perguntas de pesquisa	61
3.2 Definição constitutiva (DC) e operacionais (DO) de termos e variáveis.....	62
3.3 Delineamento da pesquisa	63
3.4 Coleta de dados.....	66
3.5 Análise dos dados	67
3.6 Limitações da pesquisa	68
4 Apresentação e análise dos dados.....	69
4.1 As organizações não governamentais e as organizações empresariais	69
4.1.1 Gestos – Soropositividade, Comunicação e Gênero	70
4.1.2 Centro Brasileiro da Criança e do Adolescente (Casa de Passagem)	72
4.1.3 Movimento Pró-Criança (MPC)	76
4.1.4 Companhia Hidroelétrica do São Francisco (Chesf).....	79
4.1.5 TIM Nordeste	82
4.1.6 Fiori Veículo Ltda	84
4.1.7 Companhia Energética de Pernambuco (Celpe)	85
4.2 Características das parcerias	88
4.2.1 Parceria: Gestos e Chesf	88
4.2.2 Parceria: Casa de Passagem e TIM Nordeste	91
4.2.3 Parceria: Movimento Pró-Criança (MCP) e Fiori Veículo Ltda.	93
4.2.4 Parceria: Movimento Pró-Criança e Celpe.....	97
4.3 Relações de poder	100
4.4 Formas de controle	105
4.5 As transformações nas organizações parceiras	109
4.6 Parcerias: uma visão geral	114
5. Considerações finais	118
5.1 O desenvolvimento das parcerias	118
5.2 Parcerias e relações de poder	121
5.3 Parceria x articulação entre os três setores	124
5.4 Recomendações	126
Referências.....	128
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista das empresas	133

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista das ONGs 134

1 Introdução

As ações de caridade, cuidado e auxílio ao próximo e o desenvolvimento das pessoas menos favorecidas não são características exclusivas da sociedade atual. Essas atividades eram exercidas há séculos por pessoas isoladamente, bem como por organizações filantrópicas, assistencialistas e religiosas, cuja principal atenção era a de suprir as necessidades básicas e prementes dos menos favorecidos.

As décadas de 70 e 80 marcaram o surgimento, no Brasil, das chamadas Organizações Não Governamentais (ONGs), que tinham essas mesmas características assistencialistas, porém originárias de grupos de assessorias a movimentos sociais populares urbanos, preocupadas não somente com a questão social, mas também com questões políticas, com oposição ao autoritarismo e com a consciência coletiva (FERNANDES, 1997; GOHN, 1997; THOMPSON, 1997). As ONGs são conhecidas por intermediarem as ações do Estado e do mercado, já que estes não lograram êxito no suprimento das necessidades sociais e humanas.

Com a crise do “Estado de bem-estar social” nos países industrializados e a paulatina diminuição das responsabilidades do Estado, advinda de políticas neoliberais, as ONGs assumiram esse espaço de atuação social, apresentando vantagens na execução desse tipo de atividade até sobre o Estado, pois o fazem de maneira bem menos onerosa, são mais flexíveis, mais ágeis e até mais competentes (HAUS, 2002).

Independentemente da área de atuação – podendo ser assistenciais, de defesa dos direitos humanos, meio ambiente, educação popular, entre outras –, essas organizações têm

sofrido grandes dificuldades financeiras, sobretudo com a diminuição do financiamento estatal e da cooperação internacional e com o aumento das demandas sociais. Essas demandas estão ocorrendo em razão da ausência de políticas públicas no âmbito social, ou mesmo do aumento demográfico. Essas organizações agora se vêem obrigadas a buscar outras fontes que possam financiar suas ações. Assim, elas se têm articulado, desenvolvendo redes de relacionamento, com o objetivo de otimizar os recursos financeiros e ampliar a possibilidade de obtê-los, para além das doações individuais e da cooperação internacional.

A escassez de recursos financeiros imprimiu uma necessidade de melhor gerenciar todos os recursos das ONGs, sejam humanos, financeiros ou materiais, para conseguirem realizar os objetivos para que foram criadas. Dessa forma, tem-se presenciado a busca de legitimidade das ONGs perante as empresas privadas. Estas são entendidas como empresas que formam o mercado, voltadas para a realização de lucro apesar de nem sempre atingirem esse objetivo por questões de conjuntura econômica.

Essa busca de legitimidade dá-se por meio do atendimento das exigências que as empresas privadas impõem às ONGs, obrigando-as a adotar os modelos de gestão das empresas (CARVALHO, 1999). Como exemplo, aponta-se o desenvolvimento de planejamentos estratégicos e de tecnologias, garantindo, assim, que os recursos sejam mais bem otimizados segundo critérios estabelecidos, possibilitando até novos financiamentos.

As empresas estão atuando como uma crescente fonte financiadora das ONGs. Isso tem ocorrido porque a busca pelo diferencial competitivo em tempos de globalização aponta para ações que visem a questões sociais, como propõe o conjunto de ações conhecido como responsabilidade social. Nesse contexto, para as empresas privadas, surge a necessidade de estabelecer parcerias com as ONGs, com o intuito de lograr visibilidade diante dos consumidores ao financiar projetos de cunho social. Segundo Kotler (1997), à medida que os produtos tornam-se cada vez mais iguais, a busca pela diferenciação e, conseqüentemente,

pela preferência dos clientes, pode ser alcançada mediante o desenvolvimento de uma imagem cívica e cidadã da empresa. É com essa imagem que estas se diferenciam dos concorrentes.

Em um contexto norte-americano, James Austin (2001) afirma que o estabelecimento de parcerias beneficia ambas as partes. Por um lado, as ONGs beneficiam-se com a economia de custos e aumentam os financiamentos, possibilitando a execução de seus projetos. De outro lado, está a empresa privada parceira que obtém maior legitimidade e visibilidade diante da sociedade, gerencia melhor seus recursos humanos por meio da atração de bons profissionais e possibilita o desenvolvimento do voluntariado. Outro benefício para a empresa privada é que, com a parceria e conseqüentemente com maior visibilidade, ela pode gerar negócios.

O estabelecimento dessas parcerias apresenta-se como um instrumento de consolidação do aparato burocrático das ONGs, com o objetivo de obterem legitimidade, garantindo maiores possibilidades de financiamento e permanência no atual contexto socioeconômico. Porém, também podem configurar-se como relações de poder e de controle que, porventura, venham a transformar as ações das ONGs.

É sobre essas parcerias que este trabalho pretende desenvolver-se, porém não na perspectiva gerencialista, de geração de benefícios e lucros, mas na perspectiva do poder. Lançando mão dessa teoria, desde seu sentido mais vetusto até mais contemporâneo, com fins de discussão sobre o caráter da relação estabelecida e os instrumentos de controle empregados, poder-se-á entender melhor essa forma de relacionamento. Sabendo-se que essa relação envolve primordialmente recursos financeiros, pode-se analisar se a parceria entre esses setores poderá transformar as ações das ONGs, uma vez que as organizações envolvidas apresentam visões e objetivos díspares e necessitam abdicar de certos procedimentos para se tornarem parceiros. Dessa forma, torna-se necessária a exposição da questão que vai orientar todo o trabalho:

Até que ponto as parcerias entre ONGs e empresas podem ser consideradas relações de poder com capacidade para transformar as ações das organizações?

Para tanto, é mister seguir os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral analisar até que ponto as parcerias entre ONGs e empresas podem ser consideradas relações de poder com capacidade para transformar as ações das organizações.

1.2 Objetivos específicos

- a) descrever e caracterizar as relações de parcerias entre as empresas e as ONGs;
- b) identificar as principais bases e fontes de poder utilizadas nas relações de parceria;
- c) descrever quais as estratégias de controle utilizadas nas relações de parceria;
- d) investigar que alterações são percebidas nas ações das organizações em função do desenvolvimento de parcerias.

1.3 Justificativa

Estudar temas como poder e, conseqüentemente, o uso de instrumentos de controle requer certo cuidado e um arcabouço teórico bem definido, pois se trata de questões delicadas e de difícil acesso que, muitas vezes, desejam ser camufladas. Segundo Enriquez

(1967,) até mesmo os teóricos buscam substituí-los por termos equivalentes, mais brandos e mais inofensivos. Porém, são de suma importância e desfrutam de centralidade para a análise organizacional e para o desenvolvimento das organizações, sejam elas estatais, sejam lucrativas ou não. Carvalho (1998, p. 58) afirma:

[...] o poder enquanto controle revela sua importância para a análise organizacional na medida em que, nas organizações burocráticas, o controle, através de regulamentos, normas e comunicações formais, se perfila como elemento-chave da estrutura de poder.

Levando-se em consideração as transformações ocorridas nas organizações sem fins de lucro, nomeadamente a adoção de modelos estratégicos de gestão característicos das organizações burocráticas, bem como a atenção depositada sobre aquelas organizações, torna-se importante a dedicação a estudos e pesquisas acadêmicas, sobretudo no campo da administração. Essa importância encontra-se na possibilidade de estudar, *in loco*, as transformações que vêm ocorrendo nessas organizações sem fins de lucro, sobretudo no que diz respeito ao processo de burocratização e profissionalização. Esse é um processo ainda em transição, e há possibilidades de estudá-lo e acompanhá-lo de perto, uma vez que se vivencia este momento e, além disso, essas organizações estão abertas para estudo.

Outro fator de importância revela-se porque algumas experiências, e muito da imagem dessas organizações, têm sido exemplo para as empresas. Ademais, há uma relação de troca de aprendizagem entre ambas, uma transposição de experiências e lógicas que enriquecem não somente as organizações envolvidas, mas também a ciência administrativa.

Até há pouco tempo, Fischer (1998) apontava para a carência de estudos sobre essas organizações na academia. Hoje, esforços têm sido despendidos no intuito de minorar essa carência. Este projeto soma-se a esses esforços, visando conhecer melhor esse setor. Dessa forma, em termos de originalidade, justifica-se esta pesquisa por abordar o fenômeno das parcerias entre as empresas e as ONGs, não pelo viés prescritivo da estratégia, mas pelo

viés analítico de uma abordagem sociológica do poder. Seu intuito precípua é conhecer e analisar esse tema, sem intenções de prescrever ou intervir na realidade dessas organizações.

Apesar do tema poder ser bastante dissecado pela literatura acadêmica, seja no Brasil, seja fora dele, essa perspectiva não tem sido utilizada para a compreensão do fenômeno das parcerias entre empresas e ONGs. Esse fenômeno tem sido analisado pela literatura gerencialista, porém sem tentar encontrar os porquês e as razões dessa forma de relacionamento e, até mesmo, sem aprofundar os estudos sobre as formas de relacionamentos que as parcerias implicam e suas possíveis conseqüências. O que interessa são os lucros que podem advir dessas relações, se possível, pondo questões, como o poder, distantes, pois conflitos e lutas não são bem-vindos, ou qualquer outra forma de expressão que não contribua para o alcance dos interesses dos mais poderosos.

Pretende-se, dessa forma, preencher a lacuna da literatura promovendo a compreensão das relações de parcerias focada em estudos de casos com os tipos de organizações citadas na perspectiva do poder e suas implicações e possibilitando o fornecimento de subsídios para novas investigações e pesquisas nessa área, bem como para a prática organizacional.

2 Abordagem teórica

2.1 Terceiro setor

Terceiro setor é um termo cunhado nos EUA, em 1978, por John Rockefeller III para designar o espaço onde atuam as organizações da sociedade civil, como igrejas, hospitais, museus, bibliotecas, universidades e organizações de assistência social de diversos tipos (MONTAÑO, 2002). Com o paulatino crescimento de estudos nessa área, o conceito de terceiro setor foi mais depurado.

Fernandes (1997, p. 27) o define como um conjunto

[...] 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 seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Segundo Fischer (1998), as organizações pertencentes ao terceiro setor desenvolvem atividades que estão situadas entre os deveres do Estado, como a promoção da saúde pública, educação e assistência social, e os agentes sociais e econômicos, que geram emprego e renda e auxiliam na formação e no desenvolvimento profissional.

Para Rodrigues (1998), o terceiro setor corresponde à “sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado”. Ele é assim chamado por estar situado entre o primeiro setor – o Estado – e o segundo, o mercado, representado pelas empresas privadas.

De acordo com Carvalho (1999, p. 2), o terceiro setor “apóia-se em valores contra-hegemônicos e alternativos, tentando manter-se à margem dos modelos de acumulação dominante”, corroborando sua diferenciação com o segundo setor.

Algumas críticas são atribuídas a esse conceito, nomeadamente com as proposições de Montaño (2002), em que afirma ser esse um setor que serve aos propósitos neoliberais de reforma do Estado e de reestruturação produtiva. Todavia, não é objeto deste trabalho analisar essas críticas, mas construir uma interpretação das transformações do setor em que estão situadas as Organizações Não Governamentais (ONGs), uma vez que as parcerias nessas organizações constituem um exemplo dessas transformações. Esse é um passo necessário e importante para o desenvolvimento da pesquisa que se está propondo.

Apesar dos esforços de definição desse setor de características bastante heterogêneas, com objetivos de regulamentação e desenvolvimento de estudos, muitas são as contradições encontradas. Para minimizá-las, Salomon e Anheir (1997, apud RODRIGUES, 1998) estipularam cinco pré-requisitos para a caracterização das organizações do terceiro setor. São eles:

- a) ser organizada, ou seja, ter algum grau de institucionalização;
- b) ser de caráter privado, institucionalmente separada do governo;
- c) não realizar distribuição de lucros, distinguindo-se das empresas;
- d) ser autogovernável por meio dos próprios procedimentos ou diretrizes internas;
- e) ter algum percentual de participação voluntária, mesmo apenas em seu conselho diretor.

O terceiro setor, no Brasil, somente passou a ter visibilidade na sociedade em meados da década de 90, pois, antes disso, Rodrigues (1998) afirma que esse setor tinha quase sempre um papel de importância secundária, visto como forma de assistencialismo e caridade

em uma perspectiva religiosa, de movimento político quando relacionado com as ONGs, ou até mesmo de interesses corporativos relacionados com os sindicatos e associações.

Sua emergência respeita os momentos históricos brasileiros¹ e mundiais, culminando com a reforma do Estado no Brasil em 1995. Nesse momento, o papel do terceiro setor passa a ser mais visível, sobretudo por assumir responsabilidades sociais antes pertencentes ao Estado.

As principais categorias do terceiro setor estabelecidas no Brasil podem ser demonstradas no quadro 1. Dentre essas categorias que compõem o terceiro setor atualmente, as ONGs foram escolhidas para a realização desta pesquisa. Essa escolha não ocorreu aleatoriamente, mas porque elas se destacaram das demais por assumirem o espaço das atividades sociais antes do Estado e por terem desenvolvido trabalhos importantes. Hoje estão passando por um processo de transição, possibilitando o estudo no momento dessa transformação, revelando, assim, sua importância.

¹ Para melhor revisão desses momentos, cf. Rodrigues (1998).

Categorias	Principais características
1. Associações	Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Podem-se constituir de atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação. O que diferencia essas organizações são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
3. Organizações Não Governamentais (ONGs)	Assim como as associações, são comprometidas com a sociedade civil, com os movimentos sociais e a transformação social. Sua diferenciação reside por estarem raramente voltadas para os próprios membros, e sim para objetivos externos aos membros que as compõem. Diferenciam-se das organizações filantrópicas por abdicarem do caráter caritativo da sua ação, por partilharem da idéia de construção da autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
4. Fundações privadas	Participam de uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A possibilidade de criação de uma fundação dá-se, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, mediante uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5. Organizações Sociais (OS)	Dizem respeito a um modelo de organização pública não-estatal, destinado a absorver atividades publicizáveis mediante a qualificação específica. São um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade.

Quadro 1 (2) - Categorias principais presentes no Terceiro setor no Brasil (Fonte: Rodrigues, 1998)

2.1.1 Organizações não governamentais

Os movimentos do associativismo e assistencialismo são conhecidos há séculos. Estudos sobre o terceiro setor na França revelam que a história desses movimentos remonta às origens desse país; asseguram, ainda, que as primeiras organizações que não visavam ao lucro surgiram antes da emergência da sociedade capitalista. As congregações religiosas e ordens monásticas assistiam os pobres e as populações desfavorecidas dentro dos conventos, hospitais, escolas e orfanatos (ARCHAMBAULT; BOUMENDIL, 1995).

Nos fins dos anos 60, as organizações não governamentais partilharam do chamado *boom associatif*, em que registraram um aumento crescente. Segundo Fernandes (1994), no Brasil, cerca de 68% das ONGs surgiram depois de 1975. Esse aumento foi em consequência da grande visibilidade que essas organizações vinham obtendo, sobretudo depois da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO

92), realizada no Rio de Janeiro no intuito de construir uma sociedade mais justa e igualitária. Análises mostram que outro fator que contribuiu para esse crescimento foi a decisão de muitas entidades filantrópicas já existentes se autodenominarem ONG, seguindo essa nova onda (SCHERER-WARREN, 1999).

Na década de 70, essas organizações tinham como características assessorar os movimentos sociais (GOHN, 1997), captar recursos para esses movimentos (MONTAÑO, 2002), preservar sua autonomia em relação ao Estado e aprofundar suas ligações com os novos movimentos sociais (THOMPSON, 1997).

Contudo, até meados da década de 90, as organizações da sociedade civil não tinham visibilidade na sociedade, como dito anteriormente. Hoje, percebe-se o grande espaço que essas organizações têm desfrutado, tendo como um dos indicadores ser o terceiro maior setor na geração de empregos no Brasil (FERNANDES, 1997). A participação de pessoal empregado nessas organizações subiu de 16,24%, em 1991, para 19,70% em 1995 (LANDIM; BERES, 1999).

A definição dessas organizações ainda permanece nebulosa, sem ter sequer uma categoria jurídica que as delimite, porém são consideradas organizações de foro privado, mas que visam à produção de bens e serviços públicos (FERNANDES, 1994). Apesar disso, partilham de várias áreas temáticas ou campos de atuação. O quadro 2 mostra essas áreas de acordo com a classificação de instituições reconhecidas no setor.

Classificação Internacional das Organizações sem Fins Lucrativos (ICNPO)	Pesquisa Comparativa University John Hopkins – Universo da pesquisa no Brasil	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG)
Cultura e lazer	Cultura e lazer	Arte e cultura
Educação e pesquisa	Educação e pesquisa	Educação
Saúde (inclui hospitais e instituições de reeducação)	Saúde	Saúde/ DST/AIDS
Assistência social	Assistência social	Assistência social
Meio ambiente	Ambientalismo	Meio ambiente
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento da economia regional
Associações civis e de defesa dos direitos humanos	Defesa dos direitos	Justiça e promoção de direitos/ Discriminação racial
Filantrópicas intermediárias e promoção de voluntariado		
Atividades internacionais	Associações profissionais e sindicatos	Trabalho e renda
Associações profissionais e sindicatos		
	Religião	
	Outras	
		Comunicação
		Fortalecimento de outras ONGs/Movimentos populares/ Organização popular/ Participação popular/ Orçamento público
		Questões agrárias/ Agricultura
		Questões urbanas
		Relação de gênero e discriminação sexual
		Segurança pública

Quadro 2 (2) - Áreas temáticas das ONGs segundo instituições mais reconhecidas (Fonte: Elaborado com base em Archambault; Boumendil, 1995; Landim; Beres, 1999; ABONG, 2003)

Por este quadro, percebe-se que existem áreas em comum entre a classificação dessas instituições. Estas demonstram que há consenso nas prioridades das ações das ONGs, sobretudo onde o Estado e o mercado deixaram de atuar. Pode-se inferir que essas são áreas em que as organizações do terceiro setor, sobretudo as ONGs, por questões de valores e ideologia, sentem-se à vontade para realizar atividades e projetos. Contudo, diferenciam-se em vários aspectos, principalmente quando apresentadas pela ABONG. Esta, representando coletivamente as ONGs nacionais, tem como um de seus objetivos contribuir para o

fortalecimento das ações da sociedade civil em defesa da cidadania e da democracia (ABONG, 2003). Sua raiz ideológica a conduz para o fortalecimento de organizações e movimentos populares que atendam a esse objetivo. Áreas como organização e participação popular, fortalecimento de outras ONGs, movimentos populares e orçamento público evidenciam o intuito de fortalecer a sociedade civil e revelam o conteúdo ideológico da ABONG.

Scherer-Warren (1999) classifica o campo de atuação das ONGs com base em três referenciais: a filantropia, o desenvolvimento e a cidadania. A filantropia constitui uma ação solidária, indo além do assistencialismo presente no conceito vetusto de filantropia. Na realidade, apresenta-se como uma tentativa de ampliação desse assistencialismo, inserindo outros braços, como o desenvolvimento e a cidadania. A Campanha contra a Fome e o Movimento dos Meninos e Meninas de Rua são exemplos desse campo.

O desenvolvimento envolve não só a perspectiva que dá condições para o desenvolvimento de comunidades carentes, mas sobretudo a idéia de sustentabilidade, tanto em seu sentido ecológico quanto político-organizativo e cultural. No que tange à cidadania, as ONGs que desenvolvem atividades nesse campo buscam a defesa e construção de políticas sociais e de participação no poder público, bem como lutam por questões de justiça social e dos direitos humanos. Um grande expoente dessa perspectiva em Pernambuco é o Centro de Cultura Professor Luiz Freire.

Os projetos sociais desenvolvidos por essas organizações em suas diferentes classificações temáticas direcionam-se a um público muito amplo, que abrange quase todos os setores da população como mostra o quadro 3, fundamentado em duas instituições reconhecidas pelo terceiro setor, as quais, baseando-se nas experiências e estudos, elaboraram sua classificação de públicos-alvo das ONGs.

Civicus (1994)	ABONG (2003)
Crianças e jovens	Crianças e adolescentes
Mulheres	Mulheres
Grupos étnicos	Negros/ Povos indígenas
Comunidades	
Migrantes	
Marginalizados	Homossexuais/lésbicas
	Moradores de áreas de ocupação
	Portadores de necessidades especiais
Terceira idade	Terceira idade
Microempresas	
Associações civis	Organizações populares/Movimentos
Outras ONGs	Outras ONGs
Trabalhadores rurais	Trabalhadores e sindicatos rurais
	Trabalhadores e sindicatos urbanos
	Estudantes
	População em geral
	Portadores HIV
	Professores

Quadro 3 (2) - Públicos-alvo das ONGs. (Fonte: Elaborado com base em Fernandes, 1994 e ABONG, 2003)

Esse grande número de grupos sociais reflete a enorme demanda negligenciada pelo Estado e pelo mercado. Relacionando as áreas de atuação (quadro 2) e públicos-alvo (quadro 3), compreende-se a importância dessas organizações, uma vez que atuam nesses grupos por meio de seus projetos e ações, intervindo na dinâmica nacional e realizando ações antes da responsabilidade predominantemente estatais, como a educação e saúde.

A diminuição da responsabilidade direta do Estado, transformando em estado-regulador, foi influenciada pelo declínio do Estado de bem-estar social e pela implementação das políticas de Estado mínimo, advinda das propostas neoliberais. Com esse direcionamento, muitas atividades sociais realizadas pelo Estado foram assumidas pelas ONGs (LANDIM; BERES, 1999; MONTAÑO, 2002). Estas, por sua vez, ampliaram seus projetos com o intuito de atender à demanda, que teve um aumento não somente em razão do crescimento da população, mas também pela falta de atendimento estatal. Como corolário, surge uma grande necessidade de captar recursos para dar prosseguimento às suas atividades.

Nos idos dos anos 70 e 80, as ONGS tinham como principal fonte de financiamento a cooperação internacional. Como esta visava ao investimento na questão social dos países menos desenvolvidos, necessitava de órgãos capazes de realizar projetos nessa área; podendo esses órgãos ser acompanhados e prestar contas (FERNANDES, 1994). Assim, encontraram nas ONGs uma ótima parceria, por terem experiência com projetos sociais e responsabilidade jurídica, recebendo diretamente o financiamento exterior. As grandes representantes da cooperação internacional eram as fundações privadas norte-americanas e as organizações não governamentais internacionais européias.

A ampliação das demandas sociais conduziu as ONGs a captar recursos não somente da cooperação internacional, principal fonte financiadora dessas organizações, mas também do Estado e, mais recentemente, das empresas. Uma pesquisa realizada por Landim (1996) apresenta os principais financiadores das ONGs brasileiras, conforme mostra o Gráfico 1.

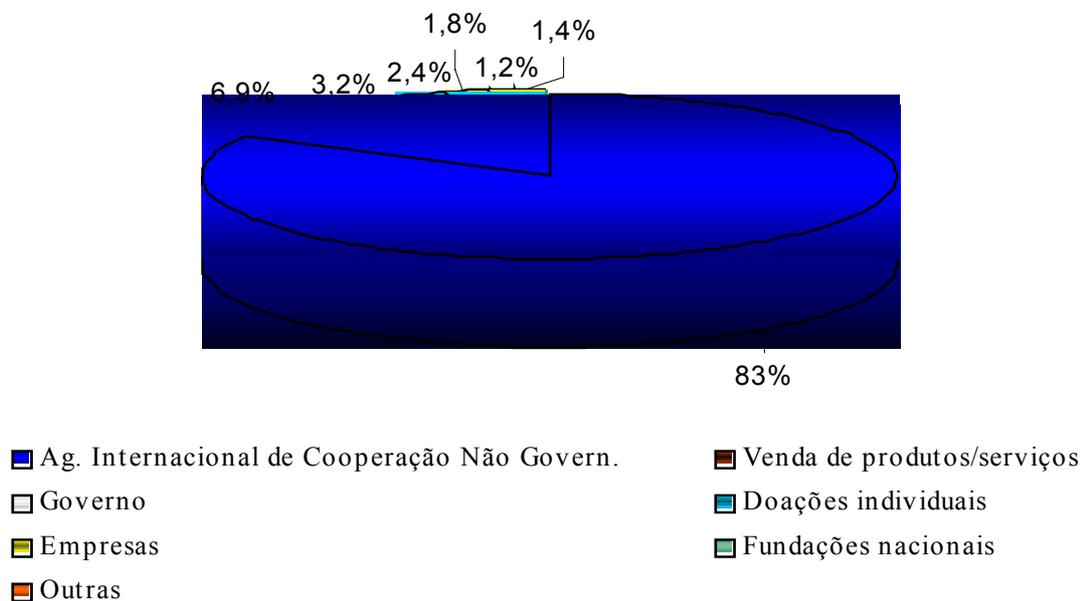


Figura 1 (2) - Gráfico das fontes de recursos das ONGs no Brasil (Fonte: Adaptado de Landim, 1996)

As agências de cooperação internacional estão em primeiro lugar, representando 83% do total das receitas das ONGs. Exemplos dessas principais agências que atuam no Recife são a Oxfam, Novib, Misereor, Christian Word Service, entre outras. As receitas próprias representam 6,9%. Essa geração de renda provém das próprias atividades dessas organizações, como taxas de associados, venda de produtos e serviços ou rendimento de patrimônio próprio. A porcentagem dos recursos advindos de órgãos governamentais é de 3,2% e inclui a esfera federal, estadual e municipal. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é o principal representante governamental que auxilia essas organizações. As receitas vindas de doações privadas são relativas a doações individuais (2,4%) e de fundações nacionais (1,2%). A parcela das empresas constitui 1,8% do total.

Apesar de os recursos das empresas não representarem muito, as parcerias entre empresas e as ONGs têm sido difundidas, seja por meio da mídia convocando a comunidade empresarial a voltar sua atenção para questões como responsabilidade social, seja por meio de órgãos e revistas especializadas do terceiro setor. Em décadas anteriores, contudo, essa forma de aliança era impensada, pois a visão que cada parte tinha da outra era de desconfiança. Por um lado, as ONGs percebiam as empresas desinteressadas pelos problemas sociais, sem qualquer responsabilidade e preocupação; por outro, as empresas percebiam as ONGs como organizações diletantes.

Hoje, porém, essas percepções têm sido alteradas, seja porque as ONGs têm buscado o distanciamento do amadorismo e se profissionalizado por necessidades de financiamento e pelo aumento da demanda social, seja porque as empresas necessitam de um diferencial competitivo mediante ações sociais, minimizando sua externalidade não mais aceita pela clientela cada vez mais exigente. Assim, as empresas podem investir em projetos sociais sem necessariamente ter conhecimento algum deles e ainda podem melhorar sua imagem cívica (KOTLER, 1997).

Por sua vez, as ONGs conseguem mais financiamentos para a consecução de suas atividades e projetos.

2.2 As relações entre os três setores da sociedade

Descrever e analisar a relação entre os três setores da sociedade torna-se necessário, tendo em vista que se busca estudar um tipo de relacionamento entre o segundo e o terceiro setor, as parcerias no contexto amplo em que se encontram, respeitando a complexidade da sociedade. Corroborando essa postura, encontra-se Scherer-Warren (1999, p.43) quando afirma que “[...] não é possível entender as ações coletivas da sociedade civil sem pensá-las em suas relações com as outras duas esferas”, o Estado e o mercado.

Que todas as atividades desenvolvidas pelo homem são condicionadas por ele viver em conjunto com outros homens é fato incontestável. Hannah Arendt (2001) comenta essa situação afirmando que a vida humana em sociedade e o surgimento da cidade-Estado subjugaram o homem a uma dualidade entre sua vida privada e seu *bios politikos*, a vida em comum, tendo sua convivência sido expandida para além das organizações parentais. Dessa forma, presencia-se o surgimento dos primeiros Estados, como exemplo, o *status romanus* no período de Cícero (106-43 a.C.) e o surgimento das cidades favorecendo o desenvolvimento de uma política econômica sistematizada e uma atuação sobre a tributação, sobre a regulamentação do comércio, com os tratados aduaneiros, entre outros aspectos, culminando com o desenvolvimento do capitalismo (WEBER, 1985).

Por meio da compreensão da sucessão desses e outros momentos históricos, é que a relação entre os três setores da sociedade, Estado, mercado e sociedade civil – o primeiro, segundo e terceiro setor respectivamente – pode ser mais bem avaliada, bem como o arranjo de forças nela envolvido.

O desenvolvimento do capitalismo, sua crise na década de 30 deixando seqüelas mundiais e sua tentativa de restabelecimento, com o chamado pós-capitalismo, provocaram diversas transformações na sociedade e nos seus setores.

Nos anos 50 e 60 no Brasil, o papel do Estado era promover uma mudança estrutural, com base na aceleração da industrialização, na modernização da agricultura e no fomento da infra-estrutura necessária à urbanização. Naquela fase de industrialização, tem início uma dinâmica pujante da economia brasileira, que dará lugar a uma economia competitiva e globalizada, transformando o País na oitava economia mundial, com um dos maiores parques industriais do mundo.

Nos anos 70, a imagem de principal agente transformador deu lugar a uma imagem deteriorada, fracassando em realizar as tarefas prometidas. Essa mudança teve como mola propulsora a situação do mercado, que apresentava decréscimo no desenvolvimento do comércio mundial, a grande elevação das taxas de juros reais e o esgotamento dos empréstimos comerciais, obrigando os países em desenvolvimento a aceitar as imposições estipuladas pela conjuntura internacional (EVANS, 1993).

Na década de 80, o papel do Estado foi redefinido por programas de ajustes estruturais na tentativa de resolução dos problemas, com base nas políticas de Estado mínimo advindas das proposições neoliberais. As privatizações e as transformações das funções do Estado são sinais desses ajustes, bem como sua abdicação do papel de executor, passando a um papel de regulador, delegando certas funções a outros, como exemplo, a questão social. Dessa maneira, as atividades sociais passam a ser desempenhadas não somente pelo Estado, mas sobretudo por organizações da sociedade civil.

O chamado segundo setor da sociedade é o mercado. Suas organizações representativas são as empresas privadas, que visando ao lucro podem ou não obtê-lo, pois

são dependentes das conjunturas econômicas. A racionalidade instrumental é imanente a esse setor, sendo direcionada pelos resultados ou fins calculados.

O mercado tem assumido uma centralidade tal na vida humana que chega a interferir no relacionamento dos setores aqui discutidos. Assim, as definições de políticas ou quais as pessoas que assumirão determinado cargo político recebem hoje influência do mercado. Como exemplo, grandes empresas transnacionais financiam campanhas de políticos que servem aos seus interesses, manipulam a mídia e, conseqüentemente, a sociedade. Dowbor (1998) afirma que grandes empreiteiras são literalmente “donas” de deputados, senadores e ministros. Os grandes bancos e as grandes montadoras multinacionais são exemplos, segundo o autor, de grupos de poder que influenciam a política e o Estado.

Montaño (2002) desenvolve uma visão crítica desse setor, pois o mercado, com suas atuais políticas neoliberais,² centralizando a vida social, acaba por transformar as relações existentes entre os três setores: Estado, sociedade civil e mercado. O Estado passa a ser menos interventor na economia, dada a superioridade do livre mercado defendido pelo neoliberalismo; exime-se de responsabilidades de intermediar as relações entre capital e trabalho e de prestar serviços referentes ao âmbito social, sendo esses repassados à sociedade civil, nomeadamente ao chamado terceiro setor.

Nesse contexto, convém analisar a terceira esfera, a chamada sociedade civil. Para entender sua definição, Scherer-Warren (1999) resgata a história da construção desse conceito. Segundo a autora, no século XVIII a sociedade civil estava na origem do Estado, sendo oposição à sociedade natural e à barbárie. Rousseau considerava que, a despeito dessa sociedade civil estar na gênese da sociedade civilizada, aquela ainda não se constituía uma sociedade política. Na visão de economistas clássicos, como Smith, a sociedade civil tem a

² Para Montaño (2002), as propostas neoliberais tentam atender às demandas da globalização, de forma imediata, representando um projeto hegemônico de reestruturação do capital, que visa à desmobilização das lutas de classes e à ampliação dos lucros por meio da reforma do Estado e da reestruturação produtiva.

capacidade de auto-regulamentação do mercado, livre da direção do Estado (SCHERER-WARREN, 1999).

Seguindo essa perspectiva histórica, a sociedade civil

[...] definia-se ora como a esfera de constituição da política [...], contrapondo-se à barbárie, ora como a capacidade de auto-regulamentação e determinação da esfera econômica (do mercado), ou [...] ainda como potencialidade do mundo da cultura e das ideologias na construção de uma hegemonia política” (SCHERER-WARREN, 1999, p. 40).

Citando Tocqueville, Scherer-Warren afirma, ainda, a influência do associativismo nessa esfera, pois segundo ele, o cidadão, enquanto permanecer isolado e independente, é fraco, inclinando-se à barbárie, necessitando garantir sua civilidade por meio de associações concebidas na vida civil.

A sociedade civil é constituída de um conjunto de atores sociais, como os movimentos sociais, as associações civis, as ONGs e os cidadãos, que criam espaços alternativos de enfrentamento e busca de soluções dos problemas sociais. É conceituada por Bobbio (1987, p. 33) como a “esfera das relações sociais não reguladas pelo Estado”. Ainda segundo Bobbio, é sob o espaço da sociedade civil que surgem conflitos, sejam econômicos, sociais, ideológicos, religiosos – cabendo muitas vezes ao Estado o dever de minimizá-los –, seja pela mediação e repressão. Nesse contexto, Montañó (2002, p. 260) afirma que a sociedade civil constitui-se um espaço em que se processam manifestações de lutas sociais, e, para cumprir seus propósitos de diminuição dos problemas sociais e de participação de um projeto emancipador, a sociedade civil deve superar o imediatismo e a alienação, buscando “[...] *se articular às lutas, centradas nas contradições de classes, no seio das outras esferas sociais*, procurando em todas essas frentes a defesa e a ampliação dos direitos e conquistas sociais e trabalhistas” (MONTAÑO, 2002, p. 260, grifo do autor).

Por essa perspectiva, percebe-se que as organizações presentes na sociedade civil são conhecidas como organizações que lutam por questões sociais, visando ao bem público e

a uma sociedade mais justa. São exemplos emblemáticos dessas os movimentos sociais e as ONGs.

O governo de Fernando Henrique Cardoso, especificamente no período 1999-2002, marcou o relacionamento entre o Estado e a sociedade civil. Foi nesse período que se buscou desenvolver um marco legal que regulamentasse as organizações sociais, possibilitando maior aproximação entre o Estado e as ONGs.

Um ponto de partida para o desenvolvimento formal desse relacionamento foi a regulamentação, mediante o Projeto de Lei n.º 4.690 de 1998 do Poder Executivo, que dispõe sobre as organizações que podem se qualificar como Organizações da Sociedade Civil de Caráter Público. Segundo o artigo 1.º do capítulo I desse Projeto:

Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Caráter Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei. (BRASIL, 1998).

Dessa forma, o poder público intervém na sociedade civil estabelecendo um marco jurídico para o terceiro setor, possibilitando um reconhecimento institucional para essas organizações, bem como um meio de controlá-las, pois até então qualquer organização pertencente à sociedade civil poderia receber financiamentos, mesmo que não estivesse regulamentada uma vez que não havia leis específicas para tal.

Com o aumento crescente das demandas sociais em resposta às seqüelas deixadas pelas políticas de Estado mínimo e, conseqüentemente, do grande interesse na criação de organizações da sociedade civil voltadas para suprir essas demandas, muitas organizações sociais buscaram atender às exigências legais desse projeto de lei, pois somente dessa forma lhes seria permitido receber subvenções estatais.

Assim, em 1999, foi regulamentada como instrumento jurídico a parceria entre esses dois atores, por meio da criação da Lei n.º 9.790/99 (art. 9.º), visando à execução de

projetos sociais das organizações de fins não econômicos mediante subvenções estatais. É o chamado Termo de Parceria.

A lei também dispõe sobre as exigências que uma organização da sociedade civil deve seguir para instituir-se como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), pois somente essas organizações, a partir da vigência da lei, poderão estabelecer parceria com o Estado. Assim, o capítulo I, artigo 1.º, parágrafo 1.º determina:

Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social (FERRAREZI; REZENDE, 2000, p. 85).

As propostas de minimização do Estado seguem com a diminuição da responsabilidade pública de realização dos projetos sociais, sendo esta transferida para as organizações da sociedade civil mediante o estabelecimento desse tipo de relacionamento. Para Montañó (2002, p. 47), essa parceria, “mais do que um estímulo estatal para a ação cidadã, representa a desresponsabilização do Estado da resposta à ‘questão social’.”

Essa lei estabelece todos os critérios necessários para que uma organização sem fins de lucro firme parceria com o Estado. Ela contém cláusulas que devem explicitar o projeto a ser financiado, as metas e os resultados previstos, os critérios objetivos de avaliação de desempenho, a previsão de receitas e despesas detalhadas por categorias contábeis, entre outras obrigações (FERRAREZI; REZENDE, 2000). Somente aquelas organizações regulamentadas como OSCIPs poderão estabelecer parceria com o Estado e receber financiamentos para seus projetos. O fato de existir uma lei que regule esse relacionamento demonstra um amadurecimento da relação existente entre o terceiro setor e o Estado.

Todavia, alguns trabalhos acadêmicos foram realizados com o intuito de investigar as conseqüências da parceria entre o Estado e as ONGs. Neles, apresentam-se severas críticas sobre esse relacionamento, sobretudo porque o Estado passou a escolher os projetos e ditar como devem ser desenvolvidos nas ONGs parceiras, interferindo na sua autonomia. Montañó (2002), ao tratar do tema, coloca a parceria entre esses dois setores como uma forma de dependência, sobretudo financeira, das ONGs perante o Estado.

Um exemplo desses trabalhos é o de Silva e Araújo (2000), que realizaram uma pesquisa sobre a parceria entre as ONGs – tendo como público-alvo crianças e adolescentes – e o poder público na cidade de Olinda em Pernambuco. Nela são reveladas sérias divergências entre os atores participantes, sobretudo no que diz respeito à alocação dos recursos e à tomada de decisões. Assim, foi analisada a visão de ambos os setores sobre a vivência com a parceria. Entre os conflitos encontrados, destaca-se a dependência que as ONGs vêm sentindo em relação ao governo estadual, uma vez que ele suporta financeiramente alguns de seus projetos. Como corolário, tem-se o exercício do poder da esfera pública sobre as ONGs, passando a desvirtuar os objetivos delas.

2.3 Estratégia empresarial

Falar de estratégia nesse momento apresenta-se necessário, uma vez que as parcerias, relacionamento entre organizações do mesmo setor ou não, são consideradas ações estratégicas, que visam um retorno específico.

O desenvolvimento de estratégias é um tema bastante estudado, sendo trabalhado como uma área específica da administração. Segundo Drucker (1994), agir estrategicamente significa trabalhar pelos resultados, convertendo intenções em ações. É com as estratégias

estabelecidas que a empresa pode avaliar o que é necessário para o alcance dos resultados pretendidos, tanto em termos de pessoas como de recursos.

Strategia, no grego, significa a arte de comandar o Exército (MINTZBERG, 1987); já no português, estratégia é definida como a “arte de coordenar a ação das forças militares, políticas e econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidades de nações” (HOUAISS, 2001). Sabe-se, então, que esse conceito teve origem histórica no contexto militar, sendo bastante utilizado para esse fim.

Contudo, com o tempo, ele foi expandido para os meios civis e empresariais, vencendo resistências em razão de sua origem. Em 1948, o termo estratégia foi utilizado pela primeira vez no contexto empresarial por Von Neumann e Morgenstern, com a Teoria dos jogos (ANSOFF, 1977), na qual o jogador estabelece um plano de forma estratégica, que define quais as melhores decisões a serem tomadas em cada situação possível, nos seus diversos contextos, político, militar ou empresarial. Nessa teoria, o conceito de estratégia empresarial apresenta-se de duas formas: a estratégia pura, vista como variadas manobras de uma empresa, que influenciam seu programa de desenvolvimento de produtos, e a estratégia maior ou mista, entendida como uma regra estatística de decisão, que auxiliará uma empresa na escolha de uma estratégia pura. Assim, essa teoria foi a principal responsável pela propagação do uso do termo estratégia no âmbito empresarial.

Historicamente, a inserção desse conceito no vocabulário das empresas deu-se na década de 50, com a perspectiva apresentada na Teoria dos Jogos (ANSOFF, 1977). Na década seguinte, o conceito foi desenvolvido por meio do planejamento corporativo, no qual as empresas estabeleciam seus orçamentos, que levavam em consideração receitas e despesas, entradas e saídas de caixa, mão-de-obra e materiais necessários. Esses planos,

minuciosamente quantificados, eram projetados para o futuro auxiliando as decisões gerenciais, visando ao crescimento econômico das empresas (KAY, 1996).

Na década de 70, os estrategistas passaram a focar a diversificação e o planejamento do portfólio corporativo, ampliando a perspectiva anterior. Esse, aliado à análise do ciclo de vida de um produto, passou a ser o meio de organizar as informações sobre os mercados e sobre a demanda. No final dos anos 70 e início dos anos 80, a análise da estratégia já fazia parte da rotina das empresas, porém com perspectivas que incluíam fatores ambientais mais abrangentes, como a análise da concorrência (KAY, 1996).

Em trabalho posterior, Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização”. Essa orientação implica a opção por determinada ação e deve ser realizada com o apoio de informações, coletadas e selecionadas, acerca das ameaças e oportunidades do ambiente. Portanto, a formulação de estratégias organizacionais envolve tanto a escolha quanto a adaptação ambiental (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Henry Mintzberg (1987) reconhece a existência de múltiplas definições de estratégia. Em seu artigo, ele trabalha cinco conceitos de estratégia que estão inter-relacionados: estratégia como plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Como *plano*, a estratégia é vista como um curso de ação intencional. Uma diretriz que auxilia a organização a lidar com as situações pelas quais passa.

Duas características são essenciais para a estratégia nessa definição. A primeira é que o plano é realizado com antecedência, e a outra diz respeito a seu caráter intencional e consciente. Nessa perspectiva, as estratégias podem ser genéricas ou específicas, a depender da situação em que será posta em prática. A estratégia como *manobra* faz parte de um contexto específico, em que se busca ludibriar ou superar um oponente ou competidor. Para esse autor, definir a estratégia como plano não é suficiente, pois é necessária uma definição

que molde o comportamento. Assim, a estratégia é vista também como *padrão* de um fluxo de ações, padronizando o comportamento organizacional ou individual. Assim, essa definição enfoca a ação comportamental, tentando torná-la previsível e possível de ser avaliada e controlada.

A estratégia como *posição* é um meio de adaptar a organização ao ambiente em seu contexto interno e externo, é uma tentativa de posicionar os recursos disponíveis para obter o melhor retorno possível. Permite visualizar a organização em seu ambiente competitivo, possibilitando-a enfrentar a concorrência. Essa definição é compatível com as outras, pois uma posição pode ser selecionada mediante um plano e pode ser alcançada por meio de um padrão de comportamento. A quinta definição de estratégia aborda-a como *perspectiva*, com uma visão mais ampla do que somente saber posicionar-se no ambiente, pois consiste em direcionar a forma como a organização percebe o mundo.

Henry Mintzberg (1987) traça um paralelo entre a organização e um indivíduo, ao considerar que essa definição de estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo, pois ela molda a forma como a organização vê o mundo.

A estratégia não é importante somente quando a empresa deseja modificar um produto ou mesmo realizar uma campanha de marketing. Para sobreviver em um mercado globalizado, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias de forma permanente, seja como plano, padrão, posição, seja como perspectiva.

As estratégias desenvolvidas por uma organização são úteis para definir claramente os produtos que devem ser comercializados, as metas a serem atingidas, especificando resultados e público-alvo no mercado, para otimizar recursos pessoais e financeiros e para desenvolver aspectos imprescindíveis à consecução dos objetivos estabelecidos, como comunicação, plano de marketing, treinamentos e logística. Isso, segundo

Drucker (1994), é necessário para qualquer tipo de organização, até mesmo para as organizações sem fins de lucro.

A visão de estratégia para este trabalho está em consonância com a quarta visão de Mintzberg (1987), a de posição, pois reflete a orientação atual das organizações, que cada vez mais buscam adaptar-se ao ambiente, visando obter vantagem sobre as concorrentes. O foco desta pesquisa é analisar o estabelecimento de alianças e parcerias como uma estratégia.

2.3.1 Alianças e parcerias

As transformações ocorridas nas organizações estão inseridas em um contexto social e histórico mais amplo, que envolve toda a humanidade. Assim, quando na atualidade se fala em alianças e parcerias, isso não se deve ao acaso.

Sendo o cenário mundial atual submetido às regras do mercado, o impacto das transformações ocorridas nele influenciam todos os setores da sociedade, bem como as organizações. Dessa forma, a abertura das fronteiras econômicas entre os países, a necessidade de exploração de novas oportunidades comerciais e o avanço acelerado da tecnologia e do conhecimento conduzem as organizações a elaborar novas formas de gerenciamento, visando atingir seu objetivo mais vetusto, auferir lucros. Nesse contexto, desenvolvem-se as alianças e parcerias para propiciar a competitividade das organizações e sua sobrevivência no mercado.

Segundo Castells (1999, p. 184), as grandes empresas nessa economia não são e não mais serão autônomas e auto-suficientes. Suas operações reais deverão ser conduzidas com o auxílio de outras empresas incluindo as subcontratadas, auxiliares e parceiras relativamente iguais, “com as quais ao mesmo tempo cooperam e competem neste admirável mundo novo econômico, onde amigos e adversários são os mesmos”. Nessa perspectiva,

Yoshino e Ragan (1996) constatam que uma das formas de estratégia competitiva mais utilizadas hoje em dia pelas empresas é o desenvolvimento de alianças. Na literatura da área de estratégia, essa forma de relacionamento é conhecida como aliança estratégica.

O termo aliança tem sido utilizado desde o século XV, sendo definido por Houaiss (2001) como “pacto ou tratado entre indivíduos, partidos povos ou governos para determinada finalidade”. Trazido para o contexto empresarial, Yoshino e Ragan (1996, p. 3) adotam a definição de alianças como “associação(ões) para fomentar os interesses comuns dos membros – ou os acordos entre empresas”. Assim, as alianças se tornaram uma forma de relacionamento entre organizações de setores semelhantes ou não no intuito de propiciar benefícios para ambas as parceiras, seja por meio da economia de escala, da troca de tecnologia e competências, seja como legitimidade para a empresa perante a sociedade e uma via de acesso a financiamentos para as ONGs no caso parcerias entre as ONGs e as empresas.

Yoshino e Ragan (1996) afirmam que as alianças e parcerias são construídas debaixo de uma perspectiva fiduciária para lograr êxito, mas podem, entretanto, mostrar um caráter maquiavélico quando objetivam “aprender e usar o aprendizado para vencer no mercado, à custa de antigos aliados” (YOSHINO; RAGAN 1996, p. 17). Assim sendo, cada parceiro é cuidadosamente selecionado por meio de “decisões estratégicas instrumentais” (LORANGE; ROOS, 1996, p. 18). Porém, se as contribuições do parceiro são julgadas insuficientes ou não correspondem ao investimento aplicado, a aliança deverá ser corrigida ou mesmo findada.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que as alianças estratégicas apresentam-se em três tipos básicos. A primeira dá-se por meio de uma *joint venture*, que consiste na criação de uma companhia independente por duas ou mais empresas, onde compartilham parte de seus ativos. A segunda é chamada de aliança estratégica acionária, em que os sócios, em um novo empreendimento, possuem diferentes porcentagens de capital social. Por fim, a

terceira é uma forma de aliança sem participação acionária; essa se refere a acordos contratuais que possibilitam uma empresa fornecer, produzir e distribuir bens e serviços sem compartilhar capital social.

Independentemente da forma ou dos tipos de alianças estratégicas, estas têm o foco em uma racionalidade instrumental, por meio do cálculo utilitário de suas ações, como é característico da lógica de mercado, pois só se estabelecem alianças que tragam o melhor retorno possível e os chamados parceiros possam compartilhar benefícios.

As organizações não governamentais também se encontram nesse ambiente competitivo, não no sentido da lucratividade, mas sobretudo com relação à captação e otimização de recursos para o desenvolvimento de seus projetos, uma vez que a cooperação internacional vem diminuindo os investimentos feitos no Brasil. Com a crescente influência recebida das empresas por meio da aplicação de gestão empresarial em suas atividades (CARVALHO, 1999; TENÓRIO, 1999), as ONGs também passaram a pensar e agir estrategicamente por meio de alianças ou parcerias, termo mais comumente tratado no terceiro setor.

2.3.2 Parcerias entre ONGs e empresas

É sobre o conceito de Responsabilidade Social (RS) que as parcerias entre empresas e organizações sociais estão-se desenvolvendo nos últimos anos. Sabe-se que as ações por trás desse tema não são peculiares ao mundo atual; a filantropia empresarial há muito é praticada.

Os primeiros indícios acerca da importância das empresas preocuparem-se com a questão social datam do início do século XX, sendo contudo consideradas como heresias socialistas (BOWEN, 1957 apud DUARTE; DIAS, 1986). Somente em 1953 o termo

Responsabilidade Social foi analisado mais profundamente com a publicação do primeiro livro especializado: *Social responsibilities of the businessman*, de Bowen, nos Estados Unidos (DUARTE; DIAS, 1986).

Na década de 70 muitos estudos e pesquisas sobre RS ganharam espaço nas universidades européias e americanas, viabilizando a criação de técnicas e modelos de avaliação da atuação social das empresas. Em 1980, a ênfase nos estudos repousou sobre a ética empresarial e qualidade de vida no trabalho (DIAS; DUARTE, 1986). Hoje, a RS vem fazendo parte da agenda de muitas organizações que querem diferenciar-se no mercado competitivo atual.

Para se entender o conceito de RS, é preciso desmembrá-lo. Com relação ao termo responsabilidade, seu sentido implica obrigações, tal como foram difundidas no fim do século XVIII, com a publicação dos códigos civil e penal, que determinaram os deveres e as responsabilidades das pessoas perante a sociedade (PESQUEUX; BIEFNOT, 2002). Essas obrigações remetem-se ao cumprimento de normas e leis por parte daquele que se responsabiliza, podendo ser por algo ou por alguém. Afora esse lado institucional, existe um aspecto subjetivo do termo, que corresponde à capacidade que alguém possui de arcar com as conseqüências de seus atos, ou, como conceitua Houaiss (2001), responsabilidade é a “obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros”. O lado social dessa responsabilidade implica ter como alvo das ações a sociedade ou comunidade.

As ações de RS, no contexto empresarial, são aquelas que se comprometem em contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (VENTURA, 2003) e vão além das obrigações legais, tal como as leis trabalhistas e ambientais. Para Melo Neto e Froes (1999), o conceito de RS está vinculado a princípios norteadores; dentre eles, destacam-se o apoio ao desenvolvimento da comunidade em que a empresa atua, a preservação ambiental, o investimento na vida dos funcionários e seus dependentes, os ganhos de capital aos acionistas

e a satisfação dos clientes e/ou consumidores. Eles ainda afirmam existirem duas dimensões da RS, como demonstra o gráfico a seguir

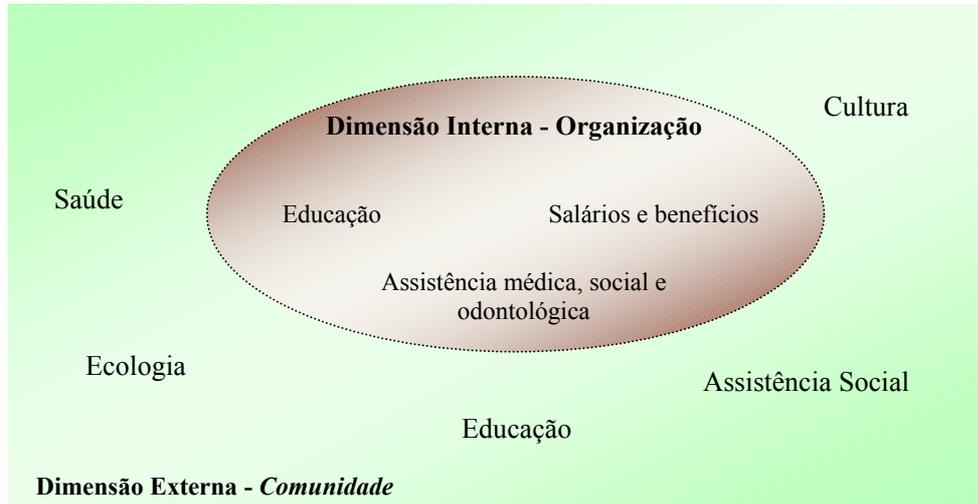


Figura 2 (2) – Dimensões da Responsabilidade Social (Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes, 1999)

A dimensão interna da RS desenvolve ações compatíveis com a gestão de Recursos Humanos, como treinamento e desenvolvimento, capacitação profissional, planos de remuneração e benefícios, entre outros. Contudo, têm uma visão mais ampla, pois alcançam os dependentes dos funcionários. Seu foco de atuação perpassa a educação, os salários e benefícios, a assistência médica social e odontológica.

A perspectiva externa atende à comunidade localizada próxima à empresa ou mesmo a comunidade em geral, dependendo da decisão da organização. Nela são desenvolvidas atividades relativas à educação (programas de alfabetização de adultos e crianças, cursos de computação, cursos de línguas), saúde, assistência social (fornecimento de carteira de identidade, certidão de nascimento e de casamento) e também ações ligadas à preservação do meio ambiente. À medida que a empresa vai-se envolvendo com a comunidade, outras ações, não listadas no gráfico, poderão ser desenvolvidas, dependendo da necessidade do público-alvo e da criatividade de quem as projeta.

É por meio do resultado das ações relativas a essas duas dimensões de RS que se desenvolve o conceito de cidadania empresarial. Assim, muitas empresas atualmente buscam ser conhecidas como empresas cidadãs no intuito de se diferenciarem de suas concorrentes, atraindo consumidores.

Outros autores têm uma visão mais crítica a respeito da RS, como Ventura (2003). Para ela, o desenvolvimento desse tema dá-se pela própria necessidade do capitalismo de superar críticas sociais, éticas e econômicas tecidas às organizações capitalistas e de buscar um novo espírito que o justifique moralmente. Na visão de Pesqueux e Biefnot (2002), o tema da RS tem uma dimensão ideológica e tem como vocação assegurar o modelo de organização fundado sob a primazia dos valores econômicos. Segundo esses autores, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) configura-se em uma resposta pragmática e proativa às pressões ambientais, políticas e sociais endereçadas às empresas por parte da sociedade.

Essas pressões são, por um lado, devidas a externalidades causadas pelas atividades das grandes organizações econômicas (as contaminações, os acidentes industriais, o esgotamento dos recursos naturais, entre outras), como trata Perrow (1991). Por outro, o desenvolvimento dessas pressões dá-se em virtude do não-cumprimento das promessas enunciadas por essas organizações, como pleno emprego, progresso sem fim, resolução dos males da industrialização. Pesqueux e Biefnot (2002) também afirmam que o principal intuito dos empresários é mostrarem-se bons cidadãos por meio da RS e, conseqüentemente, apresentar à sociedade empresas cidadãs, modificando sua imagem e garantindo, assim, novos espaços de lucro.

O relacionamento entre as empresas e as ONGs faz parte da dimensão externa de RS. Como o foco está na comunidade, permite que a empresa possa atuar na comunidade por meio das ações dessas organizações sem fins de lucro. Assim, as formas de relacionamento

das organizações não governamentais com as empresas têm passado por transformações que ultrapassam a figura do doador e do donatário, ampliando o caráter filantrópico.

Essa transformação ocorre em razão da inserção dos modelos de gestão das empresas no gerenciamento das ONGs, bem como pelo aumento da demanda social e pela diminuição dos recursos financeiros dessas organizações não lucrativas. Nesse processo de transformação dos modelos de gestão está fortemente presente o pensamento estratégico, isto é, a construção consciente dos meios no presente para alcançar os fins desejados no futuro. É nesse contexto, portanto, que parecem surgir as alianças e parcerias objeto de análise desta pesquisa.

Contudo, Lewis (1998 apud DINIZ; MATTOS, 1999) aponta várias preocupações quanto ao interesse das ONGs pelo gerenciamento e pela administração estratégica. Destaca-se a tendência de que muitas ONGs adentram o mundo do gerenciamento mediante a leitura dos “gurus” da administração sem ao menos questionar se esses ensinamentos são apropriados ao seu contexto. Outra preocupação diz respeito ao fato de muitas ONGs adotarem estilos de gerenciamento já ultrapassados.

A visão estratégica, como mencionado no tópico anterior, é característica das empresas que têm como objetivo principal auferir lucro e está embutida nas alianças que essas empresas desenvolvem. A preocupação principal das empresas é obter ganhos com relacionamentos que deverão trazer retorno financeiro e de imagem, sem terem como prioridade as questões sociais. Ora, essa lógica de ação das alianças, pautada em uma racionalidade instrumental, com uma subordinação dos meios aos fins, não condiz com a lógica de ação das ONGs, pois seu histórico de atuação está fundamentado principalmente em uma racionalidade substantiva. Assim, o termo mais propício para definir o relacionamento entre as empresas e as ONGs é o termo parceria, que apresenta um viés de colaboração e cooperação, dissimulando sua lógica instrumental embutida.

Nessa perspectiva de colaboração, a parceria surge como uma forma de trabalhar em conjunto para diminuir os problemas sociais, objetivo das ONGs, e obter legitimidade – intuito das empresas. Segundo Austin (2001), parceria é o envolvimento de duas ou mais organizações para alcançar objetivos comuns, com o intuito de proporcionar a realização da missão da cada uma das partes envolvidas.

Por um lado, as empresas podem desenvolver projetos sociais sem que necessariamente desviem sua atenção para aspectos que não tenham relação direta com seu negócio. Também podem melhor gerenciar seus recursos humanos com o recrutamento de bons profissionais, já que o envolvimento com a comunidade é um atrativo. Por outro lado, as ONGs podem diminuir custos, otimizar seus projetos, aumentar e pulverizar seus recursos em vários financiadores (AUSTIN, 2001; HERZOG, 2002). Essa pulverização permite que a ONG não seja tão dependente de uma única fonte financiadora.

A base da relação de parceria entre as ONGs e empresas fundamenta-se na concessão financeira por parte da empresa para as ONGs, que, por sua vez, devem cumprir as metas do projeto financiado. Austin (2001, p. 96) afirma

[...] o valor da cooperação para a organização sem fins lucrativos é, em última instância, expresso como uma porção de dinheiro ou uma certa quantidade de outros tipos de recursos que uma empresa oferece em troca dos serviços da organização de terceiro setor [...]. Esse valor é um determinante-chave sobre se vale ou não a pena empreender a cooperação.

O autor afirma, ainda, que se a parceria não atende mais aos interesses de um parceiro, sobretudo da empresa, esta pode a qualquer momento pôr fim ao relacionamento. Isso demonstra a lógica instrumental existente nas parcerias, tal como nas alianças. Pois sendo um instrumento de ação estratégica empresarial, a parceria trouxe consigo esse caráter racional e instrumental, valorizando os fins a serem obtidos. Outro indicativo dessa instrumentalidade é percebido quando as empresas, depois de aprenderem com algumas

ONGs parceiras, fundam o relacionamento, formam fundações privadas e realizam projetos sociais ao seu modo para, assim, controlar melhor seus recursos e objetivos.

São três os estágios presentes nas relações de parceria, que evoluem à proporção que o relacionamento amadurece, segundo Austin (2001). O primeiro, o *estágio filantrópico*, reflete a relação donatário–doador, em que a empresa privada realiza doações à ONG sem a necessária contrapartida e sem a cobrança formal dos resultados alcançados. O segundo, denominado de *estágio transacional*, é relativo, sobretudo, à intenção da empresa em tomar emprestada a imagem da organização da sociedade civil e, desse modo, melhorar sua política de marketing. É um estágio comercial, há uma troca de recursos por meio de uma atividade específica, como o patrocínio de certo evento.

O terceiro é o *estágio integrativo*, em que as missões, as pessoas e as atividades de ambas as organizações experimentam uma ação mais coletiva e integrada e tornam-se mais envolvidas em questões sociais pertinentes a cada organização. Uma das características citadas que refletem esse estágio é a nomeação do presidente da empresa para o conselho da ONG parceira. Na visão deste autor, as organizações devem buscar um relacionamento de parceria pautado no terceiro estágio, por ser ele o que promove maiores benefícios.

2.4 Poder

Poucos termos podem receber tanta ressonância quanto o poder, pois as pessoas tanto o repudiam quanto o desejam, seja conscientemente, seja inconscientemente. Algumas vezes pode chegar a ponto de ser tratado como um vício (ARENDR, 2001). Dessa forma, é preciso ser cuidadoso e criterioso ao estudá-lo, pois às vezes pode não ser percebido por estar camuflado.

A primeira característica do poder, necessária a seu entendimento, é sua perspectiva relacional. Assim, Hannah Arendt (2001) corrobora a necessidade dessa perspectiva para a efetivação do poder ao afirmar que ele passa a existir entre os homens quando agem juntos, sendo a convivência indispensável para a geração de poder. Carvalho (1998) argumenta que um avanço significativo para a abordagem do conceito de poder manifesta-se ao destacar esse aspecto relacional, enfocando, sobretudo, os vínculos de dependência entre as partes. A necessidade de que haja uma relação entre indivíduos para que o poder possa ser exercido também é citada por Enriquez (1967) quando afirma que o poder é vivenciado em uma relação. Ora, as parcerias entre ONGs e empresas são estabelecidas sob uma relação; logo, a primeira condição para a existência do poder é satisfeita.

A despeito das dúvidas e ambigüidades que esse tema possa trazer, vários autores se empenharam na tentativa de conceituá-lo. Weber, um dos autores mais reverenciados e referenciados na academia, entende o poder em geral como “a possibilidade de um homem ou grupo de homens de realizar sua própria vontade” em uma relação social, mesmo havendo resistência de outras pessoas que estão participando da ação (WEBER, 1981, p.2).

Robert Dahl (1966), cientista político americano a quem muitos teóricos recorrem como ponto de partida para seus estudos, afirma que o poder implica a imposição da vontade de uma pessoa, ou grupo de pessoas, sobre outra, adicionando em sua definição a perspectiva da influência. A existência dessa influência será percebida nas relações de parceria, tratadas nos tópicos adiante.

Hardy e Clegg (2001) e Morgan (1996) compartilham com a definição de Dahl, afirmando que o poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra maneira, não seria feita.

O exercício do poder envolve uma mudança de comportamento por parte daquele sobre o qual é exercido. Diz Ghiglione (1974) que o poder é a capacidade que **A** tem de impor determinado comportamento a **B**, trazendo, assim, um sentido de submissão e dominação. Nessa perspectiva, Bobbio, Matteuci e Pasquino (1986) também afirmam que o poder é a capacidade de agir de um indivíduo determinando o comportamento de outro indivíduo.

Esse é um dos pontos interessantes na perspectiva do poder, em que o homem tem a possibilidade de controlar o comportamento de outro, fazendo valer a própria vontade. A razão de estudá-lo nesta pesquisa é revelar as possíveis configurações de poder existentes em uma relação de parceria, modificando a organização sobre a qual o poder é exercido.

A visão de Mastrorilli (1973 apud GHIGLIONE, 1974) fortalece a perspectiva de imposição e mudança de comportamento presentes no exercício do poder. Para ele, as relações de poder são um tipo de relacionamento humano, que pode ser individual ou grupal, caracterizando-se porque um indivíduo ou grupo está em condições de dirigir a conduta de outros.

Nos conceitos acima, percebe-se que há sempre uma dicotomia entre aqueles que exercem o poder e aqueles que o recebem, entre os mandantes e os mandados, em que os interesses dos primeiros prevalecem, gerando conflitos entre as partes. Contudo, existem duas categorias de poder que divergem quanto à existência de conflitos e sua dualidade de relações. A primeira categoria é a chamada *simétrica*, em que todos podem ganhar com o poder, e não há necessariamente o ganho de uns em detrimento de outros. Ele é uma realização coletiva. As relações sociais e políticas são potencialmente harmoniosas e comunais. A visão de Arendt é classificada nessa categoria por Lukes (1980, p. 830), pois, para ela, “a essência do poder não se fundamenta na relação de mando e obediência, mas na capacidade humana de agir em concerto”.

A segunda categoria é denominada de *assimétrica*, que envolve conflito e resistência e, segundo Lukes (1980, p. 825-826), podem ser *reais* – citando Voltaire, “o poder consiste em fazer os outros agirem como eu quero” – ou *potenciais*, em que Hobbes salienta que “o poder de um homem é seu meio presente de obter algum bem futuro”. Essa visão mostra as relações sociais e políticas como conflituais e competitivas.

Nessa perspectiva assimétrica de poder, perfilhada por grande parte dos cientistas sociais (CARVALHO, 1998), encontram-se três modos de conceber o poder: a obtenção de aquiescência ou controle, a relação de dependência e a noção do poder como desigualdade. O primeiro modo de conceber o poder destaca a *obtenção de aquiescência* ou o *controle*, com a prevalência da vontade de uns sobre a vontade de outros. Essa relação gera conflitos e resistências, pois os interesses dos detentores do poder são impostos sem levar em consideração os interesses dos dominados. Segundo Carvalho (1998, p. 11), o que varia e é precípuo nessa relação é “o grau no qual a existência do poder se faz sentir”. Maquiavel, percebendo o poder como controle social, afirmava que essa forma de conceber o poder é mais efetiva, pois, por meio do controle, tenta-se evitar o conflito e minimizar a aplicação de ameaças e sanções (LUKES, 1980).

A segunda concepção mostra o poder como uma *relação de dependência*, em que as relações já existentes entre o detentor do poder e seu dominado promovem uma conformidade do último com a vontade do primeiro, não em virtude de ameaças ou punições. Essa concepção aponta para a possível relação de dependência em que se encontram muitas das ONGs em relação a seus financiadores, o que as leva, provavelmente, a aceitar a imposição, exigência e vontade desses.

A terceira concepção do poder assimétrico é a interpretação do poder sob o enfoque da *desigualdade*. Esta é, segundo Lukes (1980, p. 828), uma “noção distributiva que focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para assegurar vantagens

e recursos valiosos, mas escassos”. Aqui o poder é medido pela deliberação de quem ganha e quem perde, ou seja, a capacidade de alguém lucrar a expensas de outro. Um exemplo dessa percepção distributiva está em Weber (1981, p. 62), quando, ao tratar do poder econômico e da ordem social, afirma que “[...] ‘classes’, ‘grupos de *status*’ e ‘partidos’ são fenômenos de distribuição de poder dentro duma comunidade”.

As abordagens utilizadas para análise desta categoria são bastante distintas. Destacam-se duas, vistas como essenciais, porém divergentes: a *funcionalista* e a *crítica*. Essa última tem como principais expoentes Marx e Weber (HARDY; CLEGG, 2001), e nela o poder é aceito como dominação, sendo legitimado no modelo de estruturas organizacionais e servindo a certos interesses. Os trabalhos de Marx são bastante conhecidos pela proposição de que as estruturas de poder são definidas pela propriedade dos meios de produção. Weber, todavia, acrescenta que a posse e o controle dos ditos meios não são conseqüências somente da propriedade do capital, como propunha Marx, mas também da capacidade de deter o conhecimento sobre a produção.

Mediante a exposição de critérios que efetivam a autoridade legal, Weber (1971) afirma que a obediência a um indivíduo repousa em sua competência e seu conhecimento técnico e, como corolário desses, assume cargos que conferem autoridade. Os cargos estão fundados em uma estrutura hierárquica definida pela própria organização, proporcionando certo domínio sobre os subalternos. Analisando-se o relacionamento entre organizações, a possibilidade de uma organização exercer poder sobre outra advém do conhecimento técnico que ela tem de determinada tecnologia ou gestão, como no caso de algumas empresas sobre certas ONGs. Esse exercício de poder repousa sobre uma fonte de poder estudada por Bacharach e Lawler (1980 apud HALL, 1984) e Enriquez (1967) a ser vista a seguir.

Na abordagem de cunho gerencialista-funcionalista, o poder é visto como autoridade formal, legítima e funcional (HARDY; CLEGG, 2001). Em tal contexto, o uso do

poder é necessário para sobrepujar conflitos advindos dos interesses divergentes presentes nos grupos que compõem a organização. O uso de poder não sancionado ou ilegítimo é considerado disfuncional. Críticas dirigidas a essa abordagem referem-se à aceitação de aspectos como liderança, cultura e estrutura organizacional, como neutros e inevitáveis, sem possibilidade de ser questionados (HARDY; CLEGG, 2001), que acabam por propagar como natural o exercício do poder.

2.4.1 Bases e fontes de poder

Para que se possa exercer poder, torna-se imprescindível dispor de dois requisitos tratados por Hall (1984), as bases e as fontes de poder. O autor define bases de poder como “aquilo que os indivíduos controlam e os torna capazes de manipular o comportamento de outrem”, e as fontes de poder referem-se “à maneira como as partes passam a controlar as bases do poder” (HALL, 1984, p. 96).

Para French e Raven (1968 apud CARVALHO, 1998), as bases de poder analisadas são de *coerção*, em que o detentor de poder pode aplicar punições ao receptor de poder quando ele não realizar suas exigências; de *recompensa*, quando há formas de recompensa entre o dominante e o dominado; de *legitimidade*, representada pela aquisição do direito de agir com autoridade; de *referência*, quando o receptor de poder se identifica com o detentor de poder, buscando comportar-se como ele; e *especialização*, quando o principal elo da relação de poder fundamenta-se no reconhecimento, por parte do influenciado, da competência do influenciador.

Há, ainda, uma base de poder acrescentada por Bacharach e Lawler (1980 apud HALL, 1984) que é o *acesso ao conhecimento* em que, mediante o controle das informações,

as pessoas têm uma base para exercer o poder. O quadro 4 mostra as fontes de poder mais comumente evocadas segundo Bacharach e Lawler e Enriquez.

Bacharach e Lawler	Enriquez
1) Cargo ou posição na estrutura	1) Posse dos meios de sanção
2) Características idiossincráticas	2) Competência humana do chefe
3) Especialização	3) Legitimidade
4) Oportunidade ou harmonização de fatores	4) Competência técnica
	5) Posse dos meios de controle

Quadro 4 (2) - Fontes de poder. (Fonte: Elaborado com base em Bacharach e Lawler 1980 apud HALL, 1984 e Enriquez, 1967)

O cargo ou posição na estrutura é uma fonte claramente percebida nas organizações burocráticas, em que a autoridade, tratada como poder legitimado, está presente no cargo previsto em uma estrutura hierárquica. Um *Chief Executive Officer* (CEO), por meio da natureza de seu cargo, dispõe da possibilidade de exercer poder e, conseqüentemente, de mudar o comportamento de seus liderados.

Um exemplo dado por Bacharach e Lawler (1980 apud HALL, 1984) de fonte de poder como característica idiossincrática é o carisma. Uma pessoa pode, por meio de sua personalidade, influenciar e obter obediência de outras, como aconteceu com grandes líderes. A especialização é vista ao mesmo tempo como fonte e base de poder, que se refere à formação profissional que o indivíduo traz para a organização e é equivalente à competência técnica citada por Enriquez (1967). A quarta fonte de Bacharach e Lawler permite ao indivíduo combinar fatores, oferecendo-lhe oportunidades para utilizar suas bases de poder (CARVALHO, 1998).

A primeira fonte analisada por Enriquez (1967), posse dos meios de sanção, pode ser exercida por meio da possibilidade que o detentor de poder tem em emitir punições. Acrescenta-se a essa, a posse dos meios de recompensas, que atua semelhante à anterior, diferenciando-se somente por sua natureza positiva e recompensadora. Nesse contexto, os

indivíduos são levados a agir de acordo com os valores daqueles que avaliam e expedem sanções. Segundo o autor, as pessoas:

[...] adotarão um comportamento tanto mais conforme ao exigido pelos avaliadores, quanto mais for a possibilidade destes em oferecer recompensas julgadas importantes ou quanto mais esses avaliadores tiverem um poder efetivo de punição. (ENRIQUEZ, 1967, p. 16).

A segunda fonte é exemplificada pela posse de aptidões excepcionais do chefe, que podem ser inteligência, confiança em si, desejo de realização, força de caráter, dominação, sociabilidade, maturidade de julgamento e maturidade emocional. Apesar de que, para o autor, as pesquisas responsáveis pela definição dessas características deixam a desejar por seu caráter dúbio e discordante, elas são as mais empregadas.

Tratando-se da legitimidade, terceira fonte de poder mostrada no Quadro 4, Enriquez (1967) afirma que todo poder deseja ser legítimo, buscando fundamentação na razão, com intuito de conseguir uma adesão unânime. Somente essa legitimidade pode conferir maior durabilidade àquele que está exercendo poder, não tendo a dependência da utilização da força, do entusiasmo ou da identificação sobre seus dominados. Assim, a racionalização, como busca de legitimidade, pode estar pautada em critérios como idade, casta, estrato social, vínculos de sangue, competência, entre outros.

As empresas buscam essa legitimidade, visto que não podem utilizar força para que seus interesses sejam respeitados perante as ONGs. Ao contrário, necessitam legitimar-se por meio da racionalização pautada na competência. Por isso, muitas das ONGs aceitam como legítimas as imposições de práticas de gestão da empresa por elas terem maior competência e experiência no campo da gestão e administração.

As fases de construção da legitimidade percorrem um período de aceitação, em que a pessoa ou grupo aceita a dominação, seja por coerção, imposição, seja por persuasão. Depois há, então, um período de consolidação. É nesse momento que há uma definição e operacionalização das regras e normas, sendo sucedido pela transmissão dessas regras, que se

transformarão em valores institucionalizados. Conquistando essa última fase, o exercício do poder segue legítimo fundamentado racionalmente, obtendo consentimento (ENRIQUEZ, 1967).

Weber, em um de seus trabalhos mais clássicos, desenvolve três bases da legitimidade, em que repousa a possibilidade da dominação. Esta última é vista como “a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato”. Essa obediência, por sua vez, é básica para o exercício do poder (WEBER, 1982, p. 128). A primeira base da legitimidade fundamenta-se na dominação carismática, em que o afeto ou a inclinação pessoal pelo dominador é crucial. O dominador possui dotes sobrenaturais (carisma), revelação de heroísmo, poder intelectual ou de oratória, que arrebatam do dominado uma devoção afetiva. A segunda base da legitimidade, a dominação tradicional, envolve o costume, a tradição. A obediência é aceita pela fidelidade ao senhor. A dominação legal, por fim, é estabelecida em virtude de um estatuto. A obediência é consentida pelo reconhecimento da competência técnica daquele que lidera, pela estrutura hierárquica de cargos, em que os inferiores devem subordinação aos superiores.

A competência técnica, outra fonte de poder descrita no Quadro 4, é equivalente ao grau de especialização, visto em Bacharach e Lawler (1980 apud HALL, 1984). O conhecimento técnico, como base de poder, possibilita o desenvolvimento dessa fonte de poder. Assim, um gerente fornece provas de sua competência e qualificação, com diplomas e certificados, sendo, com isso, designado para um posto de autoridade em que exercerá o poder.

Por fim, a quinta fonte de poder trabalhada por Enriquez (1967) é a posse dos meios de controle. Essa perspectiva amplia o poder advindo da autoridade, porque não se fundamenta somente no cargo, mas também na detenção dos meios de controle. Segundo Ghiglione (1974), a capacidade de analisar o poder que cada ator ou grupo possui dá-se em

função dos recursos que controlam. Também reintroduz o elemento humano no exercício do poder quando assenta na pessoa, e não no poder burocrático, formal e impessoal.

Nos trabalhos de Crozier (1981), que merece destaque por sua grande influência sobre os estudos organizacionais, encontra-se outra fonte de poder. Ao realizar pesquisas de grande envergadura em estatais francesas, esse autor encontrou a possibilidade de exercer poder mediante a habilidade em controlar incertezas presentes nas organizações. Assim, mesmo que um indivíduo não estivesse em um nível hierárquico superior, tinha a possibilidade de controlar o comportamento de outro, ainda que este último estivesse alocado em um escalão superior por meio do controle das incertezas. Essas podiam ser situações não previstas nos manuais e regulamentos, ou pelo conhecimento que alguns tinham, no caso, o conserto de panes das máquinas operadas por funcionários da produção. Como esses últimos dependiam do bom funcionamento dessas máquinas, aceitavam o domínio daqueles que eram responsáveis pelo conserto: os funcionários da manutenção. Seu poder e autoridade não estavam pautados no cargo, mas em controlar as incertezas que ocorriam; por isso, o poder era visto como ilegítimo.

Analisando as relações de parceria entre empresas e ONGs, poder-se-ão encontrar bases e fontes de poder e estruturas de controle sobre as quais se assenta o exercício de poder. Dessa forma, poder-se-á estabelecer uma correlação entre parceria e poder.

2.5 Controle

O controle é analisado nesta pesquisa como um dos instrumentos de origem do mecanismo de poder. Sua importância é vista por Das (1989) ao afirmar que o controle organizacional torna-se uma importante área de estudo, porque ele apresenta uma grande

associação com outros aspectos funcionais da organização, tais como a estrutura de autoridade e distribuição de poder.

Segundo Tannenbaum (1975), a utilização do termo controle nas empresas derivou da língua francesa, como sinônimo de fiscalizar. Seu sentido foi ampliado, passando a ser visto como uma forma de exercício de poder. Assim, uma pessoa ou um grupo de pessoas ou de organizações que detém as fontes ou bases de poder exerce controle de forma a garantir seus interesses. Segundo Carvalho (1998), ele é um elemento-chave dessa relação de poder.

A definição de controle mais utilizada pela literatura especializada é a de Tannenbaum (1975, p. 18), em que o controle consiste em “qualquer processo, no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas, intencionalmente, afeta o comportamento de uma outra pessoa, grupo ou organização”. Esse conceito reflete os interesses daqueles que exercem o controle. Para Morgan (1996), as pessoas que fazem parte da organização procuram satisfazer seus diversos interesses, o que dá origem aos conflitos.

A minimização dos conflitos é também alvo dos processos de controle. Eles podem ser gerados por fontes, como a estrutura organizacional (diferenciação vertical e de tarefas), os papéis organizacionais (atitudes, estereótipos) e os recursos escassos. Dessa forma, para os dirigentes da organização, urge padronizar os comportamentos, com o intuito de mantê-los em conformidade com os objetivos organizacionais. Essa padronização pode ser obtida com os processos de controle, pois como afirma Tannenbaum (1975, p. 3)

Os processos de controle ajudam a circunscrever os comportamentos idiossincráticos e a mantê-los em conformidade com o plano racional da organização [...]. A coordenação e a ordem, criadas à margem dos diversos interesses e dos comportamentos potencialmente difusos dos membros, são em grande parte uma função do controle [...].

A evolução das formas de controle dá-se em paralelo às transformações ocorridas dentro das organizações burocráticas. Carvalho (1998), com base em Burris (1989) e Herman (1982), elabora o seguinte quadro evolutivo das estruturas de controle na sociedade moderna:

Estrutura de controle	Características
Controle simples	Supervisão direta Autoridade coercitiva
Taylorismo	Separação entre concepção e execução Fragmentação das tarefas
Controle burocrático	Orientação para as normas Especialização das tarefas Integração ideológica
Controle profissional	Códigos de ética Formalização da capacitação Auto-regulação
Controle tecnocrático	Polarização entre <i>experts</i> e não <i>experts</i> Perícia técnica como base de autoridade Ideologia baseada em imperativos e sistemas de manutenção

Quadro 5 (2) – Evolução das estruturas de controle. (Fonte: Adaptado de Carvalho, 1998)

O controle simples permeia todo o processo de trabalho, e seu principal meio de direcionar o comportamento dos empregados é com a aplicação de sanções. As tarefas repetitivas são as que mais se adaptam a esse tipo de controle.

Em uma organização mais burocrática, o controle se fundamenta em normas; na estrutura hierárquica, as tarefas passam a ser mais especializadas. Nesse contexto, Carvalho (1998) afirma ser a burocracia o primeiro modelo de organização a empregar mecanismos indiretos e menos visíveis de controle, pois não seria uma supervisão direta a ser encarregada de controlar, e sim as normas estabelecidas previamente. As tarefas que necessitam de maior qualificação, como as atividades administrativas, exigem esse controle.

A estrutura de controle profissional molda as atividades não rotineiras e fundamenta-se nos códigos de ética, na formalização da capacitação, proporcionando uma auto-regulação em que a autoridade e a possibilidade de controlar estão fundamentadas no conhecimento profissional, e não no tempo de serviço ou nas regras de antiguidade (BURRIS, 1989).

Por fim, Carvalho (1998) aponta para a continuidade da evolução do controle, com os tipos de controle burocrático e profissional evoluindo para outra forma de controle: o tecnocrático. Esse é considerado mais complexo, pois nele “ênfatiza-se a importância, muito

atual, do conhecimento, da perícia e da igualdade de oportunidades no emprego” (CARVALHO, 1998, p. 37). Ele resulta das transformações ocorridas na sociedade, nomeadamente o avanço da tecnologia e a globalização. É mister ressaltar que uma organização pode apresentar uma mescla das formas de controle, dependendo da natureza das tarefas existentes nos diferentes departamentos.

Esses últimos tipos de controle são menos visíveis do que o controle simples, predominante nas fábricas tayloristas. A coerção não é tão essencial, pois os indivíduos são levados por um discurso de participação e compromisso, que os envolve a ponto de não necessitar de uma supervisão direta uma vez que eles passam a controlar-se a si mesmos.

O controle cumpre com êxito o papel de induzir o trabalhador a identificar-se com a aquisição dos lucros (HERMAN, 1982 apud CARVALHO, 1998). Embora as ONGs não tenham o objetivo de auferir o lucro, necessitam de formas estruturadas de controle a fim de executarem seus projetos e otimizarem os recursos que lhes foram concedidos, bem como dar satisfação a seus financiadores. Assim, essa necessidade pode representar a tendência da adoção de mecanismos próprios da empresa privada por parte daquelas organizações (CARVALHO, 1998).

Nas alianças, também há possibilidade do exercício do poder por meio do controle para que o relacionamento satisfaça a aspiração de ambos os parceiros. Segundo Lynch (1994), existem seis formas de exercer o controle em uma aliança. Dentre elas, destacam-se: sistemas de controle, que desenvolvem a possibilidade de controlar a aliança por meio de relatórios e avaliação de metas; coordenação, em que se utilizam técnicas de gerenciamento de projeto; sistemas de comunicação e apelo ao comprometimento, que, segundo este autor, é altamente efetivo.

2.6 O poder nas relações de parceria

A característica de grande parte da literatura especializada nos estudos das parcerias entre as empresas e as ONGs é fornecer prescrições, não aprofundando a análise sociológica sobre esse fenômeno. Para alcançar esse objetivo, torna-se necessário interpretar essa relação na perspectiva do poder, como ele ocorre e quais as bases e fontes que o sustentam.

Algumas bases e fontes de poder citadas nos tópicos anteriores serão analisadas por esta pesquisa. Entende-se que o uso dessas categorias para analisar o exercício do poder não terá capacidade de explicar todas as situações existentes embora possam ser muito úteis para explicar a situação objeto deste estudo.

A referência, como fonte de poder, pode ser percebida quando uma organização busca identificar-se com aquela que detém o poder, adotando seu comportamento. Nesse caso, alguns autores assinalam que as ONGs têm tomado as empresas como referência ao afirmarem que “os executivos podem ajudar qualquer instituição do Terceiro Setor a gerenciar melhor seus recursos, organizar suas informações de maneira inteligente e cortar custos” (HERZOG, 2002, p. 8).

Entende-se que os processos de gestão das ONGs podem evoluir; contudo, a obrigatoriedade de implantar métodos advindos de um contexto tão discrepante, como se fossem o único e melhor modo de se gerenciar as organizações, é questionável. Tenório (1999) demonstra sua preocupação quanto a este tema ao afirmar que o conhecimento a ser utilizado pelas organizações sem fins lucrativos deve ser um produto social, não pautado somente na racionalidade do mercado, como é o gerenciamento das empresas. Aquele produto social é um processo de saberes compartilhados, incluindo, além do conhecimento sistematizado e formal, o conhecimento tácito, a vivência e a compreensão do cotidiano. Outra preocupação está relacionada com os resultados dos projetos realizados pelas ONGs,

que não seguem uma lógica de retorno rápido dos investimentos feitos, como ocorre nas empresas.

As parcerias como uma forma de aliança e, portanto, envolvendo relacionamentos, ampliam a possibilidade de exercer o poder indo além de um cargo estabelecido. O poder na parceria não depende de uma estrutura hierárquica, pois também está fundamentado em uma rede de comunicação e de relacionamentos.

Ter poder e exercer autoridade em qualquer tipo de relação, em que se podem incluir as alianças e as parcerias, é exercer controle. Um dos principais instrumentos de controle é a definição das prioridades na alocação dos recursos, como o financiamento envolvido na parceria, caso em estudo nesta pesquisa.

Exemplo do controle exercido pelos órgãos financiadores sobre as ONGs é a necessidade de apresentação de relatórios financeiros anuais ou mensais e a avaliação das atividades desenvolvidas, demonstrando se as ações foram realizadas satisfatoriamente. O órgão financiador também faz o controle de onde as verbas deverão ser aplicadas, bem como imprime exigências no âmbito do desenvolvimento institucional, alterando os objetivos, as metas, público-alvo das organizações sem fins de lucro.

Deter os meios de sanção e recompensa é outra fonte de poder provável nas relações de parceria. A nomeação de indivíduos de uma das organizações envolvidas na parceria para a participação em conselhos diretivos de sua parceira, como ocorre no estágio integrativo citado por Austin (2001), pode ser uma forma de recompensa e, claro, um recurso de poder. Outro tipo de recompensa ocorre quando a empresa parceira incentiva os funcionários a serem voluntários na ONG, ou mesmo quando os funcionários da ONG passam a consumir os produtos de sua parceira. Entre as punições mais severas numa relação de parceria, está a retirada dos recursos financeiros envolvidos ou a não-aceitação em dar continuidade à própria parceria.

Neste capítulo, buscou-se apresentar o suporte teórico necessário para fundamentar a proposta central desta pesquisa, que consiste em analisar as configurações de poder existentes nas relações de parceria e as transformações organizacionais delas decorrentes. Esse objetivo será realizado por meio das propostas metodológicas expostas a seguir.

3 Metodologia

Com intuito de orientar o processo de investigação deste trabalho e responder o problema de pesquisa formulado, apresenta-se a metodologia utilizada, tendo como fundamento o referencial teórico exposto.

3.1 Perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisa evidenciam o que o pesquisador deseja investigar e têm a função de orientar seu trabalho. Segundo Triviños (1987), possibilitam o direcionamento da forma de coleta de dados, mantendo o foco do trabalho, bem como seus limites, e partem das idéias expostas no problema de pesquisa e nos objetivos específicos.

Assim, buscando entender se as parcerias entre ONGs e empresas podem configurar-se como relações de poder, vindo a transformar as ações dessas organizações, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais as características das parcerias entre as ONGs e as empresas?
- b) Sob que fontes e bases o poder tem sido percebido nessa relação de parceria?
- c) Quais as estratégias de controle utilizadas nas relações de parceria?
- d) Que alterações são percebidas nas ações das organizações parceiras decorrentes do estabelecimento de parcerias?

3.2 Definição constitutiva (DC) e operacionais (DO) de termos e variáveis

Esse tópico tem como objetivo conceituar e operacionalizar os termos utilizados neste estudo, bem como as categorias analíticas envolvidas.

- **Organizações Não Governamentais**

DC – segundo a ABONG (2003), essas organizações são entidades,

[...] que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos.

- **Parcerias**

DC – envolvimento de duas organizações para alcançar objetivos comuns, com o intuito de proporcionar a realização da missão de cada uma das partes envolvidas (AUSTIN, 2001).

- **Poder**

DC – é a capacidade de um grupo ou organização de provocar conseqüências em relação à ação de outro grupo ou de outra organização (LUKES, 1980).

DO – **essa variável será operacionalizada mediante a utilização de bases e fontes de poder por parte das organizações envolvidas no relacionamento de parceria.**

- **Bases e fontes de poder**

DC – “Bases de poder é aquilo que os indivíduos ou grupos controlam que os torna capazes de manipular o comportamento de outrem” e as fontes referem-se “à maneira como as partes passam a controlar as bases de poder” (HALL, 1984, p. 96).

DO – serão percebidas por meio da interpretação do caráter das ações de uma organização parceira sobre a outra, quando ela controla a posse dos meios de sanção e recompensas, tem legitimidade perante a sociedade, é reconhecida por sua competência técnica ou é tida como referencial diante da comunidade onde atua.

- **Controle**

DC – “[...] qualquer processo, no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas, intencionalmente afeta, o comportamento de uma outra pessoa, grupo ou organização.” (TANNENBAUM, 1975, p. 18).

DO – essa variável será operacionalizada por meio do levantamento da existência de instrumentos de controle, como relatórios financeiros e técnicos, realização de auditorias internas e externas que uma organização impõe à outra.

3.3 Delineamento da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é analisar como as parcerias entre as ONGs e as empresas podem-se configurar como relações de poder. A natureza do estudo revela um delineamento qualitativo-descritivo (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1999).

A abordagem qualitativa se justifica porque permite compreender a complexidade de um problema, analisar a interação das variáveis envolvidas no estudo e maior nível de profundidade e entendimento do que se deseja investigar (RICHARDSON, 1999). Por sua vez, o caráter descritivo é necessário uma vez que se busca conhecer as características de determinado problema, visando descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo das parcerias entre as empresas e as ONGs selecionadas está circunscrito a um determinado momento histórico, caracterizando, portanto, a perspectiva seccional da investigação.

O estudo de caso é a estratégia de pesquisa utilizada, pois, segundo Yin (2001), revela-se adequada quando se tem pouco controle sobre os eventos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real. A possibilidade de lidar com uma grande variedade de evidências é outra vantagem dessa estratégia. É também valorizada quando se deseja aprofundar o conhecimento sobre o fato estudado, pois dessa forma o pesquisador pode direcionar seus esforços para um só objeto. A importância dessa estratégia também é ressaltada por Triviños (1987, p.111), que afirma que o grande valor do estudo de caso é “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade”, o que permitirá a formulação de hipóteses para futuras pesquisas.

Com fins de prover maior densidade à pesquisa, foi realizado um estudo de multicasos. A lógica implícita nesse tipo de estudo é a mesma empregada em um estudo de caso único, devendo cada caso ser criteriosamente selecionado. De acordo com Patton (1990), o conhecimento gerado pela estratégia de pesquisa proporciona maior riqueza de informações e capacidade observacional e analítica dos casos selecionados – que outras estratégias não produziram –, proporcionando a compreensão ampla do fenômeno.

A lógica da replicação é empregada nesse tipo de estudo e permite, por meio de uma estrutura teórica bem delimitada, reproduzir resultados análogos (replicação literal) ou resultados discrepantes, mas, por variadas razões, previstas pela teoria – replicação teórica (YIN, 2001). Como a estrutura teórica desenvolvida nesta pesquisa permite pressupor que existem relações de poder nas parcerias, os casos foram selecionados mediante a lógica de replicação literal.

A seleção dos casos a serem analisados seguiu alguns critérios. Buscou-se, em um primeiro momento, conhecer a população das ONGs no intuito de investigar quais dessas organizações estabeleciam parceria com empresas.

Assim, o primeiro critério estabelecido foi a proximidade geográfica, tornando a pesquisa viável. O volume de recursos envolvidos, o tempo de existência do relacionamento de parceria, no mínimo seis meses, a legitimidade das organizações perante a sociedade, a exposição midiática ou posição de liderança da empresa ou da ONG na sociedade foram os demais critérios delimitadores dos casos.

Dessa forma, foi realizado um levantamento na Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) – Regional II, que tem 23 organizações associadas, desenvolvendo ações no Recife e na Região Metropolitana. Dentre as organizações, somente duas entidades atendem aos critérios estabelecidos: a Gestos – Soropositividade, Comunicação e Gênero e o Centro Brasileiro da Criança e do Adolescente (Casa de Passagem). O Movimento Pró-Criança (MPC), que não pertence à Abong, foi também escolhido por se enquadrar nos critérios mencionados. O quadro a seguir resume as parcerias selecionadas.

PARCERIAS	ONGs	EMPRESAS
Parceria 1	Gestos - Soropositividade, Comunicação e Gênero	Companhia Hidroelétrica do São Francisco (Chesf)
Parceria 2	Centro Brasileiro da Criança e do Adolescente (Casa de Passagem)	TIM Nordeste
Parceria 3	Movimento Pró-Criança (MPC)	Fiori Veículo LTDA
Parceria 4	Movimento Pró-Criança (MPC)	Companhia Energética de Pernambuco (Celpe)

Quadro 6 (3) – Parcerias analisadas. (Fonte: Elaboração própria)

3.4 Coleta de dados

Foram utilizadas fontes primárias e secundárias na coleta de dados da pesquisa. As fontes secundárias constituíram-se de documentos que tratam da regulamentação da parceria estabelecida contendo suas características, como Contratos de Cooperação Técnica e Financeira, relatórios técnicos e financeiros, regulamentos e normas internas das organizações referentes às parcerias e páginas da Internet que pudessem prover um maior conhecimento das organizações. A coleta de dados por meio de documentos permitiu uma complementação de informações obtidas por outras fontes, como entrevistas, possibilitando a revelação de novos aspectos ou problemas (CHIZZOTTI, 1991).

Os dados primários foram levantados por meio de observações diretas e entrevistas semi-estruturadas com o público interno das organizações envolvidas na relação de parceria e atores externos, como o caso de uma agência de publicidade contratada por uma das empresas. Para Richardson (1999), a entrevista permite o desenvolvimento de uma relação entre as pessoas envolvidas com o fim de facilitar o esclarecimento e aprofundamento das informações necessárias à pesquisa.

Para a estruturação das entrevistas, realizadas entre os meses de julho e novembro de 2003, foram elaborados dois roteiros de perguntas específicos sobre a natureza das organizações; um para as ONGs e outro para as empresas (APÊNDICE B e C). O conteúdo das entrevistas foi gravado, com a devida permissão, tendo um tempo médio de uma hora e trinta minutos cada. Os entrevistados ocupavam variados cargos, tais como diretores, consultoras de marketing, coordenadoras, gestores da Unidade de Responsabilidade Social e assessor da presidência. Além dessas, foram realizadas entrevistas informais com outros atores internos, que possibilitaram maior conhecimento das organizações e do relacionamento que estabeleciam com suas parceiras.

É importante ressaltar que foi assegurado aos entrevistados o direito de anonimato. Dessa forma, no decorrer do trabalho não será mencionado o nome nem o cargo dos entrevistados. Para tanto, foram estabelecidos códigos (E1, E2, etc.), explicitados no Apêndice A reservado exclusivamente para os examinadores.

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados coletados foi de caráter qualitativo, respeitando a natureza descritivo-interpretativa. O tratamento dos dados secundários foi feito mediante análise documental a fim de revelar circunstâncias sociais e econômicas relacionadas com o fenômeno estudado (RICHARDSON, 1999).

Efetuada a transcrição das entrevistas, realizou-se a interpretação do discurso nelas contido para aprofundar o conhecimento das possíveis relações de poder entre as organizações parceiras. Esse é um método capaz de efetuar uma exploração ampla e objetiva das informações obtidas (MUCHIELLI, 1991).

Foram estabelecidas três categorias de análise: as relações de poder, as formas de controle e as alterações nas organizações parceiras, que sintetizam os objetivos da pesquisa. O uso de categorias permitiu a abordagem da interpretação dos discursos orais de modo ordenado de acordo com os critérios estabelecidos previamente.

Considerando a multiplicidade de informações e fontes de evidências, realizou-se a triangulação dos dados, confrontando dados primários e secundários, a fim de obter uma visão ampla do fenômeno (YIN, 2001). Triviños (1987, p. 138) afirma que essa técnica objetiva apreender “a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão” do fenômeno em estudo.

3.6 Limitações da pesquisa

As análises apresentadas nesta pesquisa fornecem a compreensão do fenômeno das parcerias estabelecidas entre as ONGs e as empresas. Todavia, por se tratar de um estudo de caso, ainda que múltiplo, seu resultado não pode ser generalizado para todas as formas de parcerias entre as ONGs e as empresas. Apesar dessa limitação, o estudo dos casos se justifica por possibilitar um aprofundamento na análise, necessária ao estudo do poder.

A análise da categoria Relações de Poder também consistiu uma limitação, uma vez que esse tema é difuso, fazendo parte, na maioria das vezes, do conteúdo latente dos discursos. Esse fato dificulta sua identificação e posterior análise.

Buscou-se minimizar essa limitação por meio da construção de um arcabouço teórico e metodológico bem definido, que direcionou a coleta de dados a ser realizada por meio de entrevistas e documentos. A triangulação dos dados também permitiu minimizar essa limitação, porque foram confrontados os dados obtidos nas entrevistas que pudessem camuflar o exercício do poder com os dados obtidos nos documentos.

A técnica de coleta de dados empregada pode, igualmente, ser uma limitação, uma vez que o discurso apreendido retrata a particular visão dos diretores e responsáveis pelas parcerias, não representando, portanto, a totalidade da organização. Na intenção de minimizar esses fatores, esses dados foram confrontados com outros obtidos na coleta de dados secundários, permitindo, assim, maior consistência e validade das informações.

4 Apresentação e análise dos dados

O propósito deste capítulo é descrever e analisar os dados coletados por esta pesquisa, com o intuito de investigar as possíveis relações de poder que se desenvolvem nas parcerias entre ONGs e empresas.

Na primeira seção, são apresentadas as organizações estudadas, tanto as de fins não lucrativos, como as que visam ao lucro, possibilitando a compreensão da importância dessas organizações para a sociedade. Em um segundo momento, serão expostas as características encontradas nas parcerias, como elas se iniciaram e o quais os aspectos que as tornam viáveis. Na terceira seção, serão analisadas as relações de poder encontradas, sendo sucedida pela exposição das formas de controle a que as organizações parceiras são submetidas. As transformações encontradas nas organizações por meio do estabelecimento das parcerias serão apresentadas na quinta seção, compondo, assim, uma estrutura que permita desenvolver considerações e responder ao objetivo central da pesquisa. Por fim, será realizada uma análise comparativa entre as parcerias, facilitando o entendimento dos dados coletados.

4.1 As organizações não governamentais e as organizações empresariais

Para consubstanciar a análise dos casos, neste capítulo, apresentam-se as organizações estudadas, iniciando pela descrição das organizações não governamentais, suas

características e principais projetos, seguindo a caracterização das organizações empresariais parceiras das ONGs.

4.1.1 Gestos – Soropositividade, Comunicação e Gênero

A Gestos é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, criada em 1993, com a finalidade de defender os direitos humanos das pessoas soropositivas e das populações vulneráveis a DST e HIV. Sua missão institucional é

Fortalecer os Direitos Humanos das pessoas soropositivas e da população vulnerável às DST/HIV, produzindo conhecimento e intervindo em Educação, Comunicação e Políticas Públicas, na perspectiva da equidade de Gênero, Cidadania Sexual e Justiça Social. (GESTOS, 2004).

Seu público-alvo envolve pessoas soropositivas e populações vulneráveis à epidemia, como adolescentes, mulheres e, geralmente, as camadas com dificuldades de acesso a informações. Um de seus objetivos é a prevenção de Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST) e da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (Aids).³

A Gestos realiza sua missão por meio de dois programas institucionais, previstos em seu plano trienal (2003-2005). No primeiro, denominado Emancipação Psicossocial e Ações Educativas, são desenvolvidos dois projetos: 1) Atenção às Pessoas Soropositivas, que presta apoio psicossocial e jurídico a essas pessoas e seus familiares. 2) Mobilização

³ A Aids é uma doença caracterizada por uma disfunção grave do sistema imunológico do indivíduo infectado pelo vírus da imunodeficiência humana (HIV). A evolução desse vírus no ser humano pode ser dividida em três fases: 1) infecção aguda; 2) infecção assintomática e 3) doença sintomática, na qual a Aids é sua manifestação mais grave. Recebem tratamento diferenciado aqueles que são portadores do HIV e aqueles chamados soropositivos, pois este último já se encontra na terceira fase evolutiva daquele vírus, com vários sintomas referentes à Aids. Atualmente o debate sobre essa doença vem ganhando força novamente em razão do aumento de casos dessa doença, sobretudo em mulheres e em direção a regiões mais distantes dos grandes centros urbanos. Houve um aumento considerável também entre aqueles com 1.º grau, de 27,1% para 55,9% no período 1998-1999. A proporção de casos entre analfabetos aumentou de 1,5% para 4,8% nesse mesmo período (GUIMARÃES, 2000), o que pode representar uma nova fase epidemiológica. Na África Subsaariana, o quadro é mais grave; só em 2002, foram registrados mais de 3,5 milhões de casos e 2,4 milhões de mortos, segundo o Núcleo de Estudos e Ações Multilaterais de Cooperação em Educação e Saúde da UnB.

Comunitária e Prevenção às DST/AIDS, que proporciona a inclusão dos soropositivos em ações educativas e forma lideranças comunitárias e educadores na prevenção daquelas doenças e em direitos humanos sexuais e reprodutivos.

O segundo programa, Monitoramento e Controle Social das Políticas Públicas, tem por objetivo acompanhar a implantação de políticas públicas referentes aos direitos fundamentais de seu público-alvo, sobretudo os direitos sexuais reprodutivos. Sob esse programa são desenvolvidos dois projetos: 1) Estudos e Mobilização Social em Políticas Públicas, realizando estudos e pesquisas sobre os direitos acima referidos; 2) Formação de profissionais, que capacita e acompanha as ações dos profissionais de saúde, educação e direito.

A comunicação faz parte da política institucional, possibilitando a consecução da missão dessa instituição. Por meio desta, são produzidos vídeos, campanhas na mídia – incluindo cinema –, materiais informativos sobre DST e Aids.

Essa ONG tem um âmbito de atuação local, incluindo Recife e região metropolitana. Está envolvida na discussão de políticas públicas que dizem respeito à soropositividade, atuando também em alguns conselhos locais, como Conselho de Saúde e Conselho Municipal de Direitos Humanos. Está articulada internacionalmente, sendo assessora para Direitos Humanos do Conselho Latino Americano e Caribenho de ONGs com Serviços em Sida (LACCASO) e representa a sociedade civil no Grupo Temático da Unaid no Brasil.

Entre as fontes de financiamento da Gestos, encontram-se as agências de cooperação internacional, notadamente o Projeto *Misereor* da Alemanha, sua maior fonte, *Save The Children* e *PatFind*. O governo federal financia por meio do Ministério da Saúde. Outras organizações também participam desse financiamento, como a Terra dos Homens e a

Chesf até 2002. As informações mais específicas a respeito do percentual que cada financiador representa no orçamento dessa ONG não foram disponibilizadas pela instituição.

4.1.2 Centro Brasileiro da Criança e do Adolescente (Casa de Passagem)

A Casa de Passagem foi fundada em 1990 pela advogada Ana Vasconcelos, logo depois de promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) em 1988, como uma organização não governamental.

Suas atividades eram voltadas inicialmente para as meninas em “situação de rua”, que viviam sob extremo abandono e grave risco social enquanto a maioria das organizações da época concentrava sua atenção nos meninos. Esse direcionamento deu-se por influência da fundadora da organização, que buscava atender aos direitos das meninas vítimas da crueldade das ruas, da violência dos pais e do machismo da sociedade. Em 1994, o trabalho com as meninas aproximou a instituição da problemática dos meninos, resultando na ampliação de seu público-alvo, passando a atender crianças, jovens e adolescentes em diferentes situações de risco social, independentemente do gênero. Hoje sua missão é

Promover crianças, adolescentes e jovens sem acesso aos direitos sociais e políticos, com base numa proposta de formação que resulte em cidadã (ãos), críticas (os), criativas (os) e politicamente atuantes (CASA DE PASSAGEM, 2003).

Seu primeiro programa, o Passagem para a Vida, promove os direitos de cidadania de crianças e adolescentes na faixa etária de 7 a 17 anos, do gênero feminino e em situação de grande vulnerabilidade social. Esse programa, que ainda mantém os objetivos iniciais, desenvolve linhas de ações específicas, cobrindo a saúde física, a saúde mental e ações socioeducativas, com o objetivo de reintegrá-las na família, escola e comunidade.

O acesso a esse programa é feito por meio do chamado Grupo de Acolhimento, que se realiza no período de duas semanas, constituindo-se o momento inicial sobre sua dinâmica e de informações sobre as atividades da Casa de Passagem. Nessa fase é feito o encaminhamento para entrevistas sociais, psicológicas e de sondagem pedagógica, coletando-se as informações básicas sobre a vida familiar e afetiva das crianças e adolescentes assistidas.

As ações voltadas para saúde física são desenvolvidas por meio de atividades que envolvem higiene pessoal e atendimento médico e odontológico. Em relação à saúde mental, são realizados atendimentos psicológicos individuais, em grupo e de suporte à família. Para o atendimento em grupo, foram instituídos um Grupo de Ludoterapia, indicado para aquelas meninas com história de abandono, violência e negligência na família – dependendo, contudo, da aceitação delas –, e um Grupo de Socialização, que tem função terapêutica e atende adolescentes que apresentam dificuldades de convivência em grupo na instituição. O suporte às famílias é realizado pelo Grupo Família, que disponibiliza o atendimento em grupo, em reuniões quinzenais, com a família da criança atendida, e, para situações mais graves, o atendimento psicológico individual aos familiares.

As atividades socioeducativas desse programa contemplam ações pedagógicas, de lazer e cultura. Orientam-se no sentido de apoiar o retorno da criança e da adolescente à escola, assim como a permanência, e desenvolve ações de serviço social entre as adolescentes e sua família, além das atividades lúdicas, desportivas e culturais. Visando a esse objetivo, são realizadas ações denominadas:

- a) Intervenções Pedagógicas, mediante a orientação para a matrícula nas escolas da rede pública de ensino e acompanhamento do desempenho escolar.
- b) Visitas às Escolas, com o intuito de fazer a integração escola–programa–família, identificar as principais dificuldades escolares e promover ações complementares à escola.

c) Esporte Solidário, um projeto do Governo Federal, que envolve arte-educação, dança, esportes, reforço alimentar e apoio escolar.

d) Intervenções Sociais, em que é realizada a avaliação das candidatas que vão ingressar no Programa Passagem para a Vida e visitas familiares.

Com o desenvolvimento dessa ONG, foram estruturados mais dois programas: Comunidade e Cidadania e Iniciação ao Trabalho.

O Programa Comunidade e Cidadania tem por objetivo promover a participação política de adolescentes e jovens mediante seu reconhecimento como cidadão, visando a transformação de sua realidade social. O público-alvo são jovens de 14 a 22 anos, com perfil de liderança. Tem como linhas de ação o Projeto Capacitação, promovendo palestras e campanhas sobre saúde e reunião com as famílias; Assessoria a Grupos Comunitários, realizado com recursos institucionais em 2002, apesar de não receber financiamento externo para seu desenvolvimento. Neste ano, foram alvo de suas atividades sete comunidades, entre elas Jardim Uchoa, Jardim São Paulo, Roda de Fogo, Tejipió e UR-07/Várzea, todas na região metropolitana de Recife. Foram mapeadas suas necessidades, auxiliando no processo de articulação com o Estado a fim de atender às suas demandas, como a criação de creches, escolas comunitárias e posto de saúde. O Projeto Capacitação também encaminha jovens ao Programa de Iniciação ao Trabalho e capacita jovens e adolescentes em temas ligados aos direitos humanos e à cidadania.

O terceiro, Programa de Iniciação ao Trabalho, tem por objetivo contribuir para a formação do cidadão por meio da educação para o trabalho. Alcança jovens e adolescentes de 16 a 24 anos moradores da periferia urbana, que não têm acesso aos direitos de cidadania e, em especial, à profissionalização. Três projetos são desenvolvidos dentro desse programa:

a) Iniciação à Profissionalização, ministrando cursos profissionalizantes, como artesanato de bonecaria, modelagem de vestuário, arte em mosaico, entre outros.

b) Mercado de Trabalho, que tem por intuito apoiar a inserção dos jovens e adolescentes no mercado de trabalho, direcionando-os para vagas disponíveis, tanto de trabalho formal como de estágio. Esse projeto inclui também um Núcleo de Apoio ao Primeiro Emprego (Nape). Seu objetivo é reunir adolescentes capacitados para discutir questões referentes ao primeiro emprego e ao mercado de trabalho, promovendo a troca de experiências.

c) Produção e Comercialização, que trata da confecção e venda dos produtos feitos pelas pessoas atendidas por essa ONG.

A Casa de Passagem atua em um âmbito local, tem três núcleos, todos localizados no bairro de Santo Amaro, atendendo a toda a região metropolitana do Recife. Tem um orçamento anual em torno de um milhão e quatrocentos mil reais. O gráfico a seguir mostra as principais fontes que financiaram essa ONG em 2002.

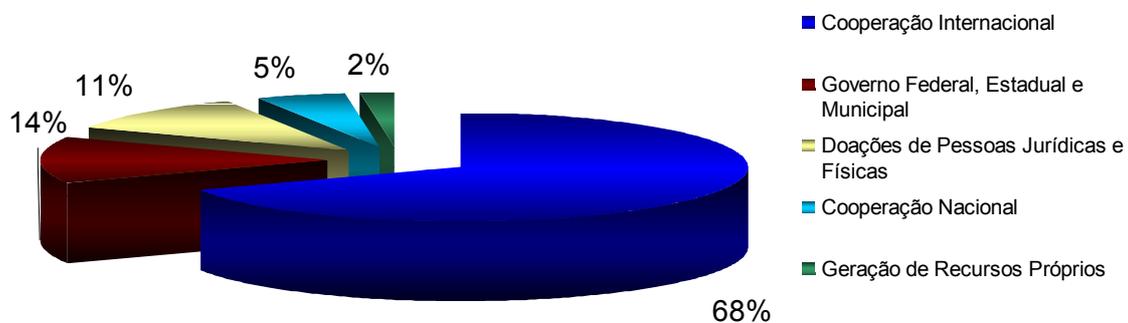


Figura 3 (4) – Gráfico das fontes de financiamento da Casa de Passagem, em 2002. (Fonte: Casa de Passagem, 2002)

Sua primeira grande fonte de financiamento é a Cooperação Internacional, representando 68% dos recursos recebidos, e tem como principal representante a Oxfam. O Governo, em suas esferas Federal, Estadual e Municipal, apresenta-se em segundo lugar com 14%. Entre os órgãos envolvidos, estão o Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (Comdica), Ministério da Justiça/Coordenadoria da Juventude e Ministério da

Saúde/Coordenação DST/AIDS. A ONG também conta com a doação de pessoas jurídicas e físicas, significando 11% de suas receitas. Em quarto lugar, está a Cooperação Nacional com 5% dos recursos, tendo como representantes a Coordenadoria Ecumênica de Serviço (CESE), o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente, o Fundo Municipal da Assistência Social e o BNDES. Os recursos deste último financiador foram utilizados somente para a reforma da sede da Casa de Passagem em 2002.

Há, ainda, a venda dos produtos confeccionados pelas pessoas atendidas pela Casa, que representaram, em 2002, 2% das receitas. Porém, com a crescente diminuição do financiamento internacional e a ampliação de sua atuação, essa organização passou a buscar novos financiadores, culminando com a parceria com a TIM Nordeste.

4.1.3 Movimento Pró-Criança (MPC)

O Movimento Pró-Criança foi fundado como uma organização sem fins lucrativos pela Arquidiocese de Olinda e Recife em 1993. Sua missão consiste em:

Contribuir para a melhoria da qualidade de vida e conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono na região abrangida pela Arquidiocese de Olinda e de Recife (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2002).

O MCP tem hoje três unidades funcionando nos bairros Coelhos, Recife Antigo e Piedade. Sua estrutura organizacional é composta pela Diretoria, com uma Assessoria, e quatro departamentos: Departamento Técnico, responsável pela capacitação profissional; Departamento Psicossocial, desenvolvendo atendimento psicológico; Departamento de Educação, que trabalha com reforço escolar, socialização, educação para os direitos e deveres do cidadão, entre outros; e o Departamento Administrativo-Financeiro.

Suas atividades são voltadas para crianças e adolescentes em situação de risco ou abandono, aos quais são oferecidos regularmente cursos técnico-profissionalizantes, cursos de arte e atividades esportivas.

A unidade situada no Recife Antigo é chamada de Centro Cultural Movimento Pró-Criança (CCMPC), onde se concentram as atividades artístico-culturais da entidade. Nesse centro, as crianças desenvolvem grupos de maracatu, percussão, dança e contam com espaço para oficinas de artes plásticas e artesanato. Com o desenvolvimento dessas atividades, foi formada a Companhia de Música e Dança Andarilho, que realiza apresentações dentro e fora do Estado de Pernambuco, tendo a oportunidade também de se apresentar em outros países.

O MPC, em média, atende 823 crianças e adolescentes. O processo de entrada no Movimento segue uma metodologia que consiste, no primeiro momento, em identificar as áreas de concentração que serão trabalhadas. Em seguida, abordam-se as crianças nas ruas, e por fim, realiza-se uma triagem para definir os que ingressarão no Movimento. Dentre os requisitos estabelecidos, destacam-se a faixa etária, o desejo por parte da criança de ingressar no MPC e estar matriculada na rede pública de ensino. Porém, se a criança não estiver matriculada quando abordada na rua e demonstrar interesse pelo MPC, este auxilia no processo de busca de uma vaga. A partir do momento em que a criança entra no Movimento, passa por um processo de adaptação, pré-qualificação e encaminhamento para as áreas que deseja desenvolver, seguindo para a fase de capacitação por meio dos cursos e oficinas.

A instituição dispõe de um orçamento anual em torno de um milhão e seiscentos mil reais, tendo seus principais financiadores demonstrados no Gráfico 4.

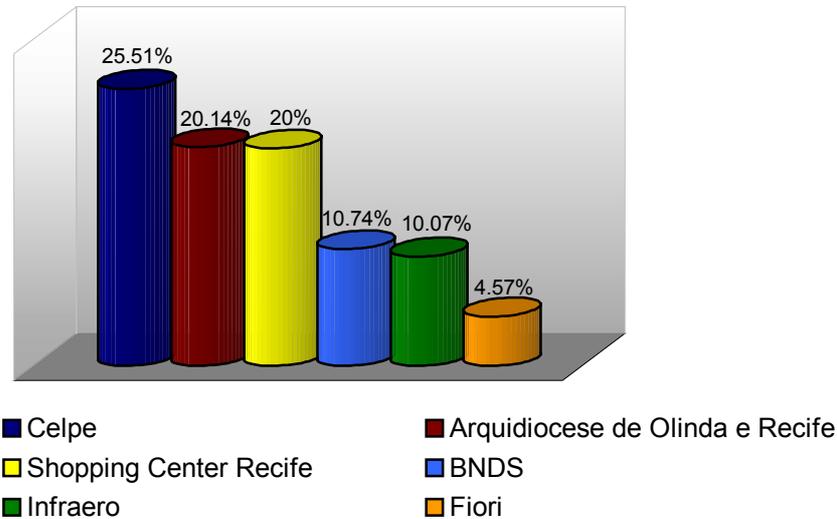


Figura 4 (4) – Gráfico dos principais financiadores do Movimento Pró-Criança, em 2002. (Fonte: Movimento Pró-Criança, 2002)

A principal fonte financiadora é a Celpe, representando 25,51% das receitas. A Arquidiocese de Olinda e Recife contribuiu com 20,14%. Essa doação foi única, pois adveio de uma herança de um padre beneditino residente na Itália. O Shopping Center Recife, até 2003, contribuía com 20% e o BNDES, com 10,74%, auxiliando na construção da sede de Piedade. A Fiori Veículo aparece em sexto lugar, com 4,57%.

Mediante alguns projetos, o MPC conseguiu captar financiamentos da Capacitação Solidária, do Instituto Ayrton Senna e, esporadicamente, do Conselho Estadual da Defesa da Criança e do Adolescente (CEDCA-PE), que intermediou a doação de empresas, como a Eletrobrás e Queiroz Galvão no ano passado. O relacionamento com essas empresas não se configura como parceria, uma vez que não houve uma relação direta entre as organizações e, ainda, porque o financiamento realizou-se apenas uma vez.

Ademais, conta com doações de pessoas físicas por telemarketing e convênio com a Telemar. Os usuários da Telemar, desejando contribuir com o MPC, autorizam a debitar o valor de sua contribuição nas contas telefônicas.

O MCP não recebe financiamento freqüente do Estado, porém o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Comdica) contribuiu com uma pequena quantia em 2002, repassada em alimentos, pois as crianças assistidas recebem café, almoço e lanche.

Os custos do MPC variam em torno de 70 mil reais por mês. Contudo, suas receitas não suprem essa necessidade, uma vez que algumas doações foram canceladas, como a do Shopping Center Recife, que, por decisão de nova diretoria, priorizou a destinação dos recursos para uma instituição que desenvolverá trabalhos com a favela próxima às suas instalações. A Celpe também diminuiu sua contribuição, reduzindo-a pela metade.

4.1.4 Companhia Hidroelétrica do São Francisco (Chesf)

A Chesf é uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro. Atua na produção, transmissão e comercialização de energia elétrica e atende a oito Estados nordestinos (Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe). A geração de sua energia tem origem hidráulica, termoeétrica e eólica.

Tendo sido criada pelo Decreto-Lei n.º 8.031 de 3 de outubro de 1945, como uma sociedade de economia mista e de capital aberto ligada ao Ministério da Agricultura, iniciou suas atividades em 15 de março de 1948, com a construção da Usina de Paulo Afonso I, inaugurada em 1955 pelo presidente João Café Filho. Em 1973, a Chesf incorporou a Companhia Hidroelétrica da Boa Esperança (Cohebe), passando a ter a responsabilidade sobre a energia elétrica do Nordeste. Em 1979, foi construída a barragem de Sobradinho com fins de regularização do Rio São Francisco.

A interligação Norte–Nordeste realizou-se em 1980, depois da inauguração da Termoeétrica de Camaçari (Salvador). Sua maior obra realizada em cinquenta anos de

existência foi em 1981, com o enchimento da Usina de Xingó. Em 1997, realizou uma parceria com uma empresa alemã, que possibilitou a inauguração da Usina de Energia Eólica no Nordeste. Atualmente, seu parque gerador totaliza 10.704 MW de potência instalada, sendo composto por 16 usinas, com 64 unidades geradoras, supridas por 9 reservatórios com capacidade de armazenar 50 bilhões de metros cúbicos de água. Como integrante do Sistema Elétrico Brasileiro Interligado, a Chesf faz intercâmbio de energia com os sistemas Norte, Sul e Sudeste. Recentemente, assumiu alguns contratos de suprimento de energia com empresas do Norte, Sul, Sudeste e Centro-Oeste, apresentando-se em todo o território nacional.

Sua missão, para o planejamento estratégico de 2003-2007, é: “Produzir, transmitir e comercializar energia elétrica com qualidade e rentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento do Nordeste e do Brasil.” (CHESF, 2003). E tem como visão: “Ser uma empresa líder no Setor Elétrico, competitiva e valorizada pela sociedade.” Suas principais crenças e valores difundidos pela empresa são a satisfação dos clientes; a valorização da empresa e dos seus empregados; a satisfação do acionista; a preservação da ética nas relações sociais e comerciais e respeito ao meio ambiente (CHESF, 2003).

Ações de cunho social na Chesf são executadas há algum tempo, afora as obrigações legais, por meio dos Programas Xingó, Boa Esperança, Sobradinho, entre outros. As principais linhas de atuação nesses programas são atividades que visam a fontes alternativas de energia, assentamento de famílias que residem próximas às linhas de transmissão da Chesf, educação, recursos hídricos, agricultura e atividades agropastoris.

Desde 1993, a Chesf apóia a atuação dos comitês de funcionários contra a miséria e pela cidadania, influenciados pela campanha Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida,⁴ lançada nesse mesmo ano. Os funcionários da empresa atuam em duas linhas: os Projetos de Emergência, que prevêm a doação de alimentos, roupas e medicamentos e os

⁴ Sobre essa campanha, cf. Gohn (2000).

Projetos Permanentes por meio dos quais são desenvolvidas ações contínuas, visando à melhoria efetiva da qualidade de vida da população de baixa renda. Para tanto, a Chesf está agilizando a liberação de áreas para a produção de alimentos (hortas comunitárias) e a transformação de seus reservatórios em áreas de pesca, beneficiando as populações ribeirinhas.

Em 2003, foi estabelecido na empresa um Núcleo de Responsabilidade Social, em que cada Diretoria Departamental elegeu um representante titular e um suplente, que passaram a compor o Comitê Intersetorial de Responsabilidade Social (CIRS), visando concentrar as ações de cunho social desenvolvidas pela empresa e separando-as das ações voltadas somente para patrocínio.

Na visão desse núcleo, as ações de RS são iniciativas que vão além das obrigações legais, visando à melhoria da qualidade de vida de pessoas, grupos ou comunidades. Envolvem tanto a dimensão interna da organização como os funcionários e seus dependentes quanto a dimensão externa, a comunidade, adotando a visão de Melo Neto e Froes (1999). Apesar de muitas dessas ações já se realizarem sem estar em um formato de RS, a empresa decidiu criar esse núcleo aderindo a pressões ambientais que envolvem o tema de RS, discutidos por Ventura (2003).

Assim, foram instituídos dois grandes eixos de ações, que devem contemplar o Nordeste “Elétrico”.⁵ O primeiro é denominado “Atacado”, em que são realizados os Programas Xingó, Boa Esperança e Sobradinho. As atividades desenvolvidas nesses programas são voltadas para educação, saúde e geração de trabalho e renda nas comunidades que levam o nome dos projetos. O segundo eixo, “Varejo”, é composto pelas propostas de empregados ou grupos de empregados da Chesf, que sugerem ações de RS. Para tanto, existe um fluxograma que determina a tramitação dessas propostas, que serão analisadas pela

⁵ Oito Estados do Nordeste assistidos pelo Sistema Chesf: PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE, BA.

diretoria. As ações nesse eixo só são possíveis se algum funcionário da Chesf estiver envolvido; não há mais a possibilidade de investimento em uma organização social que não tenha ligação com o corpo funcional da Chesf.

Assim, em um primeiro momento, o projeto é encaminhado à gerência ou à superintendência ou ao departamento a que o funcionário ou grupos de funcionários que o propuseram estão ligados. A primeira triagem é realizada, e, se aprovado, é levado à Representação da Diretoria Subordinante no CIRS, passando por nova triagem e, ainda, se aprovado, será levado à plenária do CIRS, podendo, então, transformar-se em uma ação de responsabilidade social da Chesf, sob o comando da diretoria onde se originou a proposta. Para a realização desses projetos, o orçamento foi de R\$ 8,25 milhões em 2004. Oitenta e nove por cento destinados às ações no eixo “Atacado” e dez e vinte por cento para as ações de “Varejo”.

4.1.5 TIM Nordeste

A Telecom Itália Móvel (TIM) é uma empresa de telefonia móvel, que atende mais de 41 milhões de clientes em dez países. No Brasil, a TIM está presente desde 1998, quando adquiriu licença, para atuar com a TIM Sul (Banda A), TIM Maxitel (Banda B) e TIM Nordeste (banda A), alvo deste trabalho. Em 2002, a empresa era a única operadora de celular autorizada a atuar em todo o território brasileiro. Sua missão é “simplificar a vida das pessoas pela comunicação sem fronteiras” e tem como visão “ser a melhor opção para o cliente e referência no negócio de comunicação” (TIM, 2004).

A Tele Nordeste Celular (TIM Nordeste) é a *holding* que controla as operadoras de telefonia celular da Banda A e opera, sob a marca TIM, nos Estados de Alagoas, Ceará,

Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte, abrangendo mais de trezentos municípios. A Banda A, faixa de frequência em que funciona o Serviço Móvel Pessoal (SMP) no Brasil, funciona desde o início dos anos 90, sendo constituída pelas ex-empresas públicas privatizadas em 29 de julho de 1998, e é nela que a TIM Nordeste opera com a tecnologia TDMA (Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo), significando que várias conversações podem ocorrer no mesmo canal em uma fração diferente de tempo.

Em setembro de 2003, a empresa registrou 2,1 milhões de clientes ativos: 66,4% clientes Timmy (sistema pré-pago) e 33,6% clientes Fórmula TIM (sistema pós-pago), representando quase 60% dos usuários de telefonia móvel da Região Nordeste. Nesse mesmo mês, sua receita operacional bruta atingiu R\$ 968,70 milhões e o lucro líquido acumulado até o mês de setembro foi de R\$ 93,20 milhões, o que representa um aumento superior a 28,4% sobre o mesmo período do ano passado.

Os serviços que a TIM Nordeste presta a seus clientes são, além da conversação por meio de aparelhos celulares com tecnologia digital, a troca de mensagens curtas de texto entre os clientes em todo o Brasil; o chamado Grupo de Chamadas (tarifas reduzidas para os números mais utilizados); a rede de recarga digital para o sistema pré-pago (Timmy); o E-Message Empresarial, serviço que possibilita o envio de mensagens de texto, por meio da Internet, para um grupo de celulares cadastrado pelo cliente; e a Tarifa Zero, ligações sem custo entre celulares cadastrados por um cliente mediante o pagamento de uma assinatura mensal por linha.

A empresa tem buscado diferenciar-se em seu mercado competitivo, o das telecomunicações, por meio do desenvolvimento de atividades que envolvem responsabilidade social, valorizando iniciativas socioculturais, como teatro, música, dança e artes plásticas. Esses projetos são realizados por intermédio de sistemas de Incentivo à

Cultura dos governos de Pernambuco e Ceará, bem como pela Lei Rouanet. O principal intuito é, segundo um assessor da TIM entrevistado:

Trabalhar a desigualdade social, tornar público os compromissos sociais da TIM, identificar e institucionalizar a missão social [E5⁶].

As ações sociais e culturais desenvolvidas em 2002 foram o Verão TIM, com atividades esportivas nas praias para as comunidades próximas, patrocínio de eventos, como o Ceará *Music* e o Campeonato do Nordeste de Futebol e o apoio ao Festival de Jazz & Blues de Guaramiranga no Ceará; a exposição Batalha de Guararapes e o armazém Cultural TIM em Pernambuco; todos de grande exposição midiática nos respectivos Estados.

4.1.6 Fiori Veículo LTDA

A concessionária Fiat Fiori Veículo foi inaugurada em 1991, em Recife, Pernambuco, como uma empresa familiar. Hoje, conta com 23 lojas, tanto em Recife como em outras cidades do Nordeste. Sua missão é

Atender às necessidades dos clientes que desejam comprar veículos novos, levando-os a optar pela marca Fiat. Oferecer-lhes serviços de assistência técnica. Comercializar veículos seminovos multimarcas, provenientes das trocas por veículos novos. Garantir o maior índice de satisfação de clientes da marca Fiat, paralelamente ao sucesso comercial (lucratividade) das operações, promovendo assim Pernambuco no cenário nacional, gerando empregos e divisas (E8).

E tem como visão, “ser a concessionária com maior índice de satisfação do cliente da linha Fiat e exemplo de qualidade dentro do setor”. Seu ramo de atuação é o comércio automotivo e prestação de serviços de assistência técnica. Comercializa veículos novos da linha Fiat e da linha Fiat Ducato, veículos seminovos de diversas marcas, acessórios e

⁶ Para manter o anonimato dos entrevistados, foram elaborados os códigos E1, E2, E3, etc. A identificação está disposta no APÊNDICE A reservado aos avaliadores desta pesquisa.

serviços de assistência técnica, como mecânica automotiva, pintura, funilaria, venda de peças originais e acessórios Fiat; conta também com uma corretora de seguros.

Tem um fluxo médio de 2.400 veículos em sua assistência técnica e venda média de 400 carros novos por mês. Dessa forma, obteve o primeiro lugar em vendas no Nordeste em 2002, com mais de 5.000 carros vendidos. Sua receita líquida,⁷ incluindo a filial em Salvador, foi de R\$ 67.934.735,04 nos últimos seis meses, com uma média de R\$ 11.322.455,84 por mês. As duas concessionárias juntas venderam 5.475 carros novos e usados, no primeiro semestre de 2003, obtendo uma média de 895 carros por mês. Em se tratando de peças e serviços, as duas concessionárias obtiveram um faturamento de R\$ 2.067.651,80 por mês.

Na tentativa de se diferenciar, uma vez que o produto comercializado por essa empresa é igual a qualquer outra concessionária Fiat, os diretores buscaram realizar ações de cunho social. Assim, a Fiori mantém parceria com organizações não governamentais, tanto em Recife quanto em Salvador. Em Recife, desenvolve parceria com o Movimento Pró-Criança (MPC), objeto de estudo desta pesquisa, e em Salvador, com o Projeto Axé. Com o trabalho desenvolvido no MPC, a Fiori chegou a ser uma das três finalistas, na categoria média empresa varejista, no 1º Prêmio FGV – EAESP de Responsabilidade Social no Varejo em 2003.⁸

4.1.7 Companhia Energética de Pernambuco (Celpe)

A Companhia de Eletricidade de Pernambuco (Celpe) é uma das maiores distribuidoras de energia elétrica do Nordeste, com uma área de concessão de 98.938 km²,

⁷ A receita líquida é calculada pela receita bruta subtraindo-se os abatimentos, que podem ser descontos, impostos e devoluções.

⁸ Para mais detalhes, cf. www.fgvsp.br/cev/premio/2003.

atendendo a 185 municípios e com trinta e oito anos de atuação no mercado de distribuição e comercialização de energia.

Sua história teve início por meio da Resolução n.º 54/64 de 12 de outubro de 1964, quando o Conselho de Coordenação do Departamento de Águas e Energia (DAE) autorizou a tomada das primeiras providências cabíveis para a criação de uma companhia elétrica a ser instalada na cidade de Recife.

Assim, no dia dez de fevereiro de 1965, a Celpe foi criada e juridicamente estabelecida como sociedade de economia mista, sendo responsável pela distribuição e comercialização de energia elétrica. Tinha, então, 462 empregados e atendia a 156 localidades em Pernambuco, com 112.132 clientes, e com um consumo de 141.170 MWh (CELPE, 2003).

Na década de 70, a Celpe já contava com trezentos mil consumidores e mais de um milhão de MWh vendidos. Nesse período recebeu da Chesf sistemas de transmissão de 69 kV, com 53 linhas e 33 subestações, além dos serviços de distribuição de eletricidade das cidades de Caruaru e Jaboatão dos Guararapes, situadas no Estado de Pernambuco. Ainda nessa década, foi aprovada a criação da Fundação Celpe de Seguridade Social (Celpos), entidade destinada à suplementação de aposentadorias e pensões de seus funcionários.

Na década seguinte, o Centro de Operações de Distribuição do Recife iniciou seu funcionamento, a Celpos passou a atuar oficialmente e novos estudos foram realizados para explorar outras formas de energia, sobretudo a energia solar. Nos anos 90, surgiram mudanças significativas no setor elétrico brasileiro, e a modernização e informatização, o desenvolvimento tecnológico, a implantação de sistemas alternativos de energia e melhoria na confiabilidade no fornecimento passaram a ser alvo da atenção da Celpe, uma vez que a privatização das empresas distribuidoras de energia elétrica brasileiras passou a ser cada vez mais premente. Em 1999, a Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica

(Abradee) elegeu a Celpe como a melhor distribuidora de energia da Região Nordeste, tendo como base a pesquisa aplicada pelo Instituto Vox Populi no Brasil.

Com o desenvolvimento de seu planejamento estratégico, a Celpe passou a ter como missão “Prestar serviços de energia elétrica com qualidade, ética e compromisso com o meio ambiente, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes” e como visão “ser líder na qualidade dos serviços prestados, agregando maior valor aos clientes, acionistas, empregados e sociedade” (CELPE, 2001).

Em dezembro de 2001, foi criada a Unidade de Responsabilidade Social, porém sua atuação só começou a ser efetiva em 2002, estando subordinada diretamente à presidência da Celpe. Essa unidade desenvolve os programas de Energia do Saber, Energia Solidária e Compromisso com o meio ambiente. Também tem um programa de Coleta Seletiva de Papel, sendo a receita repassada ao Hospital do Câncer e à Fundação Altino Ventura, que promove cirurgias oftalmológicas em crianças e idosos com dificuldades de acesso à rede pública. Na área cultural, a Celpe tem patrocinado feiras, exposições, congressos, lançamento de livros e auxiliado na divulgação de espetáculos teatrais, musicais, entre outros eventos.

Em novembro de 2002, recebeu o 1º Prêmio Balanço Social, concedido pelo Instituto Ethos, Abamec, Aberje, Fides e Ibase, o que demonstra uma consolidação de sua política voltada para empregados, fornecedores, comunidade, preservação do meio ambiente e incentivo à cultura, sendo resultante das ações de Responsabilidade Social.

4.2 Características das parcerias

Neste item expõe-se e são analisadas as características das parcerias, as formas como tiveram início os relacionamentos, os estágios em que se encontram e o nível de integração entre as organizações.

4.2.1 Parceria: Gestos e Chesf

A relação de parceria entre essas organizações teve como elemento desencadeador a criação de um projeto por parte da Gestos, denominado Amigos e Amigas da Gestos em 1998, com a finalidade de suprir as necessidades financeiras resultantes do contexto de diminuição dos recursos da cooperação internacional. No projeto, foi cogitado o nome de algumas empresas que poderiam vir a colaborar financeiramente com essa ONG, tendo como um dos critérios de seleção o desenvolvimento de algum tipo de trabalho social reconhecido por parte da empresa. Assim, a organização escolhida pela Gestos para participar do projeto foi a Chesf, dado seu histórico de apoio a projetos culturais e sociais.

Em 1999, a coordenadoria da Gestos apresentou à Chesf uma proposta de prestação de serviço por meio de palestras sobre DST e Aids, direitos sexuais reprodutivos e cidadania para os funcionários da empresa; além da impressão da logomarca da Chesf em todo material informativo da Gestos, tais como cartilhas, *folders*, vídeo, etc. A contrapartida da Chesf estava em contribuir mensalmente com uma quantia de mil reais (R\$ 1.000,00), passando a ser em torno de mil e quinhentos reais (R\$ 1.500,00) no último ano, bem como permitir a impressão dos materiais informativos da Gestos em sua gráfica.

A relação entre as duas organizações foi intermediada pela Coordenadoria Especial de Relações Institucionais, Área de Patrocínio e Publicação Legal, setor responsável pelos patrocínios realizados pela Chesf.

Quando a Gestos procurou a Chesf, um funcionário desta empresa fora diagnosticado como soropositivo. Esse fato facilitou a aproximação entre as organizações. As relações pessoais tiveram, neste caso, um peso relevante face às relações institucionais, uma característica presente em nossa cultura. Essa tendência é percebida no discurso de uma funcionária que responde pela parceria na Chesf.

[...] não era uma coisa da Chesf, era uma coisa muito mais nossa, nós da comunicação. Quando sentimos na pele alguma coisa, começamos a olhar o outro lado; tivemos um colega com Aids. Então começamos a sentir a necessidade [...] e foi muito bom porque tivemos esclarecimento interno. [...] E aí eu acho que isso abriu para que a Gestos fosse tão bem recebida na Chesf (E2).

Apesar desse relacionamento não ser eventual, o que é revelado pelo seu tempo de duração, essa mesma funcionária frisou que esse relacionamento não se configurava em uma parceria da forma como é apresentada hoje pelo formato da responsabilidade social, mas sim como um tipo de patrocínio.

Nós trabalhamos com a Gestos como se fosse [...] um patrocínio dividido em doze meses. [...] é aquele negócio, é o comércio; eu lhe dou, e você me dá em troca [E2].

Em sua visão, a parceria deve desenvolver ambas as organizações, permitindo crescimento e maior envolvimento com os funcionários, diferenciando-se do patrocínio, que tem o caráter de um relacionamento de troca imediata visando a um retorno rápido.

Segundo Austin (2001), o estágio transacional é realizado por meio de uma troca de recursos, em que a empresa repassa certa quantia para a organização sem fins de lucro e esta, por sua vez, coloca a logomarca da empresa em seus eventos ou materiais. O intuito é utilizar a imagem da ONG para promover a empresa. No caso do relacionamento entre a Gestos e a Chesf, ocorre exatamente esse processo, podendo a parceria ser enquadrada nesse

estágio. A ONG recebe o apoio financeiro, e a Chesf busca ligar a imagem da empresa a um projeto social por meio da divulgação dos materiais informativos e cartilhas da Gestos, bem como promover a empresa diante de suas concorrentes.

[...] temos uma empresa enorme, e ninguém conhece. Se você falar em energia, você fala de Celpe; ninguém fala da Chesf. [...] Então começamos a fazer isso [realizar patrocínio] [E2].

Esse relacionamento chegou ao fim em 2003 porque a empresa estruturou um Núcleo de Responsabilidade Social nesse ano. A Chesf resolveu suspender todos os financiamentos com ONGs, pois seu atual objetivo é, além do desenvolvimento de sua imagem, trabalhar o ambiente interno, seus funcionários e dependentes.

Tanto a Gestos como a Chesf apresentam uma lógica de ação fundamentada em uma racionalidade instrumental. A estruturação do referido núcleo na Chesf, indica a presença dessa instrumentalidade; acredita-se, pois, ser esse o meio de alcançar um melhor retorno de suas ações. A Gestos, por sua vez, quando propôs a prestação de serviços, visava à obtenção de recursos financeiros.

Entre a Gestos e a Chesf, houve um baixo nível de integração, pois o único contato dava-se quando a ONG solicitava o recurso financeiro ou proferia palestras, não havendo interação.

Os benefícios apontados pela Gestos com o estabelecimento da parceria se resumem ao suprimento das dificuldades financeiras pelas quais a Gestos passava, sobretudo com relação à manutenção da infra-estrutura e ao pagamento aos funcionários da parte administrativa. Segundo a Chesf, seu benefício veio pela divulgação de sua logomarca, conseqüentemente pela associação da empresa a uma organização da sociedade civil, expondo seu caráter socialmente responsável com seus clientes.

4.2.2 Parceria: Casa de Passagem e TIM Nordeste

Em 2002, a relação de parceria foi estabelecida mediante uma convergência de interesses; por um lado, a Casa de Passagem buscava empresas para colaboração e, por outro, a TIM procurava financiar alguma organização não governamental. Todos os esforços da Casa de Passagem para o estabelecimento de uma parceria foram direcionados à TIM em decorrência do relacionamento entre funcionários de ambas as organizações. Esse fato indica, mais uma vez, a sobreposição das relações pessoais em detrimento das institucionais, tal como na parceria anterior.

Contudo, o estabelecimento da parceria só veio a se concretizar quase um ano depois do primeiro contato, pois, segundo a responsável pela parceria na Casa de Passagem, a TIM levou algum tempo para conhecer e analisar a Casa de Passagem, com reuniões explicativas e visitas, para só então obter a aprovação do Conselho Diretor à decisão de firmar a parceria com a ONG, fechando o contrato de cooperação em 2003, com vigência até 2004, podendo ser prorrogado por outros anos.

Segundo o responsável pelos assuntos corporativos ligados à presidência e pela parceria com a Casa, a decisão de se relacionar com a ONG e investir nesse projeto só ocorreu porque foi analisada uma pesquisa do Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), que buscava mapear em todo o Brasil o que as empresas pensam sobre responsabilidade social. O resultado da pesquisa foi de extrema importância para a TIM decidir sobre a organização que financiaria, pois se detectou que no Nordeste trabalha-se pouco com mulheres, comparado ao restante do País. Assim, a TIM decidiu investir onde poucos investem, corroborando um de seus interesses: diferenciar-se no mercado.

A condição estabelecida pela parceria para a TIM é destinar uma quantia de três mil reais (R\$ 3.000,00) por mês à Casa de Passagem. Eventualmente, além desse recurso mensal, a empresa sede estandes a que tem direito em alguns eventos para a Casa vender seus

produtos, bem como permite que ela os exponha nas suas lojas, o que representa mais uma fonte de receita para a Casa. Outra possibilidade de obter recurso financeiro advindo da parceria ocorre quando a TIM deseja oferecer brindes aos clientes e utiliza os produtos fabricados na Casa.

A contrapartida da Casa é que ela apresente um relatório financeiro no fim do ano, especificando todos os gastos e investimentos. Outra condição é o recurso ser aplicado exclusivamente no primeiro programa, Passagem para a Vida. Essa exigência é em razão de esse programa ter como alvo somente as meninas de rua, diferentemente dos outros programas que trabalham com ambos os sexos, o que confirma o intuito da TIM de financiar projetos que trabalhem com mulheres, promovendo sua diferenciação no mercado.

Percebe-se nesse relacionamento que as alianças e parcerias são uma forma de agir instrumentalmente, envolvendo escolhas estratégicas. A escolha da Casa de Passagem pela TIM e a exigência de onde empregar o recurso financeiro segue essa lógica.

[...] não foi uma escolha aleatória, [...] primeiro, o mais importante de tudo, a empresa precisa definir qual é o foco que ela quer atender, qual é, na verdade, sua preocupação maior [E5].

Analisando em que estágio se encontra essa parceria, percebe-se uma fase transacional, onde há uma troca de recursos entre as organizações por meio de atividades que são específicas. Por um lado, a TIM repassa recursos financeiros à Casa; esta, por sua vez, imprime a logomarca da TIM em seus eventos e materiais. O intuito da TIM é transmitir uma imagem socialmente responsável para a sociedade, conseqüentemente para os clientes e acionistas.

Nesse estágio, há a possibilidade de se desenvolver um programa de voluntariado, como afirma Austin (2001). Contudo, esse tipo de programa não é realizado em conseqüência do conflito de interesses entre as organizações. A TIM, de acordo com o entrevistado na empresa, não incentiva essa prática entre seus funcionários, argumentando que a empresa está

passando por uma fase de estruturação e ampliação do seu sistema de atuação de telefonia móvel, necessitando da presença integral dos funcionários. Por sua vez, à Casa, que tem total interesse nesse programa, falta-lhe estruturação interna para tal.

A idéia da TIM é que os funcionários se envolvam tanto quanto a administração. [...] Nós queríamos, mas ainda falta um pouco de organização interna da Casa, que não fique só no dinheiro. Precisamos de cabeças pensantes, como arquiteto, engenheiro. Esses talentos, não só dinheiro, mas humanos. Estamos abertos para eles, a TIM já deu, abriu as portas, mas precisamos nos estruturar [E4].

A diferença dessas declarações revela a aceitação da Casa sobre a responsabilidade de realizar esse programa. Apesar de ser declarado para a ONG o interesse em realizar voluntariado, não é isso o que realmente importa para a TIM no momento. Quando analisada essa discrepância em profundidade, percebe-se que o interesse empresarial se sobrepõe aos discursos de responsabilidade social, pois quando surge a necessidade de um envolvimento maior para que o social seja melhor trabalhado, aquele não ocorre por colidir com o real intuito desse relacionamento: a ligação da empresa com uma organização da sociedade civil, que lhe traga retorno de imagem.

O único momento em que há participação e relacionamento da TIM com a Casa de Passagem é na ocasião de eventos promovidos por ela e a TIM é convidada.

4.2.3 Parceria: Movimento Pró-Criança (MPC) e Fiori Veículo Ltda

Buscando diferenciar-se do mercado concessionário, que dispunha de bom atendimento, boas ofertas e serviços, a Fiori optou pelo investimento em ações sociais. Para tanto, delegou à agência responsável por toda a sua publicidade a tarefa de mapear organizações possíveis de firmar parcerias. Em 1999, foi estabelecida a relação entre a Fiori e

o Movimento Pró-Criança (MPC), que continua sendo intermediada pela agência de publicidade.

Todos os anúncios que tentavam diferenciar uma concessionária da outra sempre falavam em atendimento [...] e aí a coisa começou a ficar meio igual, e o pessoal da Fiori sentiu necessidade de se diferenciar de outra forma. Como já vínhamos vendo esse movimento de marketing social pelo país, pelo mundo [...] pensou-se nessa história de se envolver com uma instituição social [E9].

A escolha dessa ONG deu-se por sua relação com um problema social que atinge os clientes da Fiori, os condutores de veículos. Segundo a responsável pela parceria na agência, a presença das crianças nas ruas e, mais especificamente, nos semáforos, provoca um incômodo ou se constitui uma ameaça aos motoristas. Esse contexto possibilita que a Fiori alcance seus objetivos de diferenciação no mercado e a minimização desse problema social. Para tal, um convênio de cooperação financeira entre o MPC e a Fiori foi firmado em 1999, com prazo de dois anos, renovável por mais dois, o que vem sendo feito.

Essa parceria se estabelece com o repasse mensal por parte da Fiori ao MPC de um valor de cinco reais (R\$ 5,00) por veículo, novo ou usado, comercializado pela Fiori, bem como um percentual de 0,05% (cinco centésimos por cento) do valor de seu faturamento em peças e serviços. Cabe ao MPC permitir a divulgação dessa parceria em peças publicitárias da Fiori. Desde então, a Fiori já realizou quatro campanhas publicitárias e algumas peças isoladas, com o slogan: “Quanto mais carro sai da Fiori, mais crianças saem das ruas”. Além disso, foi instalado na concessionária um estande temporário para exposição e comercialização dos produtos desenvolvidos pelas crianças assistidas pelo MPC, como camisas, postais, móveis de papelão, etc. Hoje, o estande encontra-se desativado.

A campanha publicitária dividiu-se em quatro fases. A primeira consistiu em sensibilizar a população diante do problema social de crianças em “situação de rua”. Por meio da campanha, foram produzidos comerciais de televisão, anúncios de jornal, *outdoors*, peças

promocionais como *banners* para o interior da loja e adesivos a serem afixados em todos os veículos que saiam da Fiori, seja por venda de veículos e de peças, seja das oficinas.

A segunda fase da campanha procurou mostrar à sociedade o que é o Movimento Pró-Criança e o que ele faz. Novamente, foram produzidos comerciais de televisão, anúncios de jornais e *outdoors* apresentando a instituição e suas oficinas de trabalho. Essa etapa também teve o intuito de demonstrar aos clientes da Fiori que o dinheiro estava sendo investido em uma instituição séria, sem fraudes.

Após a veiculação dessas duas campanhas, ficou evidente que o recurso destinado pela Fiori não suportava as despesas do MPC; conseqüentemente, muitas crianças continuaram nas ruas. Em paralelo, os clientes da Fiori exigiam do MPC o cumprimento das responsabilidades previstas no acordo. Com isso, a empresa tentou veicular a terceira etapa da campanha, já em 2000, com a estratégia de sensibilizar as pessoas e as empresas para contribuírem com o MPC, assim como a Fiori estava fazendo. Percebe-se que, desse modo, a empresa não precisaria aumentar sua doação, uma vez que outras empresas e pessoas poderiam fazer o mesmo, aumentando a receita do Movimento.

Nessa última campanha, uma atriz da Rede Globo de Televisão cedeu sua imagem para o comercial veiculado, convocando a população a doar. Dessa forma, segundo a entrevistada na agência de publicidade, muitas empresas vieram a participar, representando um acréscimo das doações empresariais de 3% a 70,6% da receita total do MPC.⁹ O responsável pela parceria no MPC afirma que essa ampliação se constituiu um dos benefícios da parceria, apesar de considerar que as campanhas veicularam a idéia de que a empresa praticamente sustentava essa ONG, o que não era o caso, pois o recurso destinado não era

⁹ Dados extraídos do Roteiro de Responsabilidade Social Empresarial publicado pela FGV/SP. Para mais detalhes, cf. www.fgvsp.br/cev/premio/2003.

proporcional às suas despesas. O benefício se estendeu também para a Fiori, com o aumento no seu faturamento em 80%¹⁰ e com ganho de imagem.

A repercussão na sociedade foi muito forte. [...] Isso se traduziu em imagem em médio e longo prazos, em fidelidade, em manter os clientes e diversificar essa empresa. [...] É claro que as pessoas têm vontade de fazer negócio com a Fiori, é claro que nos procuram, porque sentem a imagem da Fiori. Então isso, para nós, é importante [E8].

A visão utilitarista da empresa se evidencia não somente pelo discurso acima, como também quando anuncia a suspensão das atividades de marketing em 2001 por considerar que já “se haviam utilizado bastante da ONG” por meio das campanhas. Porém, a logomarca do MPC está exposta na página da Internet da Fiori. Hoje, passados três anos, estão estruturando uma nova campanha, utilizando as mesmas estratégias.

O entrevistado na ONG, ao ser questionado sobre o marketing excessivo da Fiori, afirmou que a empresa não soube realizar suas campanhas de marketing, pois foram muito diretas.

[...] dá a impressão claramente a quem vê que eles fizeram aquilo por interesse [...] eles poderiam ajudar o Pró-Criança mais subliminarmente [...]. E dá para pensar que eles fizeram isso só para aumentar o faturamento [E6].

Com isso, percebe-se que a intenção dessa empresa em se relacionar com uma ONG é tomar a imagem dela a fim de expor diante da sociedade que a empresa é socialmente responsável. Isso possibilita retorno não só relativo ao aumento de clientes e, conseqüentemente, de seu faturamento, mas também na redução do número de crianças que circulam pelas vias públicas freqüentadas pela sua clientela.

Diante da utilização das ações de marketing e da preocupação da empresa com sua imagem, pode-se afirmar que a parceria se encontra no estágio transacional. A finalidade das

¹⁰ Essa informação foi dada pelo diretor do MPC em sua visão de que a parceria de uma empresa com uma ONG gera benefícios para a empresa. Todavia, essa porcentagem não foi confirmada pelo diretor da Fiori, que afirmou não ter feito esse tipo de mensuração.

visitas era tão-somente conhecer o trabalho realizado pela ONG, sem ampliação do relacionamento, pois não havia realmente a intenção de promover integração.

4.2.4 Parceria: Movimento Pró-Criança e Companhia Energética de Pernambuco (Celpe)

Essa parceria teve início em 2000, antes da implantação da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe. Em decorrência de um vínculo pessoal entre a direção do MPC e a Celpe, a parceria pôde ser estabelecida mesmo sem que houvesse um programa de Responsabilidade Social desenvolvido na empresa.

O primeiro contrato formal estabelecido foi firmado em julho de 2000, e, conforme o Instrumento Particular de Convênio, coube ao MPC “proporcionar a melhoria da qualidade da assistência às crianças filiadas ao Movimento Pró-Criança, tendo como meta principal a implementação de programas sócio-educativos, evitando assim, a proliferação de menores nas ruas”, bem como disponibilizar espaços e fazer figurar a logomarca da Celpe em todo evento, relativo a suas atividades.

Cabe à Celpe o repasse mensal ao MPC no valor de 40 mil reais. Ademais, a empresa tem prerrogativa contratual de sugerir a contratação pelo MPC de um profissional de O&M para acompanhar o desenvolvimento efetivo das atividades referentes ao projeto.

Em 2002, foi estabelecido outro contrato – Contrato de Cooperação Técnica e Financeira. A diferença diz respeito ao repasse mensal por parte da Celpe, que além da redução do recurso, alterou a forma de repasse, consistindo em três parcelas mensais de 20 mil reais e seis de 18 mil reais. O repasse em parcelas foi por solicitação da direção do MCP diante da redução dos recursos concedidos pela Celpe.

Para a ONG, ficou acordado o dever de promover reuniões mensais de apresentação de dados, permitindo à Celpe acompanhar as atividades, viabilizar a inserção de voluntários da empresa em suas atividades sempre que solicitado e a exibição da logomarca e *banners* da Celpe em todos os eventos do Pró-Criança.

Dos casos de parceria analisados, esse foi o único em que houve uma evolução do estágio transacional para o integrativo. Inicialmente, havia uma preocupação com o repasse de verbas e com a divulgação da empresa como uma organização socialmente responsável perante a sociedade. Entretanto, a estruturação da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe possibilitou a transição dos estágios. Assim sendo, muitas ações foram desenvolvidas além do aporte financeiro.

Em primeiro lugar, segundo a responsável pela parceria na Celpe, houve uma necessidade de estabelecer uma relação de confiança entre as organizações. Seu discurso indica certa desconfiança por parte do Pró-Criança sobre o real interesse da Celpe na doação e a preocupação de não ser invadida por fiscalizações.

O Movimento Pró-Criança tinha certa reserva; qual o interesse da Celpe em fazer isso? Aquele questionamento de não ser uma experiência invasiva [...] Então, houve todo um processo muito bom de integração e confiança, uma relação de confiança e de abertura, foi um processo de conquista nossa [...]. Quando nos aproximávamos, parecia que era para fiscalizar, mas o objetivo nosso não era fiscalizar, o objetivo era melhorar esse relacionamento, porque nós tínhamos uma visão complementar de responsabilidade social [E10].

Com essa percepção, a empresa buscou estabelecer um processo de integração, segundo a funcionária entrevistada, a fim de esclarecer ao MPC que essa aproximação não se resumia a intenções de fiscalização ou auditoria, mas era decorrente de uma nova visão de responsabilidade social que estava sendo desenvolvida na empresa.

Como exemplo desse processo, o MPC apresentou o trabalho que estava sendo desenvolvido aos funcionários da empresa. Por sua vez, a equipe de recursos humanos da Celpe realizou um trabalho de integração com os funcionários do MPC; isso porque o MCP

estava passando por problemas de divisão entre seus funcionários, dada a existência de três unidades situadas em diferentes bairros de Recife, cada uma funcionando isoladamente. Assim, a Celpe, de modo voluntário, ofereceu-se para auxiliar no processo de integração e capacitação do pessoal.

Dessa forma, muitas visitas foram realizadas, tanto no MPC como na empresa, o que veio a consolidar o relacionamento e transpô-lo para o estágio integrativo. Outro exemplo de integração ocorreu quando o MPC iniciou seu processo de planejamento estratégico em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco e convidou a Celpe para participar, com direito a opinar e, sobretudo, para auxiliar no processo de disseminação da nova missão, da visão e dos novos valores entre seus funcionários.

Vários funcionários e ex-funcionários da Celpe foram voluntários no MPC. Além do Departamento de Recursos Humanos, a empresa de comunicação contratada e o Departamento de Marketing contribuíram. Hoje, não há voluntários trabalhando na ONG, uma vez que a Celpe desenvolveu um projeto próprio de ação social, a Escola de Voluntários, situada junto de sua unidade no Bongü. Esse projeto é desenvolvido em parceria com a associação de moradores, atendendo à comunidade nas áreas de educação, artes, teatro, alfabetização de adultos, reforço escolar, tendo como educadores os funcionários e ex-funcionários da Celpe.

A característica mais expressiva do estágio integrativo é a inclusão da empresa no conselho da ONG. No decorrer desta pesquisa, o presidente da Celpe foi convidado para fazer parte do Conselho Administrativo do MPC.

Contudo, a situação financeira em que se encontra o MPC leva a supor, em princípio, que não se trata somente de uma relação de confiança estabelecida ou de uma fase de integração, mas representa, sobretudo, um esforço em manter o financiamento. Com esse

convite, a diretoria do MPC age estrategicamente, visando selar a parceria, compelindo a empresa a renovar o contrato.

As informações que permitiriam analisar os efeitos desse convite de forma mais aprofundada só poderão ser captadas posteriormente, uma vez que foi muito recente, não tendo então se realizado nenhuma reunião do conselho. Com a maior participação do diretor da empresa no conselho da ONG, poder-se-á analisar quais as características desse tipo de relacionamento e suas possíveis conseqüências.

4.3 Relações de poder

Neste tópico serão analisadas as relações de poder que se configuram em decorrência do estabelecimento da parceria em todos os casos.

Analisando as possíveis configurações de poder existentes na relação de parceria entre a Gestos e a Chesf, encontra-se uma base de poder pautada na referência, como é vista em French e Raven (apud CARVALHO, 1998). Aquele que recebe influência identifica-se com o detentor de poder buscando comportar-se como ele determina.

A vivência com um soropositivo direcionou a Chesf a aceitar a influência de sua organização parceira, dando-lhe a possibilidade de conduzir os primeiros passos para uma conscientização e conseqüente transformação do comportamento dos funcionários da empresa em relação às DST e à Aids.

Essa base de poder da Gestos pautada na referência ocorre porque ela é considerada um referencial para a empresa e para a sociedade em termos de soropositividade em razão de sua especialização e competência. Um exemplo disso é que a Gestos auxiliou e ainda auxilia, em processos jurídicos, mais de 600 pessoas soropositivas em Recife e na

região metropolitana, além de trabalhos de conscientização quanto à prevenção dessas doenças nas comunidades e da participação no desenvolvimento de políticas públicas.

A Gestos era referência para a Chesf nessa questão de saúde, de HIV, Aids e direitos sexuais e reprodutivos [E1].

Dessa forma, a Chesf, que até então não despendia atenção a essa ou a outras doenças sexualmente transmissíveis, passou a incluir em suas atividades sociais internas treinamento relativo a essa doença, bem como palestras sobre cidadania e direitos sexuais e reprodutivos. Também passou a colocar mensagens de prevenção nos contracheques e a distribuir preservativos no momento da entrega dos vales-transporte e tíquetes-refeição.

A Chesf utiliza outras fontes de poder no relacionamento com a Gestos. A posse dos meios de sanção é uma delas. Aquele que detém essa fonte de poder tem a possibilidade de aplicar sanções quando lhe for conveniente. Assim, a Chesf teria o direito de punir com a suspensão do recurso financeiro se a Gestos deixasse de imprimir em um só de seus materiais a logomarca da empresa. A ONG, ciente dessa possibilidade, cumpriu todas as exigências. Uma sanção mais severa foi aplicada no momento em que foi do interesse da Chesf, que findou a parceria unilateralmente mesmo sem ter o cumprimento das exigências legais sobre cancelamento de contrato, pois este era informal.

O fluxo de poder na parceria da TIM com a Casa de Passagem tem um sentido de predominância da empresa na ONG, haja vista que ela impôs sua vontade ao investir em um único programa, o Passagem para a Vida, que segue seus interesses, não permitindo à Casa utilizar para outro fim os recursos doados.

Dessa forma, a TIM investe em um programa que satisfaz a seus interesses; e a Casa, que antes determinava onde alocar todas as suas receitas, não pode fazê-lo com a verba que recebe da TIM, pois a aplica onde a empresa determina. É importante ressaltar que o

exercício desse poder não é questionado na Casa de Passagem; ao contrário, é aceito até com certa naturalidade.

[...] é porque eles estavam querendo desenvolver um trabalho para crianças, não para adolescentes [E4].

O conteúdo desse discurso demonstra uma submissão aos ditames empresariais, quando a ONG abdica de sua autonomia em função da manutenção da parceria e, essencialmente, da captação de recursos.

A TIM tem uma fonte de poder fundamentada na posse dos meios de sanção e recompensas. Quando a Casa de Passagem conseguir executar o planejamento apresentado à TIM e destinar corretamente os recursos, a possibilidade de renovar a parceria. Se isso não ocorrer, a TIM não hesitará em penalizar a ONG, que não cumpriu o acordo, quebrando o relacionamento.

Se a empresa percebe que alguma coisa não anda bem, a empresa tem todo o direito de abortar aqueles recursos e se for até o caso tornar público [E5].

Uma forma de recompensa oferecida pela TIM pôde ser percebida quando, além de repassar a verba mensal, comprou lanche em grandes cadeias de lanchonetes e bilhetes de entrada em teatro para doar às crianças assistidas pela Casa. Outra forma de recompensa está para suceder, pois a TIM prepara um descarte em seus escritórios, que resultará em materiais e mobiliário que serão leiloados, e os dividendos repassados à Casa.

Por estas razões, a Casa de Passagem tem total interesse em aceitar as condições impostas pela TIM com fins de obter os recursos desejados. Como disse a representante da ONG:

Essa parceria é excelente [...], se tivéssemos mais duas ou três parceiras como a TIM, não teríamos tantas dificuldades [E4].

Uma fonte de poder presente na Casa de Passagem (que lhe foi bastante útil na sua escolha pela TIM) é a legitimidade que afez. Essa empresa só firmou a parceria porque a Casa tinha legitimidade perante a sociedade.

Nós percebemos que, de fato, era uma entidade extremamente séria e muito bem referenciada [E5].

Esse não foi o único fator que levou a TIM a decidir pela Casa de Passagem, uma vez que o mais importante, segundo esse mesmo entrevistado, é que a empresa precisa definir o foco que ela quer atender, e isso na realidade representa o interesse da empresa, sua estratégia de posicionamento e de diferenciação no mercado. Depois de a TIM haver definido seu foco, foi realizada uma análise da Casa de Passagem, que levou quase um ano e envolveu visitas à ONG, reuniões com a diretoria para identificar se a organização atenderia aos interesses da empresa.

Sobre as configurações de poder na parceria MPC e Fiori, pode-se destacar a posse dos meios de sanções e recompensas por parte da Fiori. A empresa, além do recurso mensal que destina ao MPC, recompensou-a, em anos anteriores, com a contratação para serviço de decoração da loja da Fiori nos eventos comemorativos, como São João e Natal. A prestação desse serviço foi realizada pelas crianças assistidas pelo MPC, as quais já haviam passado por um curso de artes. O serviço foi remunerado como se fosse qualquer empresa do ramo, e cada criança recebeu seu salário, não sendo descontado nada na verba doada mensalmente. Apesar de ser uma recompensa, há um retorno positivo para a empresa que demonstra à clientela seu envolvimento com o Pró-Criança a ponto de trazer seus integrantes para dentro da loja.

Na diretoria do MPC, percebe-se uma fonte de poder fundamentada nas características idiossincráticas, fonte essa descrita por Bacharach e Lawler (apud HALL, 1984). No caso dessa parceria, a personalidade do dirigente da ONG influencia o relacionamento com seus parceiros por meio de seu carisma. O discurso do representante da Fiori demonstra esse exercício de poder.

Acho que a figura de E6 é que foi muito importante. Quando nós conversamos, ele conheceu o projeto, visitou, e vimos a forma como ele

conduzia as coisas. Vimos, então, que ali havia condições para se fazer uma boa parceria [E8].

Uma das funcionárias do setor administrativo do MPC destacou que tudo o que o Pró-Criança tem hoje é graças ao carisma de seu diretor.

O E6 é aquele professor, aquela pessoa idônea, a pessoa que foi responsável, que tem toda uma estrutura, toda uma bagagem. Então as pessoas não atribuem a relação ao Pró-Criança, e sim a ele. E as grandes parcerias também, os recursos são pela figura dele. As empresas até nem conheciam o Pró-Criança, mas conheciam E6, e isso já era suficiente para dar o recurso [E7].

Essa relação de poder também se dá na parceria entre o MPC e a Celpe. Nela, essa mesma pessoa – a quem foi dado o código E6 – tanto conseguiu firmar a parceria com a empresa, como ser atendido no seu pedido de escalonamento da diminuição do recurso imposta pela Celpe.

Uma fonte de poder utilizada pela Celpe na parceria com o MPC é a competência técnica. A Celpe disponibilizou seus funcionários das áreas de recursos humanos e marketing para auxiliar o MPC. Assim, por essa ONG reconhecer e tomar como certos os procedimentos sugeridos pela empresa, redirecionou muitas de suas ações gerenciais, como o relacionamento no ambiente de trabalho, a necessidade de desenvolver uma integração de suas unidades e inserir em suas ações o caráter estratégico por meio do processo de planejamento estratégico.

A utilização desse processo pode ser percebida como um reflexo do relacionamento do MPC com as empresas que vêm desempenhando parceria. Uma vez que, por serem empresas, têm uma racionalidade instrumental, o MPC tem buscado essa ferramenta estratégica visando alcançar resultados quantificáveis para que seus parceiros ou possíveis parceiros possam contabilizar suas ações.

A posse do meio de sanção e recompensas também está presente nessa relação de parceria. Um curso de formação de eletricista predial, em convênio com o Senai, ministrado às crianças atendidas pelo MPC representa uma forma de recompensa. A frequência e o

desempenho desses adolescentes foram melhores do que o esperado, o que conduz a empresa à concessão de mais uma recompensa: possibilitar o engajamento desses novos profissionais no mercado de trabalho.

A punição mais severa (a retirada do recurso financeiro e, conseqüentemente, a quebra do relacionamento) é exclusiva da Celpe, pois o Contrato de Cooperação entre Celpe e MPC, em 2000, formaliza o relacionamento, na Cláusula Quinta – Da rescisão – afirmando: “O presente contrato de doação poderá ser rescindido pela **Celpe** mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias”. O contrato anterior assegurava a ambas as partes o direito de romper o convênio mediante comunicação prévia. Esse segundo contrato, à primeira vista, deveria revelar um amadurecimento no relacionamento uma vez que vigora a partir do segundo ano. Percebe-se, contudo, que a relação de poder da Celpe vem-se consolidando, sobretudo quando lhe é outorgado, com exclusividade, o direito de rescisão, não estando prevista a quebra do relacionamento por parte do MPC em nenhuma parte do convênio.

Esse aspecto reflete que aquele que está doando tem a possibilidade de emitir uma sanção que direciona o relacionamento, usurpando o direito de ditar as regras da parceria. O donatário normalmente acata esse exercício de poder. No caso do MPC, pela necessidade de financiamento que viabilize seus projetos, acaba submetendo-se aos ditames de seus financiadores.

4.4 Formas de controle

Outra forma de exercer poder é estabelecendo formas de controle sobre o outro. Os mecanismos mais frequentemente utilizados pelas organizações financiadoras para exercer o controle sobre as ONGs são a apresentação de relatórios financeiros mensais, semestrais ou anuais, avaliação interna do desenvolvimento das atividades ou mesmo da forma de gestão,

exigências no âmbito institucional, interferindo nos objetivos, estabelecendo metas, e auditorias internas.

A Chesf impunha à Gestos a obrigação de mostrar sua logomarca impressa nos materiais produzidos na ONG. Então, no momento em que a Gestos produzia dado material, deveria enviar um exemplar à Chesf para que servisse como comprovante. Só então poderia ser liberada a quantia mensal acordada. O comprovante é denominado pela Chesf de “comprovante de patrocínio”.

Outra forma de controle empregada realizava-se por meio de relatórios anuais no intuito de prestação de contas. A Gestos encaminhava à Chesf um relatório de tudo que havia sido feito, incluindo os serviços prestados à empresa e todo o material produzido com a logomarca da Chesf. No relatório também constava uma estimativa de quantas pessoas foram atingidas pelo trabalho da Gestos e em que o dinheiro fora gasto.

Contudo, a prestação de contas era só da parte da Gestos como ocorre com as demais ONGs que recebem financiamento. À Chesf não cabia essa ação. Isso demonstra que o poder de exercer controle era prerrogativa somente da empresa parceira; o fluxo de poder, nesse caso, apresenta-se no sentido da empresa para a ONG. Uma vez que esse relacionamento está pautado na contribuição financeira, a empresa doadora tem certa anuência para exigir.

Se uma parceria deve estar fundamentada em uma relação de confiança, não há necessariamente uma exigência de se monitorar os resultados das atividades realizadas. Mas não é o que ocorre; ao contrário, a confiança só existe no discurso, pois os instrumentos de controle estão presentes em todas as parcerias.

Na parceria entre a Casa de Passagem e a TIM, o controle é exercido pela empresa mediante relatórios financeiros apresentados pela Casa. Esse relatório anual é o mesmo encaminhado a todos os seus financiadores. A TIM não exigiu um relatório exclusivo.

[...] então eles disseram que poderia ser o mesmo relatório; anual, não precisava ser semestral. Mas se também eles quisessem nós faríamos [E4].

Essa fala demonstra a total anuência da ONG sobre a imposição de controle da empresa. Como se trata de uma parceria que se encontra no estágio transacional, há exigências sobre o emprego do recurso, as atividades desenvolvidas com a doação, etc. O que representa que nos estágios mais evolutivos da parceria, transacional e integrativo, existe uma relação de controle explícita.

Há também o controle sobre a alocação dos recursos destinados à Casa de Passagem. Todo o financiamento deve ser empregado no Programa Passagem para a Vida, que atende aos interesses da empresa. A representante da Casa, quando questionada a respeito das exigências da TIM, não apresentou nenhuma resistência.

[...] eles estavam querendo desenvolver um trabalho para crianças, não para adolescentes. Então exigiram que o recurso fosse empregado nesse primeiro projeto, que trabalha só com crianças de 7 a 17 anos. Os outros são voltados mais para a profissionalização [E4].

Isso corrobora o pensamento de Enriquez (1967), de que as pessoas emitirão um comportamento que represente a vontade daqueles que tiverem o poder de emitir sanções ou tiverem a possibilidade de oferecer recompensas.

Por sua vez, a Casa de Passagem não fixou nenhuma exigência para estabelecer a parceria com a TIM. Segundo o responsável pela parceria nesta empresa:

Não há uma exigência, na verdade a ONG não está em uma posição de exigir, ela talvez esteja em uma posição de compartilhar, de receber, mas não de exigir [E5].

Isso reflete o fluxo de poder exercido pela empresa sobre a ONG por mecanismos de controle, pois ela tem a prerrogativa de exigir o que for de seu interesse, uma vez que está financiando os projetos, e cabe à Casa cumpri-los se não quiser perder o financiamento.

A Fiori exerce controle sobre o MPC. Um dos instrumentos utilizados para esse fim também são relatórios anuais que o MPC tem de repassar à empresa. Antes mesmo da

exigência desse relatório, o MPC já o fazia anualmente. Assim, esse tipo de relatório já é muito comum a todas as ONGs, pois é um procedimento habitual apresentar a prestação de contas ao conselho fiscal de sua entidade. Esse documento é enviado a todos os financiadores, até mesmo às pessoas físicas que fazem doação espontânea ou pelo serviço da Telemar.

Outra forma de controle exercida pela Fiori é a exigência de uma auditoria no MPC, avaliando como os recursos estão sendo empregados.

Eles examinam todos os contratos que temos [...] as despesas do Pró-Criança também são analisadas. Eles vêem se tem coisa que precisa de um reparo, normalmente é um problema contábil [...], e dão sugestões para alterarmos os formulários de controle [E6].

Essa auditoria averigua também o cumprimento do repasse dos recursos estabelecidos no contrato, avaliando o percentual do faturamento de peças e serviços em cada mês na Fiori.

A empresa também faz outras exigências, como determinar as vias de tráfego que deverão ser visitadas pelo MPC para a retirada dos meninos e meninas de rua. Como acordado no Instrumento Particular de Convênio, Cláusula Primeira – Do objeto –, celebrado entre a Fiori Veículo LTDA e o Movimento Pró-Criança em 1999: “O Pró-Criança obriga-se a prestar assistência aos menores carentes, promovendo a retirada das vias de tráfego principais da cidade do Recife localizadas nas áreas indicadas pela EMPRESA.”

Outra exigência estipulada pela Fiori é que o MPC lhe deve exclusividade, não podendo estabelecer parceria com nenhuma outra empresa do mesmo ramo que a sua.

O Pró-Criança [...] poderá celebrar com outras empresas convênio com o objeto semelhante ao do presente, sendo vedado, no entanto, a formalização de convênio com empresas cujo objeto social ou ramos de atividades seja igual ou semelhante ao da EMPRESA (INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONVÊNIO, 1999).

Por sua vez, o MPC não fixou nenhuma exigência para a Fiori. Isso demonstra uma relação de poder que a empresa tem sobre a ONG, não podendo esta fazer o mesmo, uma

vez que quem financia tem prerrogativas para mandar e exigir que seus interesses sejam satisfeitos. Mesmo quando as necessidades do MPC não estavam sendo supridas, principalmente quando houve choque entre a propaganda realizada pela Fiori e a não retirada de todas as crianças da rua pelo MPC, este não teve autoridade para exigir a suspensão dos comerciais, pois se subordinaram aos ditames da empresa para manter a parceria, sem aplicar sanções, como a quebra do relacionamento.

Formas de controle também são exercidas na parceria entre a Celpe e o MPC. A empresa detém a possibilidade de controlar, por meio de relatórios mensais, que devem ser discriminadas as transações bancárias, para que o MPC possa receber o financiamento.

[...] à medida que eles mandam recibos para que a gente faça depósitos, eles mandam relatórios mensais de atividades[E2].

Anteriormente a Celpe também realizava visitas às unidades do MPC com intenção de acompanhamento e controle. Em consequência de alterações na Unidade de Responsabilidade Social da Celpe, essas visitas foram suspensas, pois está em curso (no momento da coleta de dados) nova contratação para gerir unidade, esperando-se, então nova determinação sobre o modelo de acompanhamento.

4.5 As transformações nas organizações parceiras

A análise das transformações que podem ocorrer quando se estabelece um relacionamento de parceria torna-se imprescindível, uma vez que as organizações envolvidas são provenientes de setores diferentes, com objetivos e alvos também diversos, e, configurando-se em relações de poder, a influência daquele que exerce esse poder pode transformar as ações daqueles que são dominados. Nas organizações onde as modificações são mais perceptíveis, pode-se distinguir quem exerce e quem recebe o exercício do poder.

Na parceria entre a Chesf e a Gestos, uma modificação foi encontrada na ONG; a inclusão de um novo público-alvo das suas ações, especificamente na área de treinamento e de palestras preventivas: os funcionários da Chesf. Esse público foi incluso mediante o interesse da Gestos em prestar serviços em troca da concessão do benefício financeiro. É verdade que um dos objetivos dessa organização da sociedade civil é a prevenção de DST e Aids em Recife e na região metropolitana. Os funcionários da Chesf estão enquadrados nesse território, contudo não seriam alvo de suas ações se não houvesse a parceria, pois as principais pessoas atendidas pela Gestos são soropositivos e populações vulneráveis à epidemia, ou seja, aquelas que não têm acesso à informação, sobretudo na área de saúde, o que não é o caso dos funcionários dessa empresa.

Para a Chesf, percebe-se uma alteração em um dos processos de recursos humanos no programa de treinamento interno especificamente. Nesse processo, a Chesf incluiu as palestras proferidas pela Gestos com a intenção de ter retorno do recurso concedido. É provável que esse tipo de ação não ocorreria se a parceria com essa ONG não fosse estabelecida. Em consequência das palestras, outras alterações foram percebidas na comunidade interna da empresa. Os funcionários da Chesf foram conscientizados sobre a prevenção de DST e Aids, sendo conduzidos a mudar a visão e o preconceito em relação a essas doenças, a aprender como tratar os soropositivos presentes na organização ou mesmo em sua família ou círculo de amizade. Nas palavras da representante da Gestos

[...] acabou a Chesf induzindo, criando uma cultura de prevenção à Aids [E1].

Percebem-se nas transformações em ambas as organizações níveis diferentes de profundidade das mudanças. Na Chesf, elas ocorreram no âmbito operacional, envolvendo ações do Departamento de Recursos Humanos. Na Gestos, porém, a mudança atingiu um dos seus objetivos, o atendimento a seu público-alvo definido no planejamento. Certamente, a

população em geral pode ser alvo da Gestos, dadas suas intenções de prevenção. Contudo, se não fosse a parceria, não seriam os funcionários da Chesf que receberiam atenção.

Ressalta-se aqui a preocupação com essas alterações para as organizações e em que níveis essas mudanças podem estar ocorrendo. Na Chesf, seus objetivos e interesses não foram modificados, o que demonstra a permanência dos princípios dessa empresa. Contudo, para a ONG, há de se prevenir que essas mudanças, pequenas hoje, porém relativas ao cerne da organização, venham a desvirtuar seu principal alvo: pessoas das camadas mais populares da sociedade que não têm acesso à informação.

Sobre a Casa de Passagem, também podem ser descritas algumas alterações depois de firmar a parceria com a TIM. Elas dizem respeito a seu primeiro programa, o Passagem para a Vida, que teve investimento direto e ampliou suas atividades em detrimento de outros, como o Assessoria a Grupos Comunitários, que não recebeu apoio financeiro em 2002, comprometendo um eixo da missão que é a formação política dos jovens.

A Casa de Passagem, segundo sua representante, mudou sua relação com o mercado depois de estabelecer a parceria, enquanto a parceria com a TIM abre portas para novas parcerias com a Casa. Em sua visão, a aproximação com as empresas tem sido positiva, porque em um momento de escassez de recursos estão encontrando, nas empresas, a possibilidade de reduzir essa dificuldade. Contudo, parecem estar conscientes da possibilidade da dependência das ONGs, por exemplo, realizando apenas projetos de interesse das empresas, como ocorre com a Casa e seu Projeto Passagem para a Vida. Os outros programas continuarão em dificuldade mesmo que representem grandes necessidades da comunidade em geral.

Foi encontrada, na Casa de Passagem, um súbito incremento de profissionais ligados à área de marketing, cujas funções é dar visibilidade à instituição, tornando-a conhecida e possibilitando a obtenção de financiamentos. Neste caso, a entrevistada afirma

que sua tarefa está em tratar a imagem da Casa de Passagem na intenção de gerar recursos. Essa mudança não se deve somente a um fator, como o estabelecimento da parceria, mas a uma sucessão de eventos que culmina com a aproximação e interferência da empresa.

A presença de um profissional de marketing tem sido cada vez mais observada nas ONGs que visam estabelecer parcerias. Isso, segundo os discursos analisados, facilita a formação planejada de uma imagem, o que, conseqüentemente, possibilita a aproximação com outras empresas, gerando novos recursos.

Desde o estabelecimento da parceria com a Fiori, o MPC abriu seus horizontes para outras empresas. O MPC passou a buscar novos parceiros entre as empresas privadas de Pernambuco, de modo a alcançar suas necessidades financeiras. Essa busca tanto reflete a ação da ONG em conseguir novos financiamentos, como também o retorno dos comerciais veiculados pela Fiori, conclamando a sociedade empresarial a participar desse projeto.

Além dessa alteração, podemos destacar a mudança que o MPC teve de seguir, por influência ou mesmo exigência da empresa parceira, no que tange à apresentação dos relatórios de seus projetos. Por interferência da auditoria realizada, a ONG teve de ajustar sua contabilidade às regras estabelecidas pelo auditor com respeito à aplicação do recurso recebido da Fiori. Para a empresa, as mudanças são relativas ao alcance de uma imagem socialmente responsável perante a sociedade e a obtenção da diferenciação no mercado.

Outra mudança se refere ao momento em que o MPC instalou um estande dentro da loja da Fiori, o que ocorreu somente no auge da parceria em 2000. Nos estandes, onde eram expostos os materiais produzidos pelas crianças assistidas pelo MPC, ficavam algumas responsáveis pela venda durante o horário comercial. Assim, quem quisesse poderia adquirir os produtos diretamente com os representantes do MPC. A presença das crianças modificou a rotina de trabalho dos funcionários da empresa, que passaram a ter contato direto com essas crianças e adolescentes, conhecendo sua vida, sua história.

Das alterações que podem ser analisadas na parceria entre o MPC e a Celpe, pode-se destacar que, por um lado, a empresa tem aprendido a desenvolver suas ações de responsabilidade social. Com a ajuda do MPC, a Celpe adquiriu conhecimento e competência para realizar projetos sociais. A partir de então, a empresa elaborou um projeto intitulado Escola de Voluntários, voltado à educação em uma comunidade onde há uma unidade operacional. O êxito desse projeto conduziu até o presidente da Celpe a trabalhar como voluntário e pode representar a autonomia da empresa para desenvolver ações de Responsabilidade Social, findando a parceria com o MPC. No discurso da representante da empresa

[...] depende muito do momento, da avaliação da gestão, se tem outros projetos inovadores ou se a empresa quer investir num próprio projeto, [...] por exemplo, se quer investir nosso orçamento na Escola de Voluntários, dar uma condição melhor [...], dar uma dimensão maior a essa Escola de Voluntários, [...] Aí poderia ser um risco para o Pró-Criança [E10].

Percebe-se que o relacionamento com o MPC proporcionou à Celpe conhecimentos sobre a realização de ações no âmbito social a ponto de poder desenvolver um projeto próprio. Verifica-se, dessa forma, que não é uma relação fiduciária que sustenta uma parceria, porque os interesses da empresa são maiores do que o investimento na questão social. A motivação está na visibilidade como um projeto com vida própria.

Na perspectiva do MPC, além da possibilidade que os novos recursos trouxeram, encontram-se alterações advindas das parcerias com essas empresas, como a inserção de novas formas de gestão e a inclusão do caráter estratégico de ação. A diretoria da ONG atestou que o movimento nasceu de modo amadorístico e, hoje, a inserção de auditorias exigidas pela Fiori e as ações desenvolvidas pelos departamentos da Celpe, levaram a ONG a modificar algumas de suas práticas administrativas.

Fazemos o relatório; nós temos uma auditoria externa e essa firma de auditoria aponta as coisas que precisam ser alteradas, não digo que sejam irregularidade. [...] nossos contratos são examinados, e daí é tudo, as despesas do Pró-Criança, verificam se alguma coisa precisa de um reparo,

quase sempre é na parte contábil, se tudo ficou bem amarrado, [...] e sugerem que alteremos os formulários de controle [...] porque já estamos com uma despesa razoável, então ficamos perdidos. [...] A estrutura foi criando-se de uma forma meio doida [E6].

Com a influência das empresas, sobretudo no que tange à questão estratégica, o MPC passou a se preocupar com o retorno de suas ações, de como poderiam ser contabilizadas as suas atividades para que seus financiadores pudessem perceber o benefício de ser parceira de uma ONG. Dessa forma, tem-se a necessidade de realização de relatórios mensais ou anuais, que hoje são feitos mesmo sem que haja uma exigência dos financiadores, bem como a necessidade de contratação de pessoal especializado, o que antes não constituía uma preocupação.

4.6 Parcerias: uma visão geral

A fim de permitir uma visão geral do que foi exposto, apresenta-se um quadro que resume, comparativamente, as características das parcerias analisadas, facilitando a compreensão do fenômeno estudado.

Parceria	Gestos/ Chesf	Casa de Passagem/ TIM	Pró-Criança/ Fiori	Pró-Criança/ Celpe
Características				
Característica do início	Informal	Informal	Formal	Informal
Tempo de duração	1999 - 2002	2002 -	1999 -	2000 -
Estágio da parceria	Transacional	Transacional	Transacional	Transacional – Integrativo
Nível de integração	Baixo	Intermediário	Baixo	Alto
Principais bases e fontes de poder utilizadas pelas ONGs	Referência	Legitimidade	Características idiossincráticas	Características idiossincráticas
Principais bases e fontes de poder utilizadas pelas empresas	Competência técnica; posse dos meios de sanção e recompensas	Posse dos meios de sanção e recompensas	Posse dos meios de sanção e recompensas	Competência técnica; posse dos meios de sanção e recompensas
Instrumentos de controle empregados pelas ONGs	Não detectado	Não detectado	Não detectado	Não detectado
Instrumentos de controle empregados pelas empresas	Relatório anual; comprovantes de patrocínio	Relatório anual	Relatório anual e auditorias contábeis	Relatório mensal e anual, visitas técnicas

Quadro 7 (4) – Comparativo das parcerias. (Fonte: Elaboração própria)

Observa-se que, nos casos analisados, o processo de aproximação entre as organizações parceiras se deu por meio de mecanismos informais, pessoais, onde um funcionário da ONG conhecia algum empregado da empresa, que facilitou o estabelecimento das parcerias. Essa forma de iniciar o relacionamento ocorreu em três das quatro parcerias estudadas: Gestos e Chesf; Casa de Passagem e TIM; MPC e Celpe. Assim, percebe-se que as relações pessoais se sobrepõem às relações profissionais, corroborando a influência da cultura brasileira na cultura organizacional, como relatou Prestes Motta. Um recente artigo de Vieira e Carvalho (2003) também revela essa influência, sobretudo em Pernambuco, por meio de uma pesquisa realizada no campo das organizações culturais, nomeadamente os museus e teatros, em que a dimensão técnica e estrutural dessas organizações são influenciadas pelas fortes interações pessoais.

O tempo de duração das parcerias revela que esse fenômeno é relativamente recente, mas com perspectivas duradouras, pois todas as organizações analisadas têm

demonstrado interesse na continuidade e aprofundamento desses relacionamentos. Embora a parceria entre a Gestos e a Chesf tenha terminado, o principal motivo do cancelamento reflete o interesse dessa empresa em se reestruturar para ampliar suas ações de Responsabilidade Social. Isso demonstra o grande destaque que tem sido dado a esse tema, visando proporcionar às empresas uma imagem socialmente responsável, promovendo a manutenção do modelo econômico.

O estágio transacional é o mais freqüente nas relações de parceria estudadas, corroborando o real interesse das empresas em utilizar a imagem de uma organização não governamental para se promoverem e se diferenciarem no mercado. Uma característica desse estágio é o baixo nível de integração existente nas organizações, onde quase não existe relação entre as parceiras, sendo o repasse de verbas o único vínculo mantido. Como exemplo, encontra-se a parceria entre a Gestos e a Chesf. É possível também ocorrer um nível intermediário, no qual existe uma maior aproximação entre a ONG e a empresa. Nele, os funcionários de uma organização passam a conhecer o trabalho da outra e a manter contato, há recompensas investidas, como a exposição de materiais da ONG dentro da empresa e visitas em ambas as organizações. Nessa condição encontram-se a Fiori e o MPC, a Casa de Passagem e a TIM Nordeste.

No nível de integração “alto”, além do que ocorre no estágio transacional, acrescenta-se o trabalho voluntário dos funcionários da empresa na ONG e, sobretudo, a participação da empresa no conselho diretivo da ONG. Isso vem ocorrendo na relação de parceria entre o MPC e a Celpe.

As principais bases e fontes de poder utilizadas pelas ONGs estão pautadas na referência, legitimidade e características idiossincráticas. Essa última fonte, utilizada de forma perceptível pelo MPC, está fundamentada no carisma e na idoneidade do representante dessa

organização, que exerceu influência em alguns momentos vividos durante o relacionamento de parceria com as empresas.

Por parte das empresas, encontra-se mais comumente a fonte de poder fundamentada na posse dos meios de sanção e recompensa. Embora esse exercício de poder seja mais visível, as organizações analisadas consentem, com certa naturalidade, as sanções emitidas, como o encerramento da relação exercida somente pelas empresas. As ONGs não afirmaram ter nenhum interesse em encerrar o relacionamento, até mesmo quando havia motivo, como no caso do MPC e Fiori. Mesmo com a excessiva propaganda dessa empresa, que imprimiu uma responsabilidade sobre a ONG acima de suas capacidades (retirar todas as crianças das ruas), o MPC não quis encerrar a parceria, pois sua penúria financeira a torna dependente do funcionamento de uma parceira.

Não foi detectada a utilização de nenhum instrumento formal de controle por parte das ONGs. No que tange à empresa, a forma mais habitual encontrada para controlar os recursos concedidos às ONGs dá-se, como visto, por meio de relatórios anuais. Neles devem constar as atividades desenvolvidas durante o ano, bem como a apresentação do demonstrativo de receitas e despesas. Algumas empresas realizam visitas esporádicas, interessando-lhes, fundamentalmente, o acompanhamento do que vem sendo feito com o recurso doado por meio de relatórios. A Celpe era a única que tinha, no momento da pesquisa, uma Unidade de Responsabilidade Social. Isso facilita o acompanhamento e controle das atividades do MPC, uma vez que possui um órgão específico para tal.

Nenhuma das organizações pesquisadas realiza uma avaliação de impacto de suas ações, nem têm conhecimento desse instrumento de avaliação.

5 Considerações finais

Este capítulo apresenta as considerações e conclusões deste estudo, que são fruto das reflexões e da análise das parcerias estabelecidas entre as empresas e ONGs selecionadas com base na abordagem sociológica do poder. Ademais, promove considerações que possam responder às perguntas que nortearam a pesquisa.

5.1 O desenvolvimento das parcerias

A despeito do tema de Responsabilidade Social Empresarial ser trabalhado há muito tempo – sendo o estabelecimento de parcerias entre as empresas e as ONGs uma das formas que viabilizam sua atuação –, no Nordeste a execução desse tema é ainda recente, uma vez que são poucas as organizações empresariais e da sociedade civil que desenvolvem esse tipo de relacionamento.

O termo parceria empregado para designar a relação existente entre as ONGs e as empresas tem como objetivo induzir os envolvidos a uma perspectiva de colaboração, cooperação e auxílio, proporcionando às parceiras benefícios mútuos. Essa visão, porém, mascara a origem desse conceito e o que é presenciado no dia-a-dia das organizações. O conceito parceria é proveniente da literatura estratégica empresarial, podendo ser considerado como uma forma de se estabelecerem alianças estratégicas, como desenvolvido nesta pesquisa. Estabelecer uma aliança ou uma parceria é agir estrategicamente, visando obter

resultados específicos, subordinando os meios aos fins, o que representa uma lógica de ação instrumental.

As parcerias analisadas neste trabalho caracterizam-se pelo repasse de recursos financeiros da empresa para a ONG, devendo esta última prestar relatórios financeiros das atividades desenvolvidas. Não há integração significativa da empresa com a ONG, ao contrário, a maioria das organizações sem fins de lucro estudadas apenas recebe o financiamento e encaminha relatórios às empresas. Estas, por sua vez, não têm conhecimento *in loco* sobre o que tem sido feito pelas parceiras, pois o que importa é poder veicular na mídia ou diante da comunidade empresarial que realizam um trabalho social com uma organização sem fins de lucro. Como afirmou uma entrevistada do setor administrativo do MPC:

Eles dão o dinheiro, mas no sentido assim: eu estou fazendo minha parte em dar o dinheiro, mas não há um vínculo, realmente saber o que o Pró-Criança estava fazendo com as atividades [...]. Mas, então, o que acontece? Eles são muito ocupados; às vezes, o interesse deles não é pelo que o Pró-Criança está fazendo, e sim pelo que o Pró-Criança faz, para poderem utilizar a instituição como marketing. E isso é um fato[E7].

A intenção de divulgar no mercado a imagem da empresa é tida como natural por todas as ONGs analisadas, sem o menor questionamento. A diretoria do MPC afirmou, sobre a parceria com a Fiori:

Não nos metemos no fato de quererem tirar proveito disso; é normal que queiram tirar proveito do negócio, mas desde que não seja uma mentira [E6].

Percebe-se, assim, nas parcerias estudadas uma instrumentalidade que se sobrepõe às intenções de cooperação, demonstrando que o conceito de parceria, em seu cotidiano, está ligado muito mais a uma perspectiva estratégica – visando a um retorno financeiro, seja por meio de recursos recebidos pelas ONGs, seja pela divulgação da imagem da empresa como socialmente responsável, fidelizando e atraindo clientes – do que à cooperação com o desenvolvimento social, como tem sido transmitido.

As empresas que compõem esta pesquisa são organizações já consolidadas no mercado, com grande exposição midiática e um desempenho econômico que viabiliza seu funcionamento. Sendo organizações com mais de dez anos de existência, o que lhes confere um certo amadurecimento quanto ao posicionamento no mercado, elas buscam desenvolver-se continuamente em ambientes bastante competitivos, como é o caso da Fiori e TIM. Com a recente abertura do mercado de energia, a concorrência também tem influenciado a Chesf e a Celpe. Por esses e outros motivos, essas empresas têm procurado envolver-se com o tema da Responsabilidade Social para encontrar novas formas de se diferenciar no mercado e atrair clientes, bem como para respeitar leis governamentais, como no caso da Chesf e da Celpe.

O perfil das ONGs analisadas pode explicar sua busca por um relacionamento com empresas. Apesar da história das organizações da sociedade civil remontar a uma época de luta social e política, que promoviam assessoria a movimentos sociais, tendo posições contrárias à dominação do Estado e do mercado, a maioria das ONGs estudadas apresenta outro histórico. A Casa de Passagem e o MPC são entidades que nasceram da iniciativa de pessoas físicas que desejavam promover o desenvolvimento profissional de crianças carentes, sem ter como alvo precípua o desenvolvimento de políticas públicas e intervenção no Estado. O principal objetivo dessas ONGs é retirar crianças da rua e capacitá-las para o mercado de trabalho. Esse fato interessa às empresas, pois, além do ganho de imagem com a parceria, contam com a formação de mão-de-obra para suas atividades. Dessa forma, as ONGs não percebem que estão reproduzindo a lógica de mercado ao não priorizarem a formação crítica e política dessas crianças, formando pessoas somente para suprir o mercado de trabalho.

Outras ONGs, como o Centro de Cultura Professor Luiz Freire, que ainda mantém as características que tornaram as ONGs emblemáticas, não aceitam esse tipo de parceria, porque, em sua visão, trazem para essas organizações a influência de mercado, de produto,

deixando de lado a capacitação de seu público-alvo, como cidadãos com capacidade de reivindicar seus direitos perante a sociedade.

O estágio predominante nessas parcerias é o estágio transacional desenvolvido por Austin (2001), onde há o repasse da verba para a ONG, que, por sua vez, divulga a empresa em seus eventos e materiais informativos. O propósito é gerar uma imagem de empresa socialmente responsável mediante a apropriação da imagem de uma organização da sociedade civil. A única exceção encontrada, quando se trata do estágio da parceria, é o relacionamento entre o MPC e a Celpe, que se encontra no estágio integrativo, pois há um envolvimento maior entre as parceiras, no qual os funcionários da empresa realizam voluntariado na ONG e seu diretor faz parte do conselho diretor do MPC.

5.2 Parcerias e relações de poder

O principal objetivo que direcionou esta pesquisa foi identificar se as parcerias entre as ONGs e as empresas podem configurar-se como relações de poder e como essas relações podem estar transformando as ações dessas organizações.

Mediante as análises, verificou-se que, dentre as principais bases e fontes de poder utilizadas nessas relações, destacam-se a posse dos meios de sanção e recompensa, a competência técnica, a referência, as características idiossincráticas e a legitimidade. A primeira é mais explorada pelas empresas, pois têm o domínio do recurso, podendo empregá-lo da forma como desejar, controlando-o conforme seus interesses. Esse é o caso da Casa de Passagem com a TIM; essa empresa afirmou que se a Casa não corresponder ao que lhe foi destinado haverá aplicação de uma sanção, a quebra da parceria. O contrário também pôde ser constatado, quando há recompensas emitidas pela TIM, compra de materiais produzidos pela Casa a ser distribuídos com clientes da empresa. Dessa forma, os clientes passam a conhecer a

parceria com a Casa de Passagem, possibilitando o desenvolvimento de uma imagem da empresa socialmente responsável.

A competência técnica é outro recurso de poder utilizado pela empresa, uma vez que tem conhecimento das formas de gestão e especialização, o que acaba por influenciar o gerenciamento das ONGs. Isso ficou claro no caso da Celpe e MPC, quando a empresa, especificamente o Setor de Recursos Humanos, foi à ONG desenvolver formas de gerir e promover a integração de seus funcionários, pois havia um reconhecimento por parte do MPC de que a Celpe tem competência no que tange à gestão de pessoas.

No caso das ONGs, as características idiossincráticas do representante do MPC, a referência em HIV e Aids por parte da Gestos e a legitimidade da Casa de Passagem foram fatores que influenciaram para que as empresas estabelecessem as parcerias. Assim, o poder e a influência que essas organizações exercem são relativas ao momento de definição da parceria e de sua manutenção.

Ora, a grande questão sobre essa relação de poder e influência é a possibilidade de transformar as ações das organizações envolvidas. Dessa forma, o nível de mudanças conduzidas pelas ONGs às empresas, como visto, é superficial, pois não interfere nos objetivos organizacionais destas. Já o poder exercido pelas empresas, influencia e transforma as ações e os objetivos das ONGs. Isso é percebido quando a lógica de mercado invade as organizações trazendo perspectivas como o alcance de metas estrategicamente estipuladas, o retorno das ações em curto prazo para serem descritos nos relatórios e o desenvolvimento de atividades que reproduzem o modelo vigente e permitem uma mensuração mais objetiva, como cursos voltados para o mercado de trabalho. Assim, essa lógica é percebida no discurso do entrevistado na TIM, a respeito do relatório que a Casa de Passagem deve encaminhar à empresa.

Nós mostramos o relatório, e eles dizem; ‘investimos tanto, a situação era tal. E no final de um determinado período, fizemos tantas ações e eles tiveram esse resultado’ [E5].

A Gestos também encaminhava relatórios para o controle da Chesf, demonstrando a necessidade de apresentar resultados concretos, segundo uma das coordenadoras da Gestos:

Uma vez por ano, fazíamos, para a empresa, um relato de tudo que a havíamos feito, dos serviços prestados à Chesf, inclusive de todas as marcas e cartazes produzidos com a logomarca da Chesf, fazendo uma estimativa de quantas pessoas foram atingidas naquele processo [E1].

O caso mais emblemático é o do MPC que, embora denominado de ONG, tem-se distanciado das características iniciais dessas organizações, pois seus principais recursos estão nas mãos de empresas, e atualmente trabalha de forma a buscar resultado em curto prazo para que essas empresas, consideradas potenciais financiadoras, possam perceber os benefícios da parceria.

Isso vem ocorrendo também na Casa de Passagem, que – a despeito da existência de um programa voltado para o desenvolvimento do cidadão e a participação nas decisões que envolvem as políticas públicas – este é o que recebe a menor fatia de recurso. A empresa parceira controla o emprego do recurso doado, obrigando a ONG a aplicá-lo somente no programa que atende seus interesses, como é o caso do Programa Passagem para a Vida. A ONG, por sua vez, que aceita essa exigência sem contestar ou negociar, vê-se obrigada, para não perder o recurso, a deixar de lado um dos programas mais essenciais para a formação do cidadão e conseqüente transformação da sociedade desigual em que vivemos.

A Celpe também exerceu pressão sobre o MPC no que diz respeito à utilização do recurso doado com o propósito de apresentar resultados à sociedade.

O pessoal de marketing me pressionou: ‘você tem de gastar e mostrar que gastou todo o dinheiro’. E, então, eu expandi a estrutura [E6].

O relacionamento da Gestos com a Chesf é um pouco diferenciado das parcerias que o MPC e a Casa de Passagem mantém, pois foi um relacionamento muito superficial, não havendo integração entre essas organizações. Isso ocorre porque a Gestos tem uma interferência no desenvolvimento de políticas públicas muito maior do que as outras duas

ONGs, sobretudo em questões ligadas à soropositividade. Todavia, a despeito de ser uma organização que promove a conscientização política, buscou a parceria com a Chesf com intuito de suprir suas necessidades financeiras, o que veio a interferir em suas ações, como a inserção de um público-alvo que até então não tinha sido cogitado por esta ONG. A presença de linguagem empresarial na *home page* da Gestos também reflete uma alteração proveniente da aproximação com a organização de fins lucrativos, influenciando suas ações institucionais.

A nossa política de Comunicação permite uma maior integração entre corpo técnico, ações institucionais e público parceiro. O resultado disso é o fortalecimento da marca, da imagem e da credibilidade da Gestos e maior transparência e qualidade do trabalho. (GESTOS, 2004).

As transformações que ocorrem nas empresas, como a busca por ações de Responsabilidade Social, não são resultantes da parceria com as ONGs, senão que pelo interesse em adotar práticas consolidadas por outras organizações. Pode-se inferir que as ONGs não interferem nas ações das empresas a ponto de mudar seus objetivos, pois estas continuam agindo estrategicamente de acordo com seus objetivos.

Analisando essas relações, surgem questionamentos. Será que essas parcerias têm trazido benefícios para as ONGs? Que custo têm esses relacionamentos? Será que as ONGs assumirão um comportamento tipicamente empresarial, sendo influenciadas pela ação instrumental em detrimento do que lhes era característico, a racionalidade substantiva? Será que essas organizações da sociedade civil se curvarão às imposições do mercado, sendo alvo da “empresarialização” do mundo?.

5.3 Parceria x articulação entre os três setores

Da mesma forma que se tem preconizado na literatura gerencialista sobre a necessidade e o dever das empresas estarem voltadas para a Responsabilidade Social, em

todas as parcerias analisadas, os responsáveis confirmaram essa perspectiva. Eles acreditam que é um dever da empresa contribuir com ações sociais para promover o desenvolvimento da sociedade, pois o Estado já não pode dar conta de todas as necessidades da população. Contudo, até que ponto realmente o Estado não pode atuar nesse campo? Ou as propostas neoliberais têm tirado dele a responsabilidade de fazê-lo? Será que as empresas cumprirão esse papel?

Nesse contexto, organizações da sociedade civil promovem atividades nas áreas de educação, saúde, assistência social, etc em consequência da não-atuação do Estado, bem como uma tendência de instrumentalização dessas organizações por parte do poder público, uma vez que ele as financia para que desenvolvam essas ações em seu lugar.

As organizações da sociedade civil também têm passado por momentos financeiros difíceis que as levam a aceitar os recursos vindos de empresas. Assim, realizam atividades que interessam a estas últimas. E quando o trabalho na área social não estiver mais sendo rentável para as empresas e cessarem de financiar as ONGs, a quem o cidadão vai recorrer? De quem ele vai exigir o direito à educação, à saúde e à moradia previstos na Constituição uma vez que o Estado não mais é o responsável direto por essas ações?

Minimizar os problemas da sociedade passa pela articulação dos setores, pelo fortalecimento da sociedade civil e pela democratização dos meios de comunicação, oferecendo ao cidadão acesso à informação para regular as ações do Estado, a diminuição da corrupção e o cumprimento da Constituição. Poder-se-á também fiscalizar as atividades produtivas que esgotam os recursos naturais. Trata-se de equilibrar os poderes do Estado, das empresas e da sociedade civil.

Retomando o que se apresentou no início deste trabalho, Dowbor (2000, p. 82) deixa claro essa perspectiva quando afirma

Não basta que uma empresa, ou o Estado, faça algo que seja bom para as populações. Trata-se de compreender que o direito de construir o próprio

caminho, e não apenas o de receber coisas úteis sob forma de *favor*, seja do Estado ou de empresas, constitui uma parte essencial dos nossos direitos. Nenhum ator político ou econômico tem o direito de impor-me algo, sob a justificativa de que é para o meu bem, sem dar-me os instrumentos institucionais de me informar, de manifestar a minha opinião, e de participar do processo de decisão. Neste sentido, inclusive, a realidade é que as formas atuais de tomada de decisão do Estado, ou das megaempresas privadas, são extremamente semelhantes em termos de transformar o cidadão num sujeito passivo e manipulado.

Será que as parcerias no formato como foram encontradas pela pesquisa estão contribuindo para essa perspectiva de articulação?

5.4 Recomendações

Com o desenvolvimento de uma pesquisa, surgem dúvidas e questionamentos que não podem ser respondidos em um único trabalho dada a complexidade de um fenômeno social. Dessa forma, torna-se necessária a realização de novos esforços investigativos, que possibilitem uma compreensão mais ampla.

Assim, sugere-se como futuras pesquisas uma investigação evolutiva e longitudinal sobre a relação de parceria entre as ONGs e empresas uma vez que esse fenômeno ainda é bastante recente, o que impossibilitou verificar suas conseqüências em longo prazo. É importante também realizar um estudo comparativo com as ONGs que realizam parcerias com empresas e as que não realizam a fim de verificar quais as visões que essas organizações têm dessas parcerias e o motivo que as levam a aceitar ou não o relacionamento.

Um questionamento mais amplo a ser analisado é até que ponto a interferência das empresas em organizações da sociedade civil levará a mais um exemplo de “empresarialização” do mundo (SOLÉ, 2003).

Outra possibilidade de futuras pesquisas refere-se a uma análise dos impactos das parcerias realizadas pelas ONGs com instituições públicas, comparativamente com as

estabelecidas com as do setor privado. Quais as discrepâncias desses relacionamentos? Quem interfere com maior peso nas ONGs? Como elas podem organizar-se para receber esses tipos de parcerias e, ainda assim, manter seus objetivos?

Referências

- ABONG. **Estatuto da Abong**. Coordenação de Sérgio Haddad. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 22 jan. 2003.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. cap. 6.
- _____; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 70.
- ARCHAMBAULT, Édith; BOUMENDIL, Judith. **Le secteur sans but lucrative en France**: synthèse de la recherche effectuée dans le cadre du Programme John Hopkins de comparaison internationale du secteur san but lucratif. Paris: Fondation de France, 1995.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001. cap. 5.
- AUSTIN, James E. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- _____. MATTEUCI, N.; PASQUINO, G. (Org.) **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: UnB, 1986.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n.º 4.690 de 1998**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>> Acesso em: 18 nov. 2002.
- BURRIS, Beverly H. Technocratic organization and control. **Organization Studies**. v.10, n. 1, 1989. p. 001-022.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, controle e conflito nas organizações modernas**. Maceió: Editora da UFAL, 1998.
- _____; Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Campinas: ANPAD, 1999. 1 CD.

CASA DE PASSAGEM. **Relatório Anual Casa de Passagem 2002**. Disponível em <www.casadepassage.org.br>. Acesso em: 18 jun 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1, p. 184.

Companhia Energética de Pernambuco. **Celpe**. Recife, 2003. Disponível em <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 11 jul. 2003.

Companhia Hidroelétrica do São Francisco. **Chesf**. Recife, 2003. Disponível em <<http://www.chesf.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2003.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991. parte 4.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Brasília: UnB, 1981.

DAHL, Robert A. **A moderna análise política**. Rio de Janeiro: Lidador, 1966.

DAS, T. K. Organizational control: an evolutionary perspective. **Journal of Management Studies**, New York, v. 26, n. 5, 459-475, set. 1989.

DINIZ, João Helder A. S.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ... Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1999. 1 CD.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

_____. **O mosaico partido: a economia além das equações**. RJ: Vozes, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DIAS, José Maria; DUARTE, Cleuso Damasceno. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Fundação Assistencial Brahma, 1986.

ENRIQUEZ, Eugène. La notion de pouvoir. In: **Theories, concepts et méthodes: l'économie et les sciences humaines**. Paris: Dunod, 1967. p. 257-306.

EVANS, Peter. O Estado como problema e solução. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, 28/29, 1993. p. 107-156.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn et al. **3.º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERRAREZI, E.; REZENDE, V. **OSCIP**: Organização da sociedade civil de interesse público: a Lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

FISCHER, Tânia. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar., 1998. GESTOS. Disponível em: <http://www.gestospe.org.br> Acesso em: 30 jan. 2004. (**site institucional**)

GHIGLIONE, Luis Maria. **Notas sobre administracion**: enfoque del poder. Buenos Aires: Editorial El Coloquio, 1974.

GOHN, Maria da Glória. **Os sem-terra, ONGs e cidadania**: a sociedade civil brasileira na era da globalização. São Paulo: Cortez, 1997.

GUIMARAES, Mark Drew Crosland. Estudo temporal das doenças associadas à Aids no Brasil, 1980-1999. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 16, supl.1, p.21-36, 2000. Disponível em: <http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2000000700003&lng=pt&nm=iso>. ISSN 0102-311X. Acesso em: 15 jan. 2004.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 13.

HAUS, Paulo Martins. **Aspectos técnicos das leis das OSCIPs IV**: o termo parceria. Disponível em: <http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_tmes_novembro2000.cfm>. Acesso em: 25 nov. 2002.

HERZOG, Ana Luiza. Algo em comum. **Revista Exame**: guia da boa cidadania corporativa, São Paulo, p. 6-12, dez. 2002. Edição Especial.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campos, 1996. cap. 21.

KOTLER, Philip. Competitividade e caráter cívico. In: HESSELBEIN et al. (Ed.); Peter Drucker Foudantion (Org.) **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: Nau, 1999. Disponível em: <www.abong.org.br>. Acesso em: 12 nov. 2003.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar, e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. (Org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. p. 823-880.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis, L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v.30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 6.

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA. **Relatório de atividades do Movimento Pró-Criança**. Recife: MPC, 2002.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. 2 ed. California: SAGE Publications, 1990.

PENA, Gerson Oliveira et al. **Doenças infecciosas e parasitárias**: aspectos clínicos, de vigilância epidemiológica e de controle: guia de bolso. 2. ed. Brasília: Ministério da Saúde/ Fundação Nacional de Saúde, 1998. Disponível em: www.funasa.gov.br/pub/ Acesso em: 22 nov. 2003.

PERROW, Charles. A society of organizations. **Theory and society**, v. 20, n. 6, p. 725-762, dec. 1991.

PESQUEUX, Yvon; BIEFNOT, Yvan. **L'éthique des affaires**: management par les valeurs et responsabilité sociale. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras**: ações coletivas na era da globalização. São Paulo: Hucitec, 1999.

SILVA, C. M.; ARAÚJO, S L de. **Parceria**: poder público x organizações não governamentais. 2000. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Faculdade de Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

SOLÉ, Andreu. L'entreprise: une invention latine?. In: COLOQUIO INTERNACIONAL EL ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTION ESTRATÉGICA: perspectivas latinas, 2., 2003, Salvador. **Anais ...** Salvador: UFBA, 2003. 1 CD.

TANNENBAUM, Arnold S. **O controle nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1975.

TENÓRIO, F.G. **Um espectro ronda o terceiro setor**: o espectro do mercado. Disponível em: <http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando_Tenorio.pdf> Acesso em: 19 fev. 1999.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência?: os caminhos do 3.º setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn et al. **3.º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. cap. 4.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “novo espírito do capitalismo”. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos Organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. cap. 8.

_____. Classe, status, partido. In: VELHO, O.; PALMEIRA, M.; BERTELLI, A. (Org.). **Estrutura de classes e estratificação social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 61-83.

_____. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, G. (Org.). **Weber**. São Paulo: Ática, 1982. p. 128-141. (Coleção Grandes Cientistas Sociais: Sociologia).

_____. **Textos selecionados**. 3.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985. p.157-176.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michael Y.; RAGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

Apêndice A - Roteiro de entrevista das empresas

1. Qual o motivo de buscar uma parceria com ONGs?
2. Como se iniciou a parceria com a ONG? E como ela se desenvolve?
3. Há quanto tempo sua empresa mantém essa parceria?
4. Quais os critérios utilizados por sua empresa para escolher seu parceiro?
5. Qual o tipo de avaliação que sua entidade exige de seus parceiros?
 - () Demonstração da aplicação de recursos
 - () Demonstração do resultado do projeto
 - () Relatório financeiro anual
 - () Outros _____
6. Quais os benefícios que sua empresa percebe ao estabelecer essa parceria?
7. Quais as necessidades impostas pela ONG para estabelecer a parceria?
8. Há algum tipo de integração de sua empresa com sua parceira? Qual?
9. Na sua opinião, o que mudou na sua empresa depois do estabelecimento dessa parceria?
10. Qual o retorno mais visível que sua empresa pôde constatar depois de estabelecer a parceria?
11. Quais as principais dificuldades enfrentadas por sua empresa ao estabelecer parcerias com ONGs?

Apêndice B - Roteiro de entrevista das ONGs

1. Área de atuação da ONG
2. Quais os principais projetos desenvolvidos pela entidade?
3. Em que âmbito atua?
 - Local Municipal Estadual
 - Nacional Internacional
4. Em que faixa orçamentária se enquadra sua entidade?
 - Até 500 reais por mês 500 reais a 1.500 reais por mês
 - 1.500 reais a 3 mil reais por mês 3 mil a 5 mil reais por mês
 - Acima de 5 mil reais por mês
5. Quais as fontes de recursos da entidade e os respectivos percentuais aproximados no último ano?
 - Organizações internacionais (_____ %)
 - Empresas privadas (_____ %)
 - Poder Público Federal (_____ %)
 - Poder Público Estadual (_____ %)
 - Poder Público Municipal (_____ %)
 - Mensalidades de associados (_____ %)
 - Venda de produtos ou serviços (_____ %)
6. Qual tipo de avaliação que sua entidade presta a seus parceiros?
7. Qual o motivo de buscar uma parceria com empresas?
8. Há quanto tempo sua entidade mantém essa parceria?
9. Como se desenvolve essa parceria?
10. Quais os critérios utilizados por sua entidade para escolher o parceiro?
11. Quais os benefícios que sua entidade percebe ao estabelecer essa parceria?

12. Quais as necessidades impostas pela empresa para estabelecer parceria?

13. Há algum tipo de integração de sua entidade com seu parceiro? Qual?

14. A empresa tem alguma participação na sua entidade? Em que instância?

Não

Sim

Diretoria

Equipe Técnica

Assembléia de participantes

Voluntariado

Outros _____

15. Na sua opinião, o que mudou na sua entidade depois do estabelecimento dessa parceria?

16. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela entidade ao estabelecer parcerias com empresas?