
Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais

Rosa Maria Fischer

RESUMO

Este artigo insere-se no esforço de produção de conhecimento sistematizado sobre a atuação social de empresas e a formação de alianças entre elas e organizações da sociedade civil e do governo, buscando compreender as características dessas parcerias no ambiente das organizações envolvidas e os impactos e tendências gerados por atuações conjuntas. O texto incorpora análise histórica da evolução no padrão de colaboração intersetorial no Brasil e oferece um esboço do contexto socioeconômico em que esse desenvolvimento está inscrito. São apresentados e analisados dados obtidos em três pesquisas realizadas pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (Ceats), sendo a primeira um estudo qualitativo sobre colaboração intersetorial que faz parte de um projeto comparativo internacional realizado em 1998 pelo *Institute for Development Research* de Boston (Estados Unidos). A segunda pesquisa citada analisou a atuação social de empresas no Brasil (FISCHER, 1999), a fim de identificar práticas de estímulo ao voluntariado corporativo. E a terceira — Alianças Estratégicas Intersetoriais — mapeou a atuação empresarial em parcerias (FISCHER, 2002b). Esses trabalhos permitiram confirmar a tendência do crescimento e a consolidação das práticas empresariais de atuação social, as quais têm contribuído para disseminar o conceito de Responsabilidade Social. As alianças intersetoriais não são a forma exclusiva, mas constituem o arranjo adotado com mais frequência para realização das ações sociais corporativas. O atual estado dessas alianças indica que elas detêm grande potencial de se tornarem modelos de gestão efetivos para a prática de atuação social. Contudo, indica também que há amplo espaço aberto aos aperfeiçoamentos técnico, administrativo e gerencial dessas formas de articulação organizacional.

Palavras-chave: atuação social de empresas, alianças intersetoriais.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo insere-se no esforço de produção de conhecimento sistematizado sobre alianças, buscando compreender suas características no ambiente das

Recebido em 28/outubro/2003
Aprovado em 04/fevereiro/2005

Rosa Maria Fischer, Socióloga com mestrado e doutorado pelo Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH) e Livre-Docente pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), é Professora Titular do Departamento de Administração da FEA-USP e Diretora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) da Fundação Instituto de Administração (FIA), instituição conveniada com a FEA-USP.
E-mail: rfischer@fia.com.br
Endereço:
CEATS-FIA
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908
Edifício FEA 1 — Sala C 15
Cidade Universitária
05508-900 — São Paulo — SP

organizações envolvidas e os impactos e tendências gerados pela atuação dessas parcerias. Nele são apresentados resultados, dentre os quais aqueles auferidos em uma pesquisa finalizada em 2002 que mapeava as práticas de atuação social empresarial e as formas de se estabelecer alianças entre organizações de diferentes setores para implementação de projetos sociais.

O texto apresenta as características do projeto de investigação e sua contextualização, os resultados mais relevantes do *survey*⁽¹⁾ e das análises qualitativas, realizados para discutir questões-chave sobre o tema:

- Como e por que vêm se intensificando as práticas empresariais de atuação social? Como essas iniciativas são vistas pelas organizações da sociedade civil?
- Quais são as características das alianças e parcerias estabelecidas entre organizações dos três setores (Estado, Mercado e Organizações da Sociedade Civil) para implementar projetos sociais? Como são administradas essas alianças? Quais os benefícios que trazem para cada parceiro?
- Quais são os resultados efetivos dessas iniciativas sobre os indicadores de pobreza e exclusão social? Elas contribuem para o fortalecimento das organizações da sociedade civil?

2. HISTÓRIA RECENTE

Desde meados da década de 1990, constata-se no Brasil o crescimento da atuação social de empresas e da formação de alianças entre elas e organizações da sociedade civil. A visibilidade propiciada pela mídia e a atuação de entidades que disseminam o conceito da Responsabilidade Social têm estimulado essa tendência, que parece orientar-se no sentido de fortalecer a participação da sociedade civil organizada.

Até 1998, os temas da atuação social corporativa e em alianças com organizações da sociedade civil eram praticamente desconhecidos no Brasil. As empresas que mantinham projetos sociais não investiam na prática de divulgação dessas ações, nem de seu relacionamento com organizações do Terceiro Setor⁽²⁾. Considerava-se esse um tema que dizia respeito à vida interna das organizações e às decisões pessoais do empresário. Por isso, praticamente não existia conhecimento sistematizado sobre o tema. Desde então, vêm sendo produzidos pesquisas, estudos acadêmicos, materiais de divulgação institucional e, principalmente, farta cobertura jornalística que descreve ações sociais protagonizadas por organizações atuando em parcerias.

Em 1998, o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração (Ceats-FIA)⁽³⁾ realizou a primeira pesquisa brasileira sobre colaboração intersetorial para desenvolvimento de projetos sociais. O estudo fazia parte de um projeto mais amplo⁽⁴⁾ realizado pelo *Institute for Development Research* (IDR) de Boston, Estados Unidos, que consistia na análise de empreendimentos formados por organizações da sociedade civil e organizações do mercado, avaliando e comparando casos na Índia, na África do Sul e no Brasil.

Foram mapeados e descritos casos de colaboração intersetorial que permitiram identificar as tendências de atuação social de empresas e o modo como viabilizavam essas ações, estabelecendo alianças com organizações da sociedade civil, órgãos públicos e, eventualmente, com outras organizações do mercado⁽⁵⁾. O estudo comparativo dos casos dos três países, elaborado por Darcy Ashman (2000) da equipe do IDR, permitiu identificar pontos comuns nas alianças estudadas:

- os empreendimentos de ação social eram prioritariamente dirigidos às áreas de educação, capacitação para o trabalho e assistência social;
- a aliança trazia bons resultados para os parceiros, em termos de fortalecimento institucional, aperfeiçoamento da gestão e aumento de recursos para as organizações da sociedade civil. Para as empresas, trazia fortalecimento da imagem e capacitação para lidar com a inovação;
- a gestão dessas alianças intersetoriais não é um processo fácil e não assegura o sucesso do empreendimento social. Alguns desafios identificados foram: a necessidade de compartilhar o controle nas decisões; a perspectiva de compatibilidade entre culturas organizacionais diferentes; e a adequação de ferramentas gerenciais para viabilizar fluidez da comunicação e consistência das avaliações.

Apesar das dificuldades inerentes ao modelo de colaboração organizacional intersetorial, ele vem se firmando como estratégia para alcançar resultados significativos em empreendimentos sociais. Nas palavras de Brown: “Suspeito que em alguns países podemos estar em um ‘ponto culminante’ institucional, no qual os padrões do passado, da distância intersetorial entre a sociedade civil e as organizações de mercado, podem mudar rapidamente para um novo padrão de colaboração intersetorial em muitas frentes diferentes” (Brown *in* FISCHER, 2002a, p.17).

O contexto político brasileiro da década de 1990 é um dos fatores determinantes do surgimento de um ambiente favorável a essa aproximação entre organizações de diferentes setores. A redemocratização do país foi consolidada, ampliando os espaços sociais para o exercício da cidadania e para formas organizadas de participação. A Constituição de 1988 ampliou os direitos civis das pessoas e o fortalecimento dos princípios democráticos de convivência social. A proposição de descentralização administrativa do Estado, ainda que desacelerada pelas dificuldades em implementar as reformas tributárias, sinalizou para a emancipação das comunidades locais, embora seja necessário reconhecer o longo caminho a ser percorrido para que se efetive esse processo de aperfeiçoamento da gestão pública.

Nesse ambiente, a Comunidade Solidária despontou como um canal — semi-oficial e semi-oficioso⁽⁶⁾ — de disseminação do conceito de parceria. Criada como espaço de geração de programas e projetos, dirigida por um Conselho com representantes de todos os setores e liderada pela figura carismática da

Professora Ruth L. Cardoso — então primeira-dama do Brasil —, essa organização inovadora no formato, continha em sua própria denominação o conceito integrador: a solidariedade, isto é, a junção de diferentes organizações para viabilizar resultados comuns no campo das ações sociais.

Em 1999, o Conselho da Comunidade Solidária solicitou ao Ceats a realização de uma pesquisa de mapeamento da atuação social empresarial, com o objetivo de identificar se as empresas estimulavam o voluntariado de seus funcionários. Além de buscar conhecer um fenômeno sobre o qual não se tinha qualquer informação, a pesquisa tinha o objetivo pragmático de gerar insumos para o Programa Voluntários, uma das ações inovadoras da Comunidade Solidária (FISCHER, 1999).

Esse programa procurava difundir a **cultura do voluntariado**, estimulando as pessoas a formarem e se associarem a centros de voluntariado, nos quais seriam desenvolvidas estruturas para capacitação e orientação de trabalhos desse tipo. Um dos espaços considerados férteis para desenvolvimento de tais práticas era o ambiente interno das empresas, por reunir pessoas e recursos que podiam ser oferecidos como apoio aos serviços de entidades filantrópicas, beneficentes ou comunitárias.

O conceito de voluntariado corporativo não era utilizado no país e, nessa pesquisa, fez-se uso do referencial teórico e empírico elaborado para a realidade dos Estados Unidos e do Canadá, principalmente os trabalhos de Kenn Allen e da *Points of Light Foundation*⁽⁷⁾. Desse esforço de mapeamento resultou o estudo *Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado* (FISCHER, 1999), que detectou que 57% de uma amostra representativa constituída por 1.200 empresas dos diversos setores da economia desenvolviam ações e projetos visando reduzir ou eliminar problemas sociais, os quais não constituíam escopo de sua missão empresarial ou dos objetivos estratégicos do negócio. Desse grupo de empresas dedicadas à atuação social, 48% também empregavam práticas para estimular, ou mesmo para facilitar o envolvimento dos funcionários com a prestação voluntária de serviços a uma causa social ou a uma entidade.

Além de se constituir em um levantamento pioneiro que gerou muitas pesquisas subsequentes sobre ações sociais empresariais, esse estudo propiciou identificar uma tendência que vinha ao encontro da proposição da colaboração intersetorial: a crescente frequência com que as empresas buscavam estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil para concretizar seus projetos de atuação social (FISCHER e FALCONER, 1998).

Nesse mesmo período — do final dos anos noventa e início do novo século —, a mídia, através de diversos veículos, passou a dedicar espaço à divulgação sistemática dessas iniciativas empresariais. Colunas e cadernos especializados surgiram nos jornais de maior circulação, nos espaços dedicados a economia e negócios. *Spots* radiofônicos e programas televisivos

foram criados em canais de difusão nacional. A revista *Exame*, de ampla circulação no meio empresarial, publicou um encarte em 1999, denominado *Guia da Boa Cidadania Corporativa* que, nos anos subsequentes, foi se transformando em uma alentada publicação na qual as empresas passaram a disputar espaço de referência.

Essa popularização das proposições da responsabilidade social corporativa e de alianças intersetoriais para viabilizar projetos sociais traz uma aragem otimista sobre a colaboração entre organizações; de outro lado, constata-se carência de conhecimento mais profundo sobre tais ocorrências.

3. CONTEXTO SOCIOECONÔMICO

Para abordar o tema das alianças intersetoriais voltadas ao desenvolvimento de ações sociais de combate à exclusão, urge um esboço do quadro da situação brasileira. Embora alguns indicadores socioeconômicos negativos tenham se modificado na última década do século XX, o Brasil ainda mantém um cenário de profundas distorções que impedem um projeto de desenvolvimento social sustentado (FISHER, 1993; 1998).

Segundo o censo realizado em 2000, o Brasil contava com 170 milhões de habitantes, sendo que 86,5% dessa população residiam em áreas urbanas. Uma parcela significativa do total de brasileiros vivia em situação de pobreza: dados oficiais estimavam em cerca de 32% a quantidade de pessoas nessa condição. Desse percentual, 15 milhões viviam em situação de miserabilidade, isto é, abaixo do que se considerava a linha de pobreza⁽⁸⁾. Ainda mais marcante era a desigualdade criada pela distribuição de renda no país: os 50% mais pobres da população apropriavam-se de apenas 13% da renda nacional, enquanto os 10% mais ricos continuavam a deter 52% dela (IBGE, 2000).

Embora estivesse classificado entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil posicionava-se entre os quatro países com pior distribuição de renda do universo, conforme os dados da pesquisa realizada anualmente pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), para avaliar o desenvolvimento humano em 173 países⁽⁹⁾.

O relatório final apresentado em 2002 pelo Ceats à *Ford Foundation* — parceira financiadora do projeto —, com dados referentes aos dois anos anteriores, trazia elementos que sinalizavam a melhoria de alguns indicadores significativos no período:

- O Brasil avançara da 75^a para a 73^a posição no *ranking* do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano).
- A expectativa de vida da população ampliara de 67,5 anos para 67,7 anos.
- Nas regiões mais ricas do país (como as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro e o Distrito Federal), 98% das crianças com idade escolar estavam matriculadas em escolas.
- A renda *per capita* crescera de US\$ 7,030 para US\$ 7,625.
- Outras tendências positivas sinalizavam para um cenário de incremento do desenvolvimento social, como, por exemplo,

a redução da taxa de mortalidade na primeira infância e do emprego infantil nas atividades econômicas⁽¹⁰⁾.

Contudo, tais mudanças positivas não minimizam o quadro de iniquidades estruturais que persiste em caracterizar o cenário econômico e social do país. Destaque-se, por exemplo, a questão da educação — essencial para equacionar o trinômio pobreza – trabalho – renda. Embora o país tenha elevado a taxa de escolarização de crianças na faixa de 7 a 14 anos, apenas 15% dessa população ascendem ao nível do ensino médio. As taxas de repetência vêm-se reduzindo, mas ainda abrangem quase 24% dos escolares. Evasão e reprovação levam ao desperdício de 27% das vagas oferecidas, com uma perda de 2,3 anos de estudo por aluno, em média (IBGE, 2000).

Esses indicadores preocupantes da educação básica apontam para um futuro problemático, no qual a permanência da desigualdade de oportunidades educacionais manterá parte significativa da população excluída dos processos de produção econômica aptos a amplificar a competitividade brasileira. Mais do que isso, esses indicadores ressaltam o traço do forte desequilíbrio regional: enquanto as regiões mais ricas do país, como São Paulo, Rio de Janeiro e o Distrito Federal apresentam uma cobertura do ensino fundamental abrangendo 98% da população em idade escolar, nos estados nordestinos — afetados pela seca e pela miséria — mais de 40% das crianças não têm acesso à educação (IBGE, 2000). Se além dos dados quantitativos, forem analisados os aspectos referentes à qualidade do ensino oferecido pelas escolas públicas, essas diferenças regionais mostrarão sua face mais perversa. Mesmo no pólo de concentração da riqueza — a cidade de São Paulo —, a rede pública de ensino apresenta resultados de aprendizagem medíocres nas escolas que atendem as crianças das periferias.

Essas reflexões sobre o quadro da pobreza e, em especial, as características da exclusão no âmbito do atendimento às necessidades educacionais da população ressaltam que o Estado não tem condições de assumir a responsabilidade total e a liderança dos processos orientados para a superação dessas deficiências. Descentralizar a implementação das políticas sociais e ampliar a participação da sociedade civil em sua formulação são meios essenciais para reorientá-las, no sentido de assegurar a inclusão de todos os segmentos sociais na esfera do atendimento público.

Como afirma Augusto de Franco, membro do Conselho da Comunidade Solidária, a história recente do país e o cenário atual de seu desenvolvimento comprovam que a presença do Estado é necessária, porém insuficiente para dar conta da amplitude e complexidade dos problemas sociais (DE FRANCO, 2004). Essa constatação orientou a estratégia da entidade, que procurou estimular a criação de alianças entre organizações dos três setores.

Em face das limitações da ação estatal e da natureza do fenômeno de exclusão social, somente com uma ampla mobilização da sociedade será possível reunir recursos suficientes

para enfrentar o problema. Nas palavras de Ruth Cardoso (2000, p.117), “trata-se, portanto, de buscar parceiros fora do Estado, isto é, na sociedade ou, mais especificamente, nas empresas privadas e no terceiro setor. A crescente mobilização de recursos privados para fins públicos representa uma ruptura com a tradicional dicotomia entre público e privado, na qual o público era sinônimo de estatal e o privado, de lucrativo. A participação dos cidadãos e o investimento das empresas em ações sociais configuram o surgimento de uma inédita esfera pública não estatal e de um Terceiro Setor — não-lucrativo e não-governamental, cujo fortalecimento contribui para redimensionar tanto o Estado quanto o Mercado”.

Visto desta óptica, pode-se afirmar que o crescimento do assim chamado Terceiro Setor despontou no país como uma tendência positiva de fortalecimento da sociedade civil. Por meio de organizações filantrópicas, fundações, institutos empresariais, associações de defesa de direitos e as mais diversas formas organizativas, a sociedade civil manifesta-se como um pólo dinâmico de atuação social.

Para as empresas privadas atuantes no país, esse quadro de desequilíbrios sinaliza com ameaças não desprezíveis ao futuro dos negócios. O mercado interno — um dos maiores do mundo em termos potenciais — tende a retrair-se em função do baixo poder aquisitivo de amplas camadas da população. A mão-de-obra, com precários níveis de escolaridade e de capacitação profissional, reduz os níveis de competitividade dos setores produtivos. A miséria contribui para elevar os índices de criminalidade e violência, rebaixando a qualidade de vida de toda a população. O Estado de direito e a estabilidade democrática, duramente conquistados depois de longo período ditatorial, ficam fragilizados em face do desequilíbrio social que estabelece injusta distribuição dos direitos de cidadania (CARROLL, 1979; 1999).

Gradativamente, empresários e executivos atuantes no Brasil vêm se conscientizando de que essas condições perversas da estrutura socioeconômica do país são fortes limitadores das perspectivas de rentabilidade de seus negócios. Tais obstáculos podem ser ainda mais fortes para as expectativas de internacionalização de empresas que buscam posicionamento significativo na economia globalizada.

Esse crescimento da conscientização empresarial acerca dos riscos advindos do cenário de pobreza e desigualdade pode ser observado pelo aumento da mobilização em torno de proposições de responsabilidade social. Em 1990, a Fundação Abrinq foi criada por um grupo de empresários brasileiros engajados na proposição de investir na melhoria das condições de vida da infância e da juventude. Não é de surpreender que a maior parte desse grupo tenha constituído, na década de 80, o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), que foi um movimento renovador dos órgãos de associação da classe empresarial, como a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).

Em 1982, a Câmara Americana de Comércio (AmCham) lançava o Prêmio Eco, a primeira iniciativa visando distinguir

as empresas que desenvolviam ações indicativas de responsabilidade com as conseqüências socioambientais de sua atuação. Em 1989, surgiu o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) como organização formal de associação dos braços sociais corporativos. Com 25 associados na fundação, passaria a contar com 67 em 2002, ampliando seu leque de atuação em atividades de divulgação, capacitação e apoio aos empreendimentos sociais das empresas vinculadas ao grupo.

Mais explicitamente voltado para a disseminação do conceito e das práticas da responsabilidade social corporativa, o Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social foi criado em 1998, figurando entre seus instituidores várias pessoas vinculadas à Fundação Abrinq e ao Gife. As 11 empresas associadas no momento de sua fundação eram 682 em 2002, passando a representar mais de 28% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Não é por coincidência que essas organizações de mobilização do empresariado tenham surgido na cidade de São Paulo — onde se concentram 34% da indústria de transformação e 12% das empresas de serviços de todo o país —, centro urbano que, desde o começo do século XX, constitui o pólo dinâmico da economia capitalista brasileira.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Provavelmente por ter ganhado forte e rápida notoriedade, o tema da atuação social das empresas tem recebido, tanto da mídia quanto da literatura mais especializada, um difuso e controverso conjunto de definições ambíguas e inconclusas.

Os termos *Marketing Social*, *Cidadania Empresarial*, *Responsabilidade Social* e *Responsabilidade Corporativa* são empregados de forma indistinta. Ação social e investimento social privado são denominações mais modernas, que procuram distinguir-se de filantropia empresarial, conceito que, por sua vez, é associado às noções de caridade e assistencialismo, consideradas obsoletas e inadequadas (BORGER, 2001).

Algumas iniciativas buscam ordenar o campo das idéias e as práticas do empreendedorismo social. O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), organização não-governamental remanescente dos movimentos sociais populares, por exemplo, propugna o emprego do balanço social como instrumento de gerenciamento da atividade social das organizações. Oferece um modelo que se constitui em um manual de orientação, passível de uso pela empresa em suas iniciativas sociais. O Gife apóia seus associados com múltiplos serviços de assessoria, informações, formação de *trainees*, articulações institucionais, suporte jurídico-legal, com o objetivo de estimular as empresas a desenvolverem ações sociais com a mesma racionalidade econômica e eficiência administrativa com que gerem seus negócios.

Alguns autores têm proposto definições (FISCHER, 1999; PELIANO, 2001), geralmente no âmbito de estudos específicos. O termo mais utilizado é o de Responsabilidade Social,

abrangendo as funções sociais que tradicionalmente são associadas à empresa no sistema capitalista moderno, destacando-se como as mais frequentes: a geração de empregos; a remuneração do capital; o recolhimento ao Estado dos tributos fiscais, encargos trabalhistas e taxas específicas; a obediência às normas e à legislação que regulamentam a economia do país.

As mudanças sociais provocaram a ampliação do significado desse conceito em vários momentos da história recente (DWIGHT e DENNIS, 1996). Por exemplo, a elevação do nível de escolaridade da população e seu mais fácil acesso às informações estimularam a consciência de direitos do consumidor, obrigando as empresas a se responsabilizarem pela qualidade de seus produtos e a aperfeiçoarem seu relacionamento com o mercado. A disseminação das proposições de preservação do meio ambiente e dos recursos naturais não-renováveis incorporou à esfera da responsabilidade a necessidade de adotar práticas para evitar danos à natureza.

Assiste-se, desse modo, a um progressivo crescimento da amplitude de ações que configuram as funções sociais da empresa, embora esse processo venha sendo permanentemente contestado por analistas e lideranças de opinião oposta. Seus argumentos ressaltam a divisão de deveres e responsabilidades entre o Estado, a Sociedade Civil e o Mercado, demarcando o setor da economia privada com atribuições exclusivas de produção e circulação de bens, riqueza e lucro (PAOLI, 2002).

O cenário da globalização econômica vem acirrando essa polêmica. Evidenciadas as mazelas da exclusão social e do desequilíbrio da distribuição de renda, ressaltadas as distâncias entre os países de economia desenvolvida e as inúmeras periferias miseráveis, a constatação é de que a responsabilidade pelo desenvolvimento humano está distribuída entre todos os atores sociais, estejam eles inseridos em organizações públicas, empresariais ou de participação da sociedade civil.

A Responsabilidade Social é tomada como um conceito amplo no qual a empresa, preservando seus compromissos de negócio, cria métodos, planos e incentivos éticos para que, interna e externamente, consiga colaborar com as expectativas de equilíbrio e justiça da sociedade, excedendo as funções que estão estabelecidas em lei e os próprios interesses inerentes aos seus negócios (KANTER, 1999).

5. O ESTUDO DAS ALIANÇAS INTERSETORIAIS

O cenário acima delineado de um contexto socioeconômico preocupante associado à mobilização da sociedade civil organizada propiciou que o fenômeno das alianças intersetoriais despertasse a atenção dos pesquisadores. Para analisar as características e os papéis dessas alianças, foi realizada pelo Ceats em 2002 a pesquisa *Alianças Estratégicas Intersetoriais*, que mapeou e analisou a atuação social de empresas (FISCHER, 2002b).

5.1. O desenho da pesquisa

A pesquisa foi desenhada em uma sucessão de etapas. Primeiramente, foram desenvolvidos estudos teóricos para consolidar o referencial conceitual sobre o tema das alianças intersetoriais, o qual tende a ser genérico e impreciso. Em seguida, realizou-se um *survey* que mapeou as práticas de atuação social de empresas sediadas no Brasil, destacando os casos em que tais ações são realizadas através de parcerias da empresa com outras organizações, configurando a formação de alianças intersetoriais. Após essa fase, foram realizados o levantamento e a análise de dados qualitativos, e elaborados os estudos de casos, enfocando o tema do relacionamento de cooperação organizacional para viabilizar projetos e empreendimentos sociais.

A etapa de *survey* foi realizada mediante o envio de extenso questionário para uma amostra intencional de 2.085 empresas sediadas no Brasil que tinham um histórico de atuação social. Foram devolvidos ao Ceats 385 questionários válidos — uma amostra representativa de empresas. Entre elas, 85% executavam seus projetos e programas sociais através de alianças intersetoriais. A partir dessa amostra, uma seleção de 60 empresas do *survey* participou da etapa seguinte, na qual foram levantados e analisados dados qualitativos sobre a formação e a manutenção de alianças. Foram identificadas 41 organizações aliadas a essas empresas, das quais 73% eram organizações do Terceiro Setor, 20% órgãos governamentais e 7% outras empresas. Na etapa subsequente, as características das alianças, suas implementações e seus resultados passaram a ser objeto de análise em profundidade, gerando o conteúdo para os *workshops* de modelagem e discussão, nos quais os principais eixos temáticos foram questões como:

- Quais são as dificuldades para assegurar a perenidade de uma parceria?
- Como equilibrar poder de decisão e comando entre parceiros de diferentes inserções setoriais?
- Os objetivos e as expectativas que levam à constituição de uma aliança são exequíveis?
- Como avaliar os resultados de ações sociais implementadas por essas alianças?
- Esses resultados geram impacto social?
- Como gerenciar e monitorar esses processos de colaboração entre organizações?

Esse desenho metodológico é fundamentado na pesquisa-ação, que é um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreito vínculo com uma ação, ou com a resolução de um problema coletivo; e na qual os pesquisadores, em conjunto com os participantes representativos da situação ou do problema, se envolvem de modo cooperativo e participativo. O método visa à resolução de problemas reais e ao aperfeiçoamento das práticas estudadas; as atividades de investigação são simultâneas às de modelagem de instrumentos

e de procedimentos e podem gerar conteúdo didático-pedagógico para atividades de ensino e disseminação (THIOLLENT, 1985).

6. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS DESCRITIVOS

Para realizar o levantamento de dados descritivos da atuação social empresarial, o projeto empregou uma amostra intencional de 2.085 empresas, extraída dos cadastros de associações de empresas que disseminam as proposições de Responsabilidade Social e das listas de empresas que concorreram aos vários concursos para premiação de projetos sociais nos últimos cinco anos.

Inicialmente, as empresas foram abordadas por via telefônica, para ratificar dados de identificação. Esse levantamento preliminar se fez necessário porque, apesar da difusão de notícias sobre a atuação social empresarial, não existem padrões de procedimentos que permitam localizar as áreas organizacionais e os profissionais que detêm, em cada empresa, a atribuição de administrar esses projetos e que agregam as informações necessárias ao mapeamento proposto pela pesquisa. Essa característica é um dos indícios de que, na maioria dos casos, a atuação social é ainda um fenômeno novo, não totalmente incorporado às práticas gerenciais e, muitas vezes, pouco conhecido no próprio âmbito da empresa.

Os questionários foram então enviados, por meio eletrônico e por correio, ao conjunto de empresas identificadas, obtendo-se o retorno de 423 empresas, ou seja, mais de 20% da amostra inicial, o que é considerado satisfatório para os objetivos da pesquisa, principalmente quando se atenta para a dificuldade de obtenção de dados primários a respeito do tema da atuação social empresarial⁽¹¹⁾. Visto que a pesquisa se pautava pelo detalhamento das práticas de atuação social desenvolvidas pelas empresas respondentes, a existência de tais práticas foi o principal critério utilizado para validação dos questionários recebidos, bem como o correto preenchimento deles, resultando em uma amostra final de 385 empresas participantes.

Essa amostra final apresentou as seguintes características:

- quanto ao faturamento bruto, 37% das empresas declararam estar abaixo dos R\$ 50 milhões anuais, 31% entre R\$ 50 milhões e R\$ 500 milhões, e 23% acima dos R\$ 500 milhões;
- quanto ao número de funcionários, apenas 22% das empresas tinham menos de 100, enquanto 34% tinham entre 100 e 1.000 funcionários, e 35% empregavam mais de 1.000 pessoas;
- dentre as empresas respondentes, 69% tinham preponderância de capital nacional, enquanto as de capital estrangeiro perfaziam 23% e as estatais 5% da amostra;
- no que concerne aos setores da economia, as empresas respondentes eram, em sua maioria, indústrias (51%), seguidas de empresas de prestação de serviços (32%) e de comércio (10%). Os demais setores somavam 4%, sendo eles: agricultura/extratativismo e construção civil;

- dessas empresas, 22% realizavam suas atividades sociais por meio de uma pessoa jurídica específica: fundação ou instituto empresarial.

7. ANÁLISES DA ATUAÇÃO EMPRESARIAL

7.1. Caracterização da atuação social

Apesar de existir ampla heterogeneidade na atuação social das empresas, podem ser destacados alguns resultados da pesquisa que permitem relativa generalização, os quais estão apontados a seguir.

- Mais do que modismo veiculado pela mídia, a atuação das empresas vem se intensificando no que concerne ao apoio a programas sociais e ao desenvolvimento de projetos voltados a uma causa. Tais práticas parecem estar cada vez mais integradas ao conjunto de estratégias corporativas que regem o negócio, deixando de ser uma atividade de importância secundária para a alta administração.
- Embora esteja começando a se posicionar na esfera das decisões estratégicas, a atuação social empresarial é ainda bastante difusa. A empresa tem dificuldade de eleger focos de atuação e utilizar competências organizacionais para obter maiores eficiência e eficácia das ações sociais promovidas.
- Reiterando resultados de pesquisas anteriores, como se observa nos gráficos 1 e 2, a área de atuação preferencial dos projetos e programas promovidos pelas empresas é a Educação, e a população-alvo que vem recebendo maior atenção é formada por crianças e adolescentes. Em contraposição, minorias étnicas, encarcerados, desempregados e dependentes químicos são grupos escassamente contemplados pela atuação empresarial.

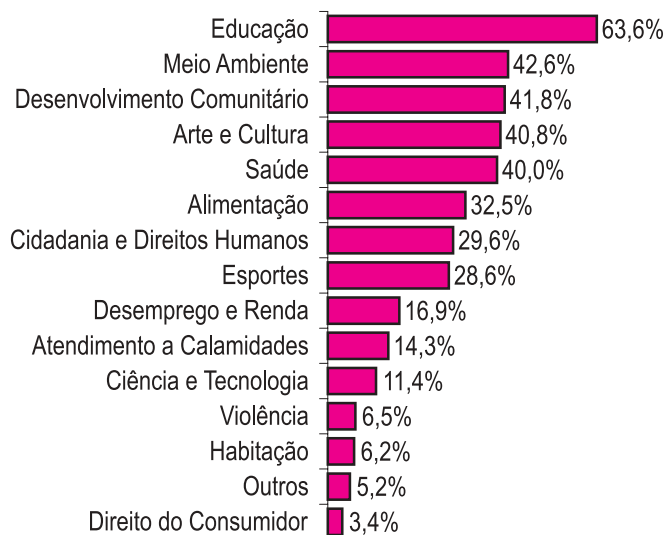


Gráfico 1: Áreas da Atuação Social das Empresas

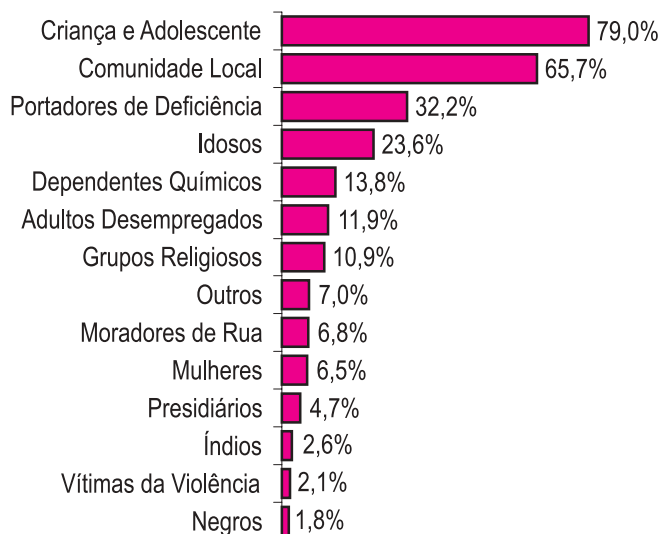


Gráfico 2: Públicos da Atuação Social das Empresas

- A atuação empresarial ainda é preponderante em suas formas filantrópicas, como doações, patrocínios ou campanhas de apoio a instituições ou programas específicos. O gráfico 3 permite identificar as tendências mais inovadoras das ações sociais empresariais: 49% das empresas promovem algum tipo de voluntariado — prática que vem sendo muito estimulada desde a divulgação do Ano Internacional do Voluntariado em 2001, como iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU); 39% das empresas desenvolvem projetos diretos. São mais escassos os casos de empresas que se dedicam ao *marketing* relacionado às causas, provavelmente porque essa seja uma prática pouco difundida no país (PELIANO, 2001).

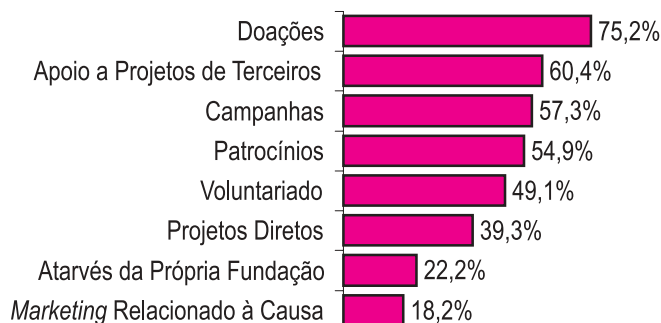


Gráfico 3: Práticas de Atuação Social das Empresas

- As empresas multinacionais recebem influência das políticas corporativas globais para realizarem ações junto às comunidades e às organizações da sociedade civil nas regiões em que estão localizadas. Uma análise mais aprofundada dessas iniciativas indica que, geralmente, elas encontram alguns

problemas: uma estratégia de atuação social global pode não atender às necessidades específicas da comunidade local, ou mesmo estabelecer conflitos com padrões culturais vigentes.

- Não é possível constatar uma relação causal entre a globalização e a intensificação da presença de capital estrangeiro na economia brasileira e o volume de recursos investidos em iniciativas sociais pelas empresas. O que se pode inferir é que o crescimento da atuação social empresarial nos últimos cinco anos no Brasil pode estar associado à inserção do país no sistema econômico mundial e aos novos padrões de competitividade empresarial decorrentes da globalização. Muitas exigências emergem desse posicionamento mercadológico, como a transparência de políticas, práticas gerenciais e procedimentos e a necessidade de se equiparar às empresas de padrão global.

7.2. Caracterização de parcerias e alianças intersetoriais

Parcerias e alianças são entendidas, na pesquisa aqui relatada, como toda forma de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantenha com outras organizações da sociedade e do Estado para realizar suas práticas de atuação social. O termo parceria adquiriu grande popularidade, principalmente em razão do sucesso das propostas da Comunidade Solidária (organização rebatizada como *Comunitas* após o final do governo Fernando Henrique) que, desde 1995, vem disseminando o conceito e estimulando a aproximação de empresários e lideranças comunitárias na solução de problemas sociais.

O conceito de aliança estratégica cunhado por James Austin (2001) ainda é bastante inovador para o cenário das relações de cooperação organizacional no Brasil. O termo baseia-se na teoria da trissetorialidade, a qual classifica as organizações existentes como pertencentes ao Primeiro Setor (quando se trata de órgãos públicos vinculados à estrutura administrativa do Governo), ao Segundo Setor (que abrange todos os tipos de organizações dedicadas à produção de bens e serviços para o mercado) e ao Terceiro Setor (no qual são alocadas as organizações da sociedade civil que se caracterizam pelas finalidades públicas com emprego de recursos privados).

Nesse contexto, as alianças intersetoriais são as relações de colaboração estabelecidas entre duas ou mais organizações, cada qual inserida em um dos três setores. Essas alianças são constituídas para elaborar e implementar projetos e programas que visam beneficiar uma comunidade, erradicar ou minimizar algum problema social, atender às necessidades de grupos carentes ou divulgar e defender uma causa de interesse público. Ao propor o conceito de aliança estratégica, Austin (2001) procura ressaltar as relações de parceria que adquirem características de entrosamento mais profundo entre as organizações aliadas. Como ocorreu no mundo dos negócios, em que as empresas criaram cadeias produtivas entre si e com seus fornecedores para fortalecer sua

capacidade produtiva e seu posicionamento no mercado, também as iniciativas de desenvolvimento social buscaram formas organizativas que aumentassem a eficiência e assegurassem a eficácia de suas ações.

Esse princípio de colaboração organizacional mostrou-se mais complexo de ser aplicado no campo da responsabilidade social, pois as organizações que devem se aliar são muito diferentes entre si por pertencerem a diversos setores, por terem natureza diversa em sua origem e por estarem posicionadas em diferentes distâncias em relação ao objetivo de desenvolvimento social que motivou a parceria.

Na pesquisa realizada, observou-se que algumas empresas com atuação social mais consolidada e algumas organizações da sociedade civil mais habituadas ao relacionamento intersectorial começam a mostrar interesse em compor formas mais estruturadas e integradas de parceria. Entretanto, essa é uma tendência tão recente e imatura que não chegou a ser vislumbrada nos resultados da pesquisa, exceto por indícios nas entrevistas em profundidade e nos estudos de casos realizados na continuidade do projeto.

O *survey* ressaltava a pluralidade das formas de colaboração existentes, pois, para muitas empresas, o conceito de parceria pode variar de uma relação pontual — por meio de doação como apoio a determinada entidade —, até o desenvolvimento conjunto de projetos comuns a várias organizações envolvidas. Verificando os dados coletados, procurou-se categorizar e analisar os diversos tipos de colaboração intersectorial:

- 15% das empresas respondentes não apresentavam qualquer forma de aliança;
- outros 15% declararam manter colaboração em todas as práticas sociais desenvolvidas;
- 37% estabeleceram alianças para realizar a maioria de seus projetos sociais;
- 33% mantiveram sua atuação social com o estabelecimento de poucas parcerias.

No gráfico 4 estão representados os setores com os quais o total das empresas respondentes da pesquisa, que disseram utilizar alianças como meio de viabilizar suas práticas de atuação social, estabeleciam suas parcerias.

Cada círculo corresponde a um setor, com os números internos representando o percentual de parcerias entre as empresas respondentes e as organizações de cada setor; e os números nas interseções representando o percentual de parcerias das empresas com organizações de mais de um setor. A primeira constatação é a de que a maioria das empresas mantinha alianças com entidades do Terceiro Setor, o que configurava, na amostra, a frequência de 80,2%, enquanto 55,5% delas apresentavam parcerias com órgãos do Estado e 47,3% com outras empresas do mercado.

Contudo, como os próprios percentuais indicam, na maioria das vezes essas alianças não são exclusivamente estabelecidas com organizações de apenas um setor, pois:

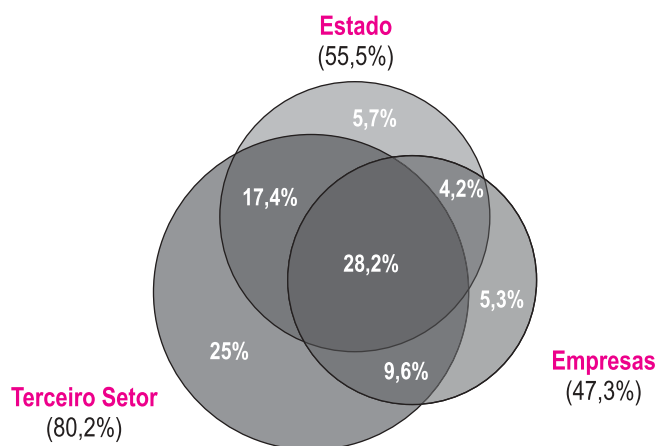


Gráfico 4: Composição das Alianças entre Empresas e Outras Organizações por Setores

- 17,4% das empresas estabeleciam alianças com organizações do Terceiro Setor e do Estado, simultaneamente;
- 4,2% estabeleciam alianças com organizações do Estado e com outras empresas do mercado;
- 9,6% estabeleciam alianças com organizações do Terceiro Setor e com outras empresas do Mercado;
- 28,2% das empresas estabeleciam alianças com organizações dos três setores, configurando o espaço nuclear do gráfico 4, no qual se davam as relações de alianças mais complexas, mas que eram, também, aquelas com maior potencial para efetivar seus objetivos.

Esses percentuais indicam a intensidade da articulação entre setores que vem ocorrendo no Brasil, como forma de possibilitar que as empresas assumam práticas de atuação social.

Observou-se que 47,3% das empresas pesquisadas estabeleciam alianças com organizações do próprio setor privado. Esse resultado é, provavelmente, oriundo da busca de agregar competências, ou seja: em um primeiro momento, quando as empresas resolvem iniciar sua atuação social, buscam organizações governamentais ou não-governamentais que já possuam *know-how* em gestão social. Em seguida, podem se aliar a outras empresas, compartilhando as responsabilidades e complementando as competências necessárias para viabilizar a parceria.

Entretanto, apesar desse percentual elevado, observa-se que a atuação social tem sido tratada pelas empresas como um fator de diferenciação em ambientes competitivos — isto é, na maior parte das vezes, elas não demonstram aptidão para aceitar outras empresas como parceiras. Este tem sido um fator frequentemente citado como complicador da formação e manutenção de alianças intersetoriais. Ao incorporar no âmbito de suas práticas sociais certos padrões típicos da competição empresarial, algumas companhias restringem as possibilidades de crescimento e consolidação de redes de parcerias. Muitas vezes,

essa exigência de exclusividade leva as organizações do Terceiro Setor a preferir a parceria com empresas. Em casos assim, quando se realiza a parceria, é comum instalar-se um relacionamento conflituoso, no qual a entidade se sente reduzida em sua autonomia.

Outra face desse cenário tem sido a tendência de se ampliar a sinergia da aliança de colaboração entre empresas que constituem uma cadeia produtiva. Nesse caso, a familiaridade já estabelecida pelo relacionamento empresarial facilita a criação da parceria para a prática social e neutraliza problemas de competição. Tem sido comum que fornecedores e prestadores de serviços se aliem a suas empresas-clientes, para estabelecer um projeto social conjunto.

É interessante observar que o percentual de alianças das empresas respondentes com organizações dos três setores é superior ao percentual de alianças com somente um dos setores, o que pode significar que o envolvimento da empresa em alianças intersetoriais faz com que ela amplie sua consciência dos problemas sociais e seu impulso de atuar com pessoas físicas e jurídicas, na busca de soluções.

Quando solicitadas a identificar os papéis desempenhados nas parcerias, 75,4% das empresas respondentes apontaram para a doação de recursos não-financeiros e 63,1%, para a doação de recursos financeiros; 63,4% indicaram o incentivo à participação dos funcionários, em geral estimulados a participarem de programas de voluntariado empresarial.

Papéis que explicitam uma colaboração mais integrada, que se configura como mais próxima do modelo de aliança estratégica intersetorial, surgiram em porcentagens menores, embora significativas: 54,5% daquelas que usavam parcerias declararam monitorar e avaliar resultados, enquanto 50,8% estavam discutindo e definindo diretrizes com seus parceiros.

Outros importantes indicativos que surgiram dessa análise são:

- a alta direção da empresa acompanhava em detalhes a organização da parceria em 74% das empresas pesquisadas que participavam de alianças intersetoriais;
- 71% das parcerias entre empresas e organizações de outros setores eram desenvolvidas com várias atividades conjuntas, desde o planejamento até o controle das ações empreendidas;
- 82% das empresas que utilizavam as alianças intersetoriais afirmaram manter relacionamento bastante freqüente com as organizações parceiras.

Como pode ser observado no gráfico 5, a potencialização da qualidade das ações sociais é o principal motivo apontado pelas empresas pesquisadas para a ação em alianças: 73,8% acreditavam que essa forma de atuação trazia ganhos em eficiência. Aliado a esse fator, o reconhecimento de que as organizações parceiras dispunham de *know-how* mais adequado sobre o problema social aparecia como segundo motivo apontado pelas empresas participantes, representando 64% dos casos.

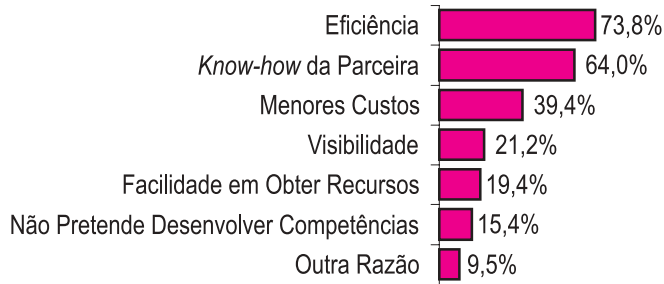


Gráfico 5: Razões das Empresas para o Estabelecimento de Alianças

Analisando os motivos apresentados pelas empresas respondentes para atuarem em alianças, cruzados com a origem do capital preponderante (gráfico 6), pode-se perceber que, para as empresas de capital estrangeiro, eficiência e *know-how* são muito enfatizados, sendo apontados por mais de 70% delas, enquanto o item visibilidade fica abaixo de 19%. Esse fato pode ser justificado pela cultura de trabalho desse tipo de empresa, que preza procedimentos e focos muito claros em seu negócio, transferindo a mesma forma de pensar para a atuação social. O pequeno interesse de tais empresas em desenvolver competências específicas para a atuação social confirma essa constatação, pois indica que elas preferem que tais competências sejam atributos dos parceiros.

Já as empresas de capital estatal, quando comparadas às demais, se caracterizam pela reduzida valorização do *know-how* da organização parceira, considerando a melhor divisão de custos uma razão mais importante para compartilhar a atuação social. Isso pode ser explicado pela maior familiaridade que essas organizações possuem com as questões sociais, bem como pela carência de recursos que as empresas do Estado enfrentam, minguando sua capacidade financeira para a atuação social. Outro fator que comprova essa visão é o percentual extremamente alto de respostas apresentadas por essas empresas, comparativamente às demais, no item “maior facilidade em obter recursos adicionais”, o que demonstra que, para as estatais, as alianças são valiosas formas de promover a articulação institucional.

Do total de 385 empresas que responderam ao *survey*, 15% disseram preferir trabalhar sem o estabelecimento de alianças. O gráfico 7 apresenta os principais motivos apontados, tanto pelas empresas que faziam essa opção, quanto pelas que atuavam por meio de alianças.

Melhor controle dos recursos foi considerado o principal motivo para que os três grupos de empresas preferissem não atuar em alianças, o que denota certa resistência em compartilhar recursos, falta de instrumentos de gestão eficazes para fazê-lo e, muito provavelmente, desconfiança quanto à capacidade de controle dos parceiros. No entanto, esses grupos apresentaram visões diferentes no que concerne aos demais motivos apontados. Enquanto as empresas que não utilizavam ali-

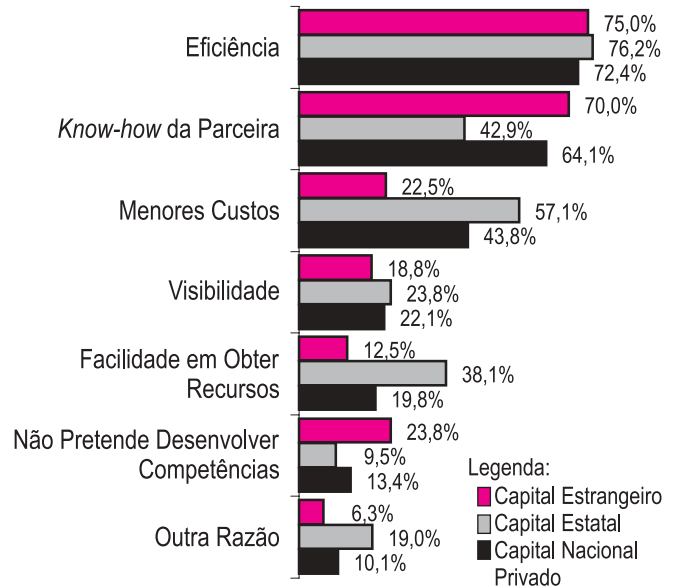


Gráfico 6: Razões das Empresas para o Estabelecimento de Alianças por Capital Preponderante

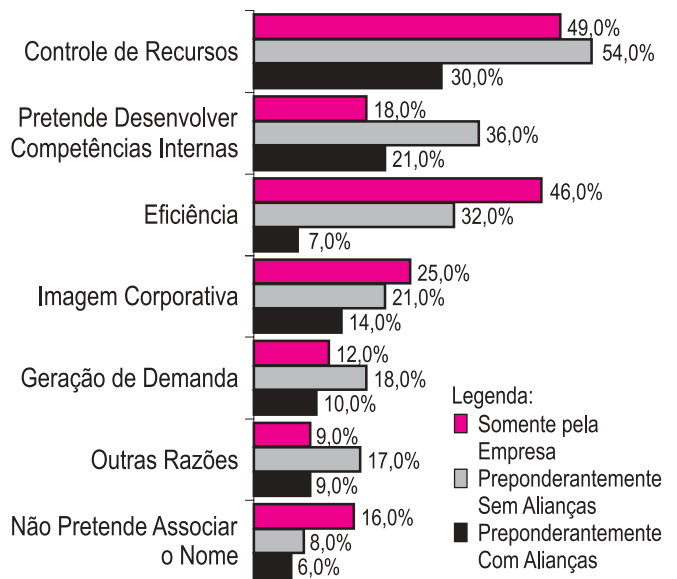


Gráfico 7: Atuação Empresarial — Razões das Empresas para o Não-Estabelecimento de Alianças

anças acreditavam que a atuação social é mais eficiente se feita individualmente, as demais, que costumavam utilizar alianças, realizavam alguns projetos isoladamente, visando ao desenvolvimento de competências específicas para tal atividade. Esse investimento na otimização de competências internas poderia indicar duas visões quase opostas, que necessitam de mais informações para serem exploradas: a tendência pode estar relacionada à busca de formas de integração mais efetivas com os problemas sociais que, de algum modo, passam a ser incorpo-

rados ao dia-a-dia da empresa, ou pode representar uma desconfiança com relação à capacidade gerencial das organizações parceiras.

Quando agrupadas por origem de capital preponderante (gráfico 8), todas as empresas também consideraram o melhor controle de recursos como principal motivo para não atuarem por meio de alianças, especialmente as de capital estatal. Porém, dentro dos outros itens surgiram algumas variações. As empresas de capital estrangeiro e de capital nacional privado consideraram o desenvolvimento de competências internas como o segundo motivo mais importante. Já as empresas de capital estatal consideraram a maior eficiência como segunda razão mais importante.

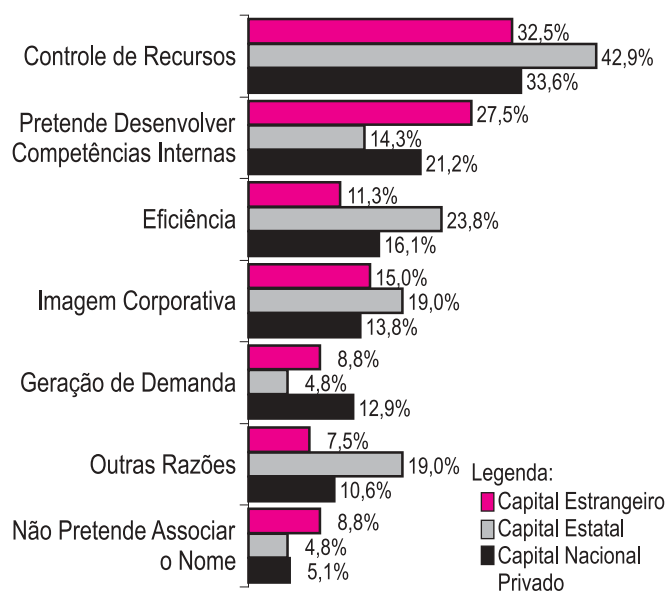


Gráfico 8: Razões das Empresas para o Não-Estabelecimento de Alianças — por Capital Preponderante

É importante observar que a razão “maior eficiência” foi usada para explicar tanto o fato de estabelecer alianças quanto o de as evitar. Embora inicialmente pareça contraditório, isso poderia estar relacionado às experiências anteriores de atuação social vivenciadas pelas empresas. Aquelas com relato de parcerias de sucesso e em sinergia com os parceiros, consideravam mais eficiente trabalhar dessa forma; aquelas que não tinham experimentado ações em alianças ou cujas experiências resultaram decepcionantes, tendiam a considerar que atuando de forma isolada, seriam mais eficientes.

Tais resultados do *survey* e da fase qualitativa dessa pesquisa permitem identificar a incorporação de novos atores sociais — empresas, empresários, executivos e funcionários — ao cenário do desenvolvimento social. Parece claro que já não se considera que reduzir a exclusão social e encontrar meios para obter um desenvolvimento sustentável sejam atribuições exclusivas do

Estado. Tampouco que possam ser desempenhadas apenas por entidades beneméritas, organizações não-governamentais ou movimentos sociais.

Contudo, os dados demonstram apenas a existência dessa tendência, sendo ainda muito restritos para assegurar que as iniciativas de atuação social empresarial estejam promovendo impactos efetivos em problemas estruturais, como a desigualdade na distribuição de renda ou as defasagens educacionais citadas neste ensaio.

Do mesmo modo, a pesquisa permite identificar que essa mobilização social tem propiciado a formação de alianças organizacionais com o objetivo de promover ações sociais. Essas parcerias parecem deter forte potencial para se tornarem mais perenes e integradas, de um lado assegurando a continuidade dos programas e projetos, e de outro lado contribuindo para o fortalecimento das organizações da sociedade civil, que se tornam mais conhecidas, mais visíveis e, muitas vezes, mais capacitadas em virtude da experiência do trabalho em colaboração. Contudo, os resultados da pesquisa não demonstram que as alianças intersetoriais sejam a forma organizativa que garante maior eficiência aos projetos focados em reduzir a pobreza.

Evidentemente, não estava no escopo deste trabalho chegar a conclusões de tão elevada generalização, mas indicar essas tendências e as potencialidades que elas sugerem ao empreendedorismo social e ao exercício da responsabilidade corporativa.

8. VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Levados aos *workshops* promovidos pelo estudo com os atores sociais das alianças pesquisadas, os dados, as análises e os questionamentos resultantes da pesquisa propiciaram avançar reflexões sobre o tema.

Observa-se que, embora se considere a complexidade de compor e gerenciar as alianças intersetoriais, elas são vistas como um caminho fértil e inovador para a atuação social, não apenas de empresas, mas também de indivíduos e de organizações em geral.

Dentre as maiores dificuldades de gerenciamento das alianças, destacaram-se:

- Há desequilíbrio de poder entre as organizações aliadas, seja porque a empresa detém recursos financeiros e competência gerencial, seja porque as organizações de Terceiro Setor detêm exclusividade de *know-how* e de acesso às populações atendidas.
- As alianças com órgãos da Administração Pública são rechaçadas, principalmente pelas empresas privadas, devido aos impedimentos burocráticos, à morosidade decisória e à falta de continuidade administrativa que caracterizam o Primeiro Setor.

- A falta de planejamento, do conhecimento mútuo das expectativas e a indefinição prévia dos resultados esperados contribuem para que as alianças fracassem ou se transformem em uma parceria ineficaz, que é mantida por força de interesses institucionais.
- A perspectiva de compatibilidade das culturas organizacionais diversas e a carência de tecnologias de gestão adequadas a essas formas inovadoras de organização constituem grandes desafios ao seu desenvolvimento.
- Dentre as necessidades prioritárias para aperfeiçoar o funcionamento das alianças estratégicas intersetoriais, destacam-se os sistemas e indicadores de avaliação e monitoramento. Sua inexistência dificulta o planejamento e a formação das alianças, principalmente no que concerne ao alinhamento das expectativas dos parceiros, à aferição dos resultados das ações empreendidas e à avaliação dos impactos sociais advindos da atuação da aliança.

As parcerias não constituem a forma exclusiva, mas uma das mais freqüentes para que as empresas executem suas ações sociais.

Desses debates, os atores sociais participantes obtiveram orientações para o aperfeiçoamento de suas competências para a formação e a gestão de alianças intersetoriais. E ofereceram significativas contribuições para que o Ceats elaborasse materiais didáticos e propusesse instrumentos gerenciais a serem empregados por organizações interessadas em desenvolver ações sociais em alianças de colaboração.

Da experiência decorrente do trabalho aqui relatado, é importante destacar algumas considerações a respeito das questões-chave que nortearam a pesquisa. As práticas empresariais de atuação social vêm crescendo nos últimos cinco anos no país, estimuladas pela visibilidade junto ao público e pela ação de entidades que disseminam os ideários da Responsabilidade Social. Empresas que já desenvolviam ações desse tipo ampliaram essa atuação e passaram a divulgá-la ou a demonstrar maior valorização. Empresas que não adotavam práticas sistemáticas de atuação social começaram a buscar informações e orientação técnica para incorporá-las ao seu modelo de gestão.

As parcerias não constituem a forma exclusiva, mas uma das mais freqüentes para que as empresas executem suas ações sociais. Verifica-se a tendência de buscarem esse tipo de arranjo

ou de considerarem que essa forma de trabalho pode ser mais eficiente e reduzir os custos da atuação social. Número significativo de empresas prefere, porém, deter a autonomia e a exclusividade de suas ações. Questões como falta de confiança, carência de informações, experiências frustradas permeiam essa tendência de rejeição do trabalho em colaboração.

As organizações da sociedade civil mostram-se bastante ambivalentes em relação à tendência das empresas de se interessarem em atuar na solução de problemas sociais. Aquelas que vêm tendo percepção positiva das parcerias de que participam enfatizam os benefícios: aperfeiçoamento da capacidade de gestão; modernização de práticas gerenciais; ampliação da *network*; fortalecimento da imagem; ampliação do acesso a recursos. Aquelas que evitam fazer alianças, ou que tiveram experiências frustrantes, ressaltam: a incompatibilidade da lógica e dos ritmos de trabalho; a falta de conhecimento e sensibilidade da empresa para a especificidade dos problemas sociais; o caráter arrogante e impositivo, ou paternalista e condescendente com que a empresa se relaciona com a entidade; a falta de clareza sobre as intenções da empresa e os valores que norteiam sua ação; a insegurança quanto à duração do relacionamento.

Pode-se dizer que, ao longo do período de vida da parceria, as organizações da sociedade civil tendem a oscilar entre essas duas posições, atitude indicativa de que elas são dependentes das iniciativas e das decisões empresariais. Por isso, um passo no caminho do aperfeiçoamento das alianças intersetoriais seria o de estimular o envolvimento ativo das organizações da sociedade civil e de sensibilizar as empresas no sentido de manterem relacionamento mais equilibrado no que diz respeito às decisões vitais para o destino das alianças.

O estudo demonstra também que há grande campo aberto aos aperfeiçoamentos administrativo, técnico e gerencial para tornar efetiva a potencialidade das alianças estratégicas intersetoriais. Da forma como elas atualmente são criadas e administradas, pode-se intuir, mas não se comprovar, que tragam resultados efetivos na redução de indicadores de pobreza e exclusão social.

Nessa medida, elas hoje constituem muito mais um modelo proposto do que uma metodologia consagrada. Também não podem ser encaradas como uma solução única, mas como uma forma de trabalho que deve estar associada a outras medidas, se o que se pretende é gerar impacto social efetivo.

Do que se estudou, é possível inferir que as alianças intersetoriais propiciam o fortalecimento institucional, propagam conceitos de cidadania responsável, viabilizam projetos e programas sociais específicos. Se assumirem um componente estratégico, podem se propor a influenciar as políticas públicas criando, com suas ações, fatos e resultados que redirecionem as estratégias e as diretrizes do Estado. Nesse sentido, poderão vir a ser fortes diretoras de processos de mudanças estruturais do contexto socioeconômico do país, contribuindo efetivamente para a transformação social. ♦

NOTAS

- (1) *Survey* é o método para obtenção de dados ou informações a respeito de características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas. Adota o recurso de um instrumento de pesquisa predefinido — normalmente um questionário — que produzirá descrições quantitativas (FREITAS *et al.*, 2000).
- (2) São consideradas organizações do Terceiro Setor as entidades privadas, de constituição jurídica formal, que atendem finalidades públicas, sem ânimo de lucro (vide ANHEIER e SALAMON, 1998; FISCHER e FALCONER, 1998).
- (3) O Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração (Ceats-FIA) foi constituído em 1998 em convênio com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Realiza estudos, pesquisas, programas de ensino, consultoria e capacitação sobre temas de empreendedorismo e gestão social.
- (4) O programa de estudos *Non-Governmental Organizations and the Marketization of Development* foi um realizado pelo IDR, com o apoio da *Ford Foundation*, sob a coordenação do Professor L. David Brown do *Hauser Center for Non-Profit Organizations*.
- (5) Alguns dos casos mapeados nesse projeto são analisados no livro *O Desafio da Colaboração — Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor* de Rosa Maria Fischer (2002a).
- (6) Tal adjetivação é aqui adotada devido ao fato de a Comunidade Solidária nunca ter se proposto, oficialmente, a se tornar um órgão do Governo Federal, seja da administração direta ou indireta.
- (7) Kenn Allen é especialista em estratégias de estímulo ao voluntariado empresarial. Foi presidente da *International Association for Volunteer Effort* (IAVE) e vice-presidente da *Points of Light Foundation*, rede norte-americana de centros de voluntariado.
- (8) As pesquisas indicavam que cerca de 50 milhões de pessoas viviam com renda mensal inferior a 30 dólares americanos e que delas, perto de 15 milhões viviam com muito menos do que o dólar diário. Informações são encontradas, por exemplo, na pesquisa *Mapa do Fim da Fome no Brasil* (FGV, 2001), baseada na *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio* (PNAD) e no estudo *Indicadores do Desenvolvimento Humano* (IDH) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).
- (9) Os relatórios anuais publicados pelo PNUD estão disponíveis no site <<http://www.pnud.org.br/rdh/>>.
- (10) Entre 1991 e 2000, a mortalidade infantil decresceu de 47,8 para 29,6 por mil nascidos vivos. De 1995 a 1999, registrava-se uma redução de 25% de emprego do trabalho infantil (fonte: Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística — IBGE).
- (11) Embora o tema ofereça visibilidade positiva para as empresas, a maioria delas não tem os dados de atuação social sistematizados ou prefere não os fornecer com precisão.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- ANHEIER, H.K.; SALAMON, L.M. *The nonprofit sector in the development world: a comparative analysis*. New York: Manchester University Press, 1998.
- ASHMAN, D. *Towards a model of empowered civil society collaboration with business*. [S.l.]: IDR, 2000.
- AUSTIN, J.E. *Parcerias — fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- BORGER, F.G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*, 2001. Tese (Doutorado em Administração) — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- BROWN, L.D. Prefácio. In: FISCHER, R.M. *O desafio da colaboração — práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- CARDOSO, R. Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade. *Revista Update*, São Paulo, Câmara Americana de Comércio (AmCham), v.363, suplemento especial n.8, p.114-129, ago. 2000.
- CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, [S.l.], n.4, 1979.
- CARROLL, A. A. Corporate social responsibility. *Business and Society*, [S.l.], v.28, n.3, Sept. 1999.
- DE FRANCO, A. *O lugar mais desenvolvido do mundo — investindo no capital social para promover o desenvolvimento comunitário*. Sobradinho dos Melos: AED, 2004.
- DWIGHT, F.; DENNIS, R. *Corporate philanthropy at the crossroads*. Bloomington: Indiana University Press, 1996.
- FISCHER, R.M. *Estratégias de empresas no Brasil — atuação social e voluntariado*. São Paulo: CEATS-FIA/USP — Programa Voluntários — GIFE/SENAC, 1999.
- _____. *O desafio da colaboração — práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002a.
- _____. *Alianças estratégicas intersetoriais*. Programa Cidadania Organizacional e Terceiro Setor. Relatório de Pesquisa. São Paulo: CEATS-FIA/USP / Fundação Ford, 2002b.
- FISCHER, R.M.; FALCONER, A. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP). São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar. 1998.

FISHER, J. *The road from Rio: sustainable development and the non-governmental movement in the third world*. London: Prager, 1993.

_____. *Non-governments: NGOs and the political development of the third world*. West Hartford: Kumarian, 1998.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). *Mapa do fim da fome no Brasil*. Estudo. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo 2000*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 out. 2003.

INSTITUTO ETHOS. *Os novos desafios da responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, jul. 2001 (Série Instituto Ethos Reflexão, Ano 2, n.5).

KANTER, R.M. From spare change to real change — the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, Boston, HBSP, v.77, n.3, p. 122-133, May/June 1999.

PAOLI, M.C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B.S. (Org.) *Democratizar a democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PELIANO, A.M. *Bondade ou interesse: como e por que as empresas atuam na área social*. Brasília: IPEA, 2001.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa*. São Paulo: Cortez, 1985.

State, Market and Third Sector: a conceptual analysis of cross-sector partnerships

This here article is inserted in the effort for producing systematized knowledge about the social performance of enterprises and the formation of alliances among them, civil society organizations and state agencies, aiming to understand the characteristics of such partnerships in the environment of involved organizations and the impacts and trends caused by partnered actions. The text includes a historical analysis of the evolution in the standard of cross-sector cooperation in Brazil and offers an outline of the socioeconomic context in which this development is circumscribed. Data and conclusions obtained from three previous studies accomplished by Ceats (*Centro de Empreendedorismo e Administração em Terceiro Setor*) are then presented and analyzed: the first one being a qualitative study on cross-sector cooperation that integrates a broader comparative international analysis project from the Institute for Development Research, Boston, developed in 1998. The second one analyzes the entrepreneurial social action in Brazil (1999) in order to identify practices of stimulus to corporate volunteerism. And the third one — Cross-Sector Strategic Alliances — maps the partnered corporate action (2002). These undertakings have allowed confirming the tendency of growth and consolidation of corporate social action practices, contributing to disseminate the concept of Social Responsibility. Cross-sector alliances are not the only structure possible; however, they are the arrangement more frequently adopted for developing corporate social action. The current state of these alliances indicates that they have full potential to effectively become management role models of social performance. However, it also points at a broad space open to technical, administrative and managerial improvements of such shapes of organizational articulation.

Uniterms: corporate social performance, cross-sector alliances.

Estado, Mercado y Tercer Sector: un análisis conceptual de las sociedades intersectoriales

Este artículo se inserta en el esfuerzo de la producción de conocimiento sistematizado sobre la actuación social de las empresas y de la formación de alianzas entre ellas y organizaciones de la sociedad civil y del gobierno. Se busca comprender las características de esas asociaciones en el ambiente de las organizaciones involucradas y los impactos y tendencias generados por actuaciones conjuntas. El texto incorpora un análisis histórico de la evolución en el modelo de colaboración intersectorial en Brasil y ofrece un esbozo del contexto socioeconómico en que dicho desarrollo se inserta. Se presentan y analizan datos obtenidos en tres investigaciones realizadas por el Ceats (*Centro de Empreendedorismo Social y Administración en Tercer Sector*). La primera es un estudio cualitativo sobre colaboración intersectorial que forma parte de un proyecto comparativo internacional realizado en 1998 por el *Institute for Development Research* de Boston (Estados Unidos). En la segunda investigación, se analizó la actuación social de empresas en Brasil (FISCHER, 1999), con el objetivo de identificar prácticas de estímulo al voluntariado corporativo. Y la tercera - Alianzas Estratégicas Intersectoriales - expuso el panorama de la actuación empresarial en asociaciones (FISCHER, 2002b). Esos trabajos han permitido confirmar la tendencia del crecimiento y la consolidación de las prácticas empresariales de actuación social, que están contribuyendo a diseminar el concepto de Responsabilidad Social. Las alianzas intersectoriales no son la forma exclusiva, pero constituyen el arreglo que se adopta más frecuentemente para la realización de las acciones sociales corporativas. El actual estado de esas alianzas indica que detienen gran potencial de convertirse en modelos de gestión efectivos para la práctica de actuación social. Sin embargo, demuestra también que hay un amplio espacio abierto a perfeccionamientos técnicos, administrativos y gerenciales de tales formas de articulación organizacional.

Palabras clave: actuación social de empresas, alianzas intersectoriales.