

2 Referencial teórico

"Podemos falar em três tipos de organizações. As do primeiro setor, que é o governamental, gerenciam recursos públicos para fins públicos. Depois vêm as do segundo setor, as do mundo privatizado, que gerenciam recursos privados para fins privados. E há as do Terceiro Setor, que gerenciam recursos privados para fins públicos. Quem é o grande ícone da eficiência? O segundo setor, que lida bem com questões como a relação custo-benefício e obedece à lógica da eficiência em tudo que faz. No primeiro e no Terceiro Setores, a eficiência nunca foi um objetivo, mas deveria ser".

Viviane Senna

Presidente do Instituto Ayrton Senna

Em entrevista à HSM Management, edição novembro/dezembro de 2006.

2.1. Revisão da literatura

Observa-se a movimentação por parte da Academia visando a construção de conhecimento sobre o Terceiro Setor. É crescente o número de publicações acadêmicas e setoriais sobre a administração de organizações sem fins lucrativos, gestão de projetos sociais, atuação social em rede e desenvolvimento sustentável.

No referente à participação de organizações em alianças e redes estratégicas, de forma ampla, não especificamente relacionada àquelas integradas por organizações da sociedade civil, existe também um crescente volume de pesquisas, publicações, e estudos em desenvolvimento. O avanço da tecnologia, a interdisciplinaridade necessária à atuação em qualquer área, e a maior rapidez de resposta às mudanças do ambiente, estão demandando conhecimento e constante atualização sobre esses temas. A formação de alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas é um fenômeno mais recente, unânimemente visto como um tema com muitos aspectos a investigar, especialmente sobre a prática concreta (ALIANÇA CAPUAVA, 2005).

Os estudos sobre desenvolvimento sustentável se multiplicaram no Brasil a partir da década de 1990. Acredita-se que a realização da Eco'92, sediada no Rio de Janeiro, tenha trazido ainda mais a atenção às questões ambientais internas brasileiras. Mas o assunto no meio empresarial vem ganhando progressivo crescimento, sobretudo a partir de 2000.

Com a revisão da literatura sobre os eixos temáticos, percebeu-se a ampliação dos estudos sobre administração do Terceiro Setor inspirados em trabalhos pertinentes nas áreas de sociologia e de economia. Essa abordagem interdisciplinar do tema está, sem dúvida, relacionada à demanda crescente por informação e experiência por parte dos gestores, para enfrentar os desafios atuais e futuros face às irreversíveis transformações em curso.

Constata-se a existência de questionamentos acerca de como a gestão e a tecnologia podem servir aos objetivos de transformar a sociedade, e promover seu desenvolvimento. O questionamento integra a agenda acadêmica neste primeiro decênio do século 21, impulsionado por fenômenos mundiais como a globalização da economia, reformas estatais, problemas socioambientais, violência e pobreza. Os sete primeiros anos desse século, tomando por foco o Brasil, foram anos de transição de concepções e práticas de gestão dominantes no século 20, de origem na empresa, para outras formas de gestão emergentes, derivadas da sociedade (FISCHER, 2007).

Exatamente por ser um tema recente, com características distintas de acordo com a região de estudo, e pouco conhecido, fez-se necessário escolher alicerces temáticos para construção do conhecimento sobre o tema para então promover o aprofundamento no estudo de caso proposto.

Apresentamos abaixo os resultados de Revisão da Literatura sobre os diferentes eixos temáticos abordados, a começar pelo Setor Cidadão.

2.1.1.

Setor cidadão: conceito, contexto e desafios

Os termos *sociedade civil* e *setor social*, ou *setor cidadão*, fazem parte de um conjunto de conceitos que podem se prestar a muitas definições e, por sua amplitude, abrangem todos aqueles que, individual ou coletivamente, atuam socialmente nas esferas não-governamentais. Em linhas gerais, referem-se a

organizações e iniciativas sem fins lucrativos visando o fornecimento de bens e serviços para atender a necessidades coletivas, com ênfase na participação voluntária.¹

Ainda que seu emprego seja historicamente recente, a origem da atuação organizada da sociedade civil e do setor social remonta à filantropia, presente no Brasil desde o século XVI com o surgimento das santas casas de misericórdia. Voltadas para o atendimento de pessoas carentes, eram regidas pela lógica assistencialista e de caridade cristã e sustentadas por ricos filantropos. Foi somente no final do século XIX, com a intensificação da atuação do Estado na área social, que começaram a se insinuar mudanças na forma de organizar e administrar essas instituições.

A problemática social cresceu vertiginosamente ao longo do século XX, quando houve a industrialização e, com esta, a crescente migração de pessoas do campo para as cidades². Segundo Góes de Paula e Rohden (*in* ASHOKA e MCKINSEY, 2006), para atender a esse novo público – composto por imigrantes, operários, empregados do comércio e funcionários da máquina governamental – surgiram sindicatos, associações profissionais, federações e confederações, que passaram a vincular o setor privado às práticas de assistência existentes.³

O modelo de forte dependência econômica do Estado começou a mudar a partir da década de 1970, com o surgimento de um novo conceito institucional, em contraponto à ação e ao controle do governo: as organizações não-governamentais (ONGs). Esse modelo de organização teve papel fundamental na conformação do setor social e nos rumos da sociedade brasileira, e o termo ONG é, hoje, amplamente utilizado para designar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos, da mesma maneira que organização da sociedade civil (OSC).

Esse poder de transformação social por parte das ONGs atraiu o interesse de fundações e agências de fomento e cooperação internacionais, interessadas em fortalecer a sociedade civil local e o processo democrático do País. No entanto,

¹ Na publicação de Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey&Company, “Negócios Sociais Sustentáveis” - Ed. Peirópolis, 2006 - é feita a replicação deste trecho atribuído a Rubens da Costa Santos: *Reflexões sobre as organizações da Sociedade Civil*. FGV-Eaesp e FEA/USP. Artigo: Revista Integração, n°s 9 e 10 integrados, jan/2000.

² Em Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey&Company, esse trecho é atribuído a “Empreendimentos Sociais Sustentáveis”, Ed. Peirópolis, 2001.

³ Em Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey&Company, o trecho é atribuído a Sérgio Góes de Paula e Fabíola Rohden: *Empresas e Filantropia no Brasil*. Iser, Projeto Filantropia e Cidadania.

em meados da década de 1980, essas mesmas instituições começaram a voltar seus recursos para financiar programas sociais em outras regiões do globo cujas crises socioeconômicas alcançavam proporções assustadoras, como África e Leste Europeu. Essa transição por parte das fundações e agências internacionais, bem como a redução do direcionamento de recursos a essas organizações por parte do Estado Brasileiro, forçou as organizações latino-americanas a buscar opções diversificadas para dar continuidade a seus programas, cobrir seus custos e manter o alcance de seus programas.

As décadas de 1980 e 1990 representaram um momento especial da solidariedade do brasileiro, quando se percebeu mais claramente que a situação era extremamente complexa. De um lado, um Estado incapaz de cumprir sozinho o papel de agente de desenvolvimento social e econômico, e de outro, o avanço da globalização, com conseqüências positivas e também negativas, como o aprofundamento da pobreza. Diante de tal cenário, iniciativas de cunho humanitário surgiram continuamente no seio da sociedade civil.⁴

Na década de 1990, as empresas privadas iniciaram seu envolvimento em questões sociais, causando uma transição no cenário tradicional de escassez das fontes de recursos. Inicialmente, o apoio era concedido a causas e instituições com as quais as empresas se identificassem, sem avaliação do impacto social alcançado. Posteriormente, algumas dessas empresas passaram a constituir suas próprias fundações e institutos, alinhando investimento social com estratégia empresarial, seja através de projetos concebidos e geridos em parceria com ONGs, ou de simples aporte de recursos em ONGs, deixando o planejamento, execução e controle por parte das mesmas, que atuavam de forma mais independente.

As organizações da sociedade civil tomaram formas distintas, de acordo com a finalidade de atuação, com a parceria estabelecida com empresas privadas, organismos internacionais, ou governo, e com as características regionais. Os vínculos raramente têm longa duração, o que tem demandado dessas organizações uma busca permanente por novos parceiros e o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade, aproximando progressivamente sua gestão à de organizações do setor privado.

⁴ COELHO, Heloísa: trecho adaptado do Manual do Voluntário – prefácio de Wanda Engel – Ex-Secretária de Estado de Assistência Social - p.02

Mesmo com a disseminação de exemplos de sucesso, prevalecem dúvidas sobre a existência de negócios com real impacto social que sejam sustentáveis em longo prazo, que não conflitem com os ideais, valores e princípios de seus idealizadores. Não é necessário trabalhar no Terceiro Setor para saber que existem muitas organizações ineficazes, perdulárias e corruptas no setor. Contudo, essas organizações estão sendo cada vez mais pressionadas a demonstrar eficiência e transparência, e isso tem representado um desafio profissional para profissionais do segundo setor (BORNSTEIN, 2006).

Segundo Bornstein (2006), entre 1990 e 1995 um estudo da Johns Hopkins descobriu que em oito países desenvolvidos, o emprego neste setor cresceu duas vezes e meia mais rapidamente do que a economia. Este mesmo setor foi apontado por Peter Drucker como o de maior crescimento dos EUA.

Sob o aspecto legal, dentre as várias espécies associativas previstas no ordenamento legal brasileiro, as entidades ou organizações não-lucrativas podem constituir-se sob as formas de fundações públicas ou privadas, associações ou sociedades civis, cooperativas, e cooperativas sociais.⁵

De acordo com o Relatório de Fundações Privadas e Associações, publicado em 2002 pelo IBGE, no Brasil são 489.483 associações sem fins lucrativos, sendo que dessas, 310.472 não tem sequer um funcionário contratado, ou 63,43% do total. Proporção similar é encontrada entre as 10.672 fundações existentes, dentre as quais 66,39% não têm nenhum funcionário contratado. No entanto, em 2002 as associações sem fins lucrativos já geravam 1.979.488 empregos diretos, e as fundações 222.198. Apesar de não haver estatísticas recentes, é muito provável que esse número tenha aumentado nos últimos cinco anos, dado o nítido crescimento do Terceiro Setor.⁶ A tabela ilustra essa situação.

⁵ Em Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey&Company, pg 19, quadro tendo como fonte: Empreendimentos Sociais Sustentáveis, Ed. Peirópolis, 2001.

⁶ Em http://www.ibge.gov.br/servidor_arquivos_est/ acessado em 16/11/2007.

Tabela 1 - Unidades locais, pessoal ocupado assalariado em 31.12 e salários e outras remunerações das Entidades Privadas sem Fins Lucrativos, segundo classificação das entidades sem fins lucrativos - Brasil - 2002

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Unidades locais	%	Pessoal ocupado assalariado em 31.12	%
	500			
Total	15		2 201 686	
	5			
Habitação	322	0,1%	187	0,0%
Saúde	3 798	0,8%	351 890	16,0%
Cultura e recreação	37 539	7,5%	119 692	5,4%
Educação e pesquisa	79 931	16,0%	466 341	21,2%
Assistência social	32 249	6,4%	226 510	10,3%
Religião	70 446	14,1%	101 513	4,6%
Partidos Políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	73 783	14,8%	197 821	9,0%
Meio ambiente e proteção animal	1 591	0,3%	3 006	0,1%
Desenvolvimento e defesa de direitos	45 161	9,0%	68 972	3,1%
	155			
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	33			
	5	31,1%	665 754	30,2%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2002.

É válido esclarecer que são classificadas como “Outras instituições privadas sem fins lucrativos” organizações como condomínios, cartórios, o Sistema S⁷, cemitérios e funerárias, entre outras associações privadas, sem fins lucrativos, não especificadas, que representam 31% do total de entidades.

Hoje, quando se questiona o que é o Terceiro Setor, as definições são as mais diversas, muitas vezes sendo mais simples definir o que não é Terceiro Setor do que descrever sua real configuração. Segundo Pinsky e Pinsky (2003),

⁷ Integram o Sistema S: SESC, SESI, SENAI, SENAC.

integram o Terceiro Setor todas as entidades que não fazem parte da máquina estatal, não visam lucro e não se afirmam com discurso ideológico, mas sim sobre questões específicas da organização social.

O Terceiro Setor envolve diferentes atores, ainda segundo Pinsky e Pinsky (2003):

- Governantes – que contam com o apoio da sociedade civil organizada para implementar projetos de alcance local (parcerias);
- ONGs – que competem com instituições públicas ou privadas por contratos governamentais para a realização de pesquisa, coordenação e implementação de projetos.
- Agências internacionais – que como a OMS (Organização Mundial de Saúde), para citar um exemplo, apóiam políticas públicas sob a condição de que determinadas ONGs tomem parte em sua implementação;
- Campanhas – capazes de mobilizar diversos segmentos da sociedade em relação a temas variados (Viva Rio, no Rio de Janeiro, contra violência urbana, a Ação da Cidadania Contra a Miséria e Pela Vida);
- Grandes corporações nacionais e multinacionais - que podem adotar política de investimentos sociais, visando melhorar a imagem pública das empresas;
- Agências financiadoras norte-americanas – (como a *Ford Foundation*, a Kellogg e a Synergos) incentivadoras da filantropia na América Latina.

Grayson e Hodges (2002, p.31) definem o termo Organização Não-Governamental (ONG) como “(...) *uma expressão ampla que se refere a organizações que não pertencem ao setor público. Podem ser organizações beneficentes ou sem fins lucrativos com um propósito social ou comunitário. Cada vez mais o setor das ONGs se diversifica, com organizações de serviços em áreas como saúde e educação, outras que lutam por mudanças sociais e econômicas e muitas combinações*”.

Para Nogueira (1998 *apud* COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2005, p. 52), um projeto social representa “ (...) *um conjunto de promessas e compromissos de ação orientados a um fim, mais especificamente a previsões de comportamentos deliberados – transferências, intervenções ou tratamentos – que têm por propósito provocar impactos sobre indivíduos ou grupos denominados também população-objetivo, grupo-meta ou beneficiários, e que compreendem uma determinada destinação de recursos e responsabilidades*”.

Categorias para classificar os projetos sociais não são unânimes, sendo as mais usuais as classificações por objeto principal (cultura, saúde, educação, meio-ambiente) ou em relação à população-alvo (crianças, adolescentes, idosos, portadores de necessidades especiais).

Segundo Pinsky e Pinsky (2003), de acordo com uma pesquisa realizada em 2003 nos EUA e Europa, as ONGs representam as novas supermarcas do planeta. A Anistia Internacional aparece como a primeira marca em credibilidade (76% na Europa e 40% nos EUA), a WWF, em segundo lugar (67% na Europa e 43% nos EUA), seguida pelo Greenpeace (62% na Europa e 38% nos EUA). Em quarto lugar, está a Microsoft (46% na Europa e 56% nos EUA), em quinto, a Ford (36% na Europa e 47% nos EUA) e, em sexto, a Bayer (36% na Europa e 53% nos EUA).

Houve nos anos anteriores a 2002, não só no Brasil, mas na maioria dos países, uma perda significativa da reputação das instituições em geral. Pesquisas realizadas na época apontaram que as ONGs são mais de cinco vezes mais aceitas do que empresas, nove vezes mais aceitas que a mídia e três vezes mais aceitas do que o governo em geral (GRAYSON e HODGES, 2002, p. 69).

Para Chiavenato (2004), o Terceiro Setor abrange uma diversidade de organizações tão vasta, que um em cada dois americanos estão nele empregados; são hospitais, escolas, igrejas, museus, orquestras sinfônicas, corais, centros culturais ou de artes, entidades filantrópicas e beneficentes e outras milhares de organizações, locais, regionais, nacionais, mundiais – que buscam objetivos de serviços sociais no lugar do desempenho lucrativo das empresas. Essas organizações envolvem motivação não-financeira de voluntários, que estão em franca expansão com o aumento da expectativa de vida dos aposentados, e com a motivação dos seus funcionários pelas empresas.

Segundo o *National Summary: Not-for-Profit Employment Forum the 1990 Census of Population and Housing*, realizado pelo *Independent Sector*, Washington, D.C., a maioria das pessoas que trabalham no Terceiro Setor é de mulheres e negros. Isso ocorre tanto em cargos operacionais como em posições de comando. Ainda segundo o estudo, o setor não-lucrativo e o governo empregam pessoas com maior nível educacional que o setor lucrativo. Quatro em cada dez pessoas do setor não-lucrativo e do governo possuem faculdade ou graus avançados; já no setor lucrativo, somente 17% das pessoas.

Dentre os 7.7 milhões de pessoas que trabalham no setor não-lucrativo, 65% são mulheres. Já no governo, 53% são mulheres e no setor lucrativo, 44%.⁸ Nos Estados Unidos da América, de cada dois americanos, um trabalha pelo menos 3 horas semanais como voluntário numa organização sem fins lucrativos, o que representa aproximadamente 90 milhões de pessoas. Acredita-se que em 2010 esse número terá crescido para 120 milhões e as horas médias para 5 horas por semana. Esse movimento crescente não está relacionado ao aumento da necessidade, mas à busca do senso de comunidade, compromisso, contribuição. A organização sem fins lucrativos tornou-se um novo centro de cidadania, de compromisso ativo, com o grande desafio de restabelecer a responsabilidade e o orgulho cívicos, marcas de uma comunidade. (DRUCKER, 2001)

Um dos maiores desafios da organização sem fins lucrativos é a captação de recursos, incluindo nesse desafio a retenção dos doadores. Existe uma maior exigência no acompanhamento dos resultados sociais do recurso aplicado, principalmente por dois motivos (MAGALHÃES, 2007):

- As demandas por recursos por parte de ONGs aumentaram e, em muitos casos, os recursos continuaram os mesmos ou diminuíram; as seleções de solicitações de fundos tiveram de aprimorar os critérios para escolha das melhores propostas;
- As realidades sócioeconômicas da África, Ásia e Europa Oriental passaram, muitas vezes, a se mostrar sensivelmente piores às de outros países da América Latina, como o Brasil, fazendo com que essas regiões absorvessem um maior volume desses recursos.

Em linhas gerais, os financiadores internacionais, de pequeno ou grande portes, priorizam o fortalecimento institucional e da infra-estrutura da organização, altos impactos sociais, eficiência administrativa, propostas sistematizadas e com clara possibilidade de monitoramento.

Essa maior exigência pode ser observada também no movimento de coibição da destinação de recursos internacionais para finalidades terroristas, sendo elaboradas diretrizes entre países, organismos internacionais, o G7 e a

⁸ Trecho extraído do artigo baixado da Revista Integração em 20/04/2007. <http://integracao.fgvsp.br/ano10/04/cadernos.htm>

ONU, visando maior rigor no acompanhamento das atividades das ONGs. Essas diretrizes foram elaboradas com base na transparência financeira, administrativa e executiva⁹:

- *documentação da rotina administrativa, gerencial e de controle sobre suas operações, tendo a Diretoria papel fundamental;*
- *identificação clara de todos os diretores e executivos;*
- *registro do conteúdo e decisões em reuniões, que devem ser regulares;*
- *formalização do processo eleitoral, que deve estar pré-determinado em estatuto;*
- *controle financeiro apropriado dos programas, inclusive nas parcerias com outras organizações;*
- *especificação de projetos, programas, orçamentos de atividades e tipos de despesas para que não haja dúvida sobre a que se referem;*
- *realização de auditoria externa.*

No Brasil, as ONGs que estão qualificadas como OSCIPs (lei federal nº 9.790/99 e decreto nº 3.100/99), a princípio, atendem aos requerimentos.

2.1.2. Responsabilidade socioambiental corporativa

O equilíbrio de uma sociedade, em uma última instância, depende de três grandes fatores: governo, família e empresa¹⁰. Diante do progressivo esgarçamento das relações familiares causada pela vida moderna, da escassez de tempo devido ao acirramento do trabalho, e da ineficiência dos governos em suas ações sociais a empresa vem se tornando, cada vez mais, um importante referencial nos valores da sociedade, valores estes que irão pautar as ações das pessoas mais ou menos em prol do bem coletivo.

As mudanças na economia, na convivência social, na velocidade da informação, e nos demais fatores que interagem no meio social, trouxeram complexidade aos negócios, e, com essa, maior competitividade e mudanças nas

⁹ Revista Filantropia, p. 19, Edição 29, 2007

¹⁰ Em ASHLEY, Patrícia, 2002, por Profª Drª Maria Cecilia Coutinho de Arruda, na apresentação do livro.

expectativas dos *stakeholders*¹¹. A necessidade de responder a essa realidade vem fazendo com que empresas percebam a responsabilidade social como uma estratégia para seu próprio desenvolvimento.

Com o expressivo crescimento da entrada de capital estrangeiro a partir dos anos 1990, dada a abertura do mercado brasileiro pelos governos Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso, quase todos os setores da economia vivenciaram um aumento significativo da competitividade. As empresas passaram a investir na obtenção de atributos como qualidade, confiabilidade, serviços adicionais, relacionamento ético, e passaram também a trabalhar para se posicionarem como responsáveis, sérias, na busca da posição de empresas-referência para um consumidor cidadão, consciente (ASHLEY, 2002).

Segundo Coutinho e Macedo-Soares (2005), a idéia da Responsabilidade Social Corporativa vem sendo trazida à tona desde a década de 1960. Mais recentemente, a partir do final da década de 1980, essa questão voltou a atrair atenção no meio empresarial, nos meios acadêmicos, nos institutos de pesquisa, e na mídia. Nesse período, foram criados o GIFE (Grupo de Institutos, Fundação e Empresas) em 1989, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social em 1998, e da FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social) em 1986. Ainda neste período, a campanha desenvolvida pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) em 1997, veio a fomentar a publicação de balanços sociais pelas empresas.

Muitas universidades já contam com centros de estudo de Responsabilidade Social, de ética empresarial, do Terceiro Setor brasileiro e da atuação das instituições locais, tais como o Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS-FGV/EAESP) criado em 1994, o Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) criado em 1998, o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudo do Terceiro Setor (NIPETS-UFRGS) criado em 1997, o Centro de Estudos de Ética nas Organizações (CENE-FGV/EAESP) fundado em 1992, o Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor (NEATS-PUC/SP) o Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL – UFBA) e, houve concomitantemente um aumento no número de

¹¹ Termo utilizado também no Brasil como referência às partes interessadas no sucesso do negócio, que podem influenciar o mesmo, como acionistas, funcionários, clientes, parceiros, entre outros mais.

disciplinas sobre o tema na graduação, extensão e pós-graduação em Administração.

Ainda segundo Coutinho e Macedo-Soares (2005), uma pesquisa do IPEA foi realizada entre os anos de 2000 e 2002 com uma amostra de mais de 9 mil empresas privadas de todos os portes e setores das 5 regiões do Brasil. De acordo com esses resultados, 59% das empresas pesquisadas realizam algum tipo de ação social para a comunidade.

Segundo esses estudos, as empresas com mais de 500 empregados são as que mais investem em ações sociais – 88% declaram financiar projetos ou apoiar ações em comunidades. Os resultados mostram, também, que 54% das micro e pequenas empresas (com 1 a 10 empregados) e 69% das com 11 a 100 trabalhadores dão sua contribuição. Em termos de montante investido, as 462 mil empresas do País com um ou mais empregados que atuam voluntariamente no atendimento de comunidades aplicaram, em 2000, aproximadamente R\$ 4,7 bilhões, recursos estes, equivalentes a 0,4% do PIB brasileiro daquele ano (COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2005).

A forma de atuação dessas empresas foi apresentada, na mesma pesquisa, como predominantemente em assistência social (54%) e em ajuda alimentar (41%), que também pode ser considerada uma prática assistencial. As áreas de Educação e Saúde foram citadas por menos de 20% da amostra. Como beneficiários-alvo, as crianças são consideradas foco de 62% das ações; e em 34% da amostra foi citada a participação de empregados na realização das ações sociais.

Ainda segundo os resultados, as empresas atuam, por vezes, apoiando diretamente um único projeto, ou mais de um projeto, apoiando ONGs que dão suporte a projetos, criando suas próprias fundações, ou abrindo editais para apresentação de projetos; de forma interna ou externa à empresa, por meio de campanhas de arrecadação de gêneros alimentícios, roupas, brinquedos; realizando serviços pró-bono, iniciativas esporádicas, de curta, média e longa durações, variando desde uma participação efetiva na gestão do projeto a um simples contato para realização de entrega de doações, de participação de seus funcionários na realização das ações a uma simples menção à instituição apoiada nos murais internos da empresa. Dentro dessas variações, estão presentes casos de atuação autônoma, alianças interempresariais, intersetoriais, e internacionais.

Segundo Ashley (2002), o termo responsabilidade social corporativa, ou responsabilidade social empresarial, tem como significado as responsabilidades da empresa junto à sociedade, através das diversas relações estabelecidas entre ambas as partes, em vista da operação dos negócios associados à organização empresarial.

Para Chiavenato (2004), ao estudar a responsabilidade social corporativa, faz-se importante conhecer a existência de dois pontos de vista, o clássico e o socioeconômico, a conhecer:

Sob o **ponto de vista clássico**, a responsabilidade da administração deve ser estritamente gerar lucro máximo para a organização. Os defensores desta ótica são contrários à responsabilidade social, dentre os quais encontra-se o economista Milton Friedman.

Contrário ao clássico, está o **ponto de vista socioeconômico**, que defende que uma organização deve estar ligada ao bem-estar social e não apenas aos seus lucros. Os defensores argumentam a favor de lucros de longo prazo, melhor imagem junto à sociedade, menor regulamentação para os negócios, melhor ambiente para todos e maiores obrigações sociais dos negócios. Tem como apoiador, dentre outros, o economista Paul Samuelson.

O Bradesco, por exemplo, avalia seus investimentos sociais a partir de cinco categorias de retorno: imagem, marca (visibilidade e recall), mercado (facilitação da entrada em novos mercados), vendas (captação de novos clientes), tributos (dedução do imposto de renda)¹².

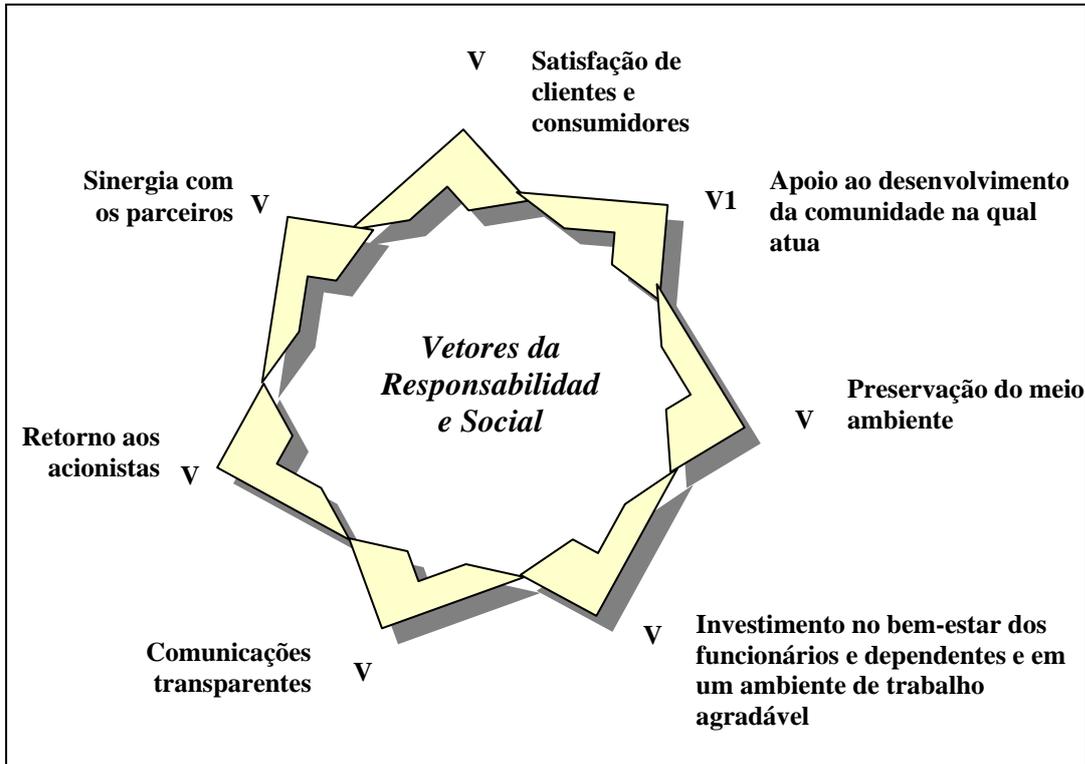
De acordo com Ashley (2002), para os autores clássicos da área de Responsabilidade Social, existem 5 tipos de públicos beneficiados com a responsabilidade social: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com os quais a empresa tem relações comerciais.

Para autores contemporâneos, a responsabilidade social assume outras características, englobando o público interno e externo, além do investimento na preservação ambiental, mas não necessariamente privilegiando uma categoria particular.

¹² Quadro “Responsabilidade social na prática”, em Ashley, 2002, p.10.

Há pelo menos sete vetores (Quadro 1) que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa, facilitando o processo decisório de investimento em responsabilidade social. (MELO NETO e FROES , 1999, p. 78)

Quadro 1 – Vetores da Responsabilidade Social



Froes e Neto, 1999, in ASHLEY, 2002

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social da empresa está diretamente relacionada a três fatores:

- o consumo pela empresa dos recursos naturais de propriedade da humanidade;
- o consumo pela empresa dos capitais financeiros e tecnológicos e pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, integrante daquela sociedade; e
- o apoio que recebe da organização do Estado, fruto da mobilização da sociedade.

Para Cassel¹³, algumas empresas se engajam em objetivos sociais espelhando-se em seus objetivos organizacionais. Assim, pode-se mensurar a responsabilidade social através de investimentos em algumas áreas da organização: a Funcional Econômica, de Qualidade de Vida, de Investimentos Sociais e de Soluções de Problemas.

A área **Funcional Econômica** refere-se ao desempenho da organização em atividades como criação de empregos para a sociedade, produção de bens e serviços necessários às pessoas, garantia de bons salários e de segurança no trabalho. Indica o grau de contribuição econômica à sociedade.

A área de **Qualidade de Vida** refere-se à contribuição para a melhoria da qualidade de vida na sociedade ou redução da degradação ambiental. A produção de bens de alta qualidade, a boa relação com todos os *stakeholders* e o esforço para preservar o ambiente natural e o ambiente urbano são indicações de que a empresa investe nessa área.

A área de **Investimentos Sociais** refere-se ao grau em que a organização investe recursos financeiros e humanos para resolver problemas sociais da comunidade. Uma das formas é através do apoio ou envolvimento com organizações da comunidade que tratam de educação, saúde, artes, e outros tipos de transformação social.

A área de **Solução de Problemas**, por sua vez, refere-se ao grau em que a organização lida diretamente com a solução de problemas sociais, seja através da participação no planejamento da comunidade local a longo prazo, do apoio a projetos sociais nessa área, ou na condução de estudos para detectar problemas sociais, em parceria com organizações, meio acadêmico, ou governo.

A movimentação das empresas em direção da responsabilidade social, em alguns setores, tem sido impulsionada pela crescente cultura de normatização. A SA 8000, como exemplo, é uma norma de Responsabilidade Social Corporativa, desenvolvida em 1997 e revisada em 2001 pela *Social Accountability*, que é vinculada a um sistema de certificação internacional. Estabelece requisitos a atingir em relação a elementos como o trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação

¹³ Citado por Chiavenato (2004, p.113): Franck H. Cassell, “*The social cost of doing business*”, MSU Business Topics, 1974, p. 19-26.

coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.¹⁴

Para o presente trabalho, será considerada como referencial a visão de Ashley (2002, p. 06), segundo a qual “*Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade*”. Portanto, reconhecemos como socialmente responsável uma empresa que está preocupada em pensamento e atitude com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros.

¹⁴ In <http://www.ceats.org.br/glossario.php>, acesso em 8/11/07.

2.1.3. Desenvolvimento sustentável

“Sem educação não se melhora nem a saúde nem a segurança. E não se constrói um país bem sucedido sem uma base com esses três pilares.(...) Não tem como desconectar atividades de governo, iniciativa privada, de organismos internacionais, com a realidade local, pobreza, miséria, desinformação, falta de segurança, de saúde. (...) Vou lhe dizer o que significa responsabilidade social para a Vale do Rio Doce: é uma questão estratégica. (...) O problema não é dar mais lucro ou menos lucro, se vai ter retorno ou não vai ter. A questão toda é a seguinte: de você ter o negócio ou não ter o negócio. (...) A questão socioambiental hoje começa a ser uma das armas de guerra comercial. Temos que tomar cuidado. Porque daqui a pouco vão lá na Organização Mundial do Comércio dizer o seguinte: olha, como o Brasil não respeita a Amazônia, como não respeita os índios, como tem muito trabalho escravo, vamos começar a criar uma barreira tarifária para os produtos brasileiros. Isso é guerra comercial, e isso é real.”

Roger Agnelli

Presidente da Vale do Rio Doce, segunda maior mineradora do mundo
Caderno Razão Social, O Globo, maio de 2007.

“É uma visão apocalíptica do futuro. A Terra será completamente transformada pelas mudanças climáticas induzidas pela atividade humana, a menos que uma série de medidas seja adotada imediatamente. (...) O relatório divulgado hoje mostra que o tempo está acabando.”

Stephanie Tunmore

Coordenadora da Campanha de Clima e Energia do *Greenpeace Internacional*
Divulgação do relatório sobre impactos do aquecimento global do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas da ONU (IPCC), em abril de 2007.

As empresas, os governos, e toda a sociedade percebem, hoje, a necessidade de equilibrar os aspectos relacionados ao crescimento da economia, e estão se organizando para trazer respostas que garantam alcançar um desenvolvimento sustentável, o qual só existe se considerados simultaneamente os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

O conceito de sustentabilidade começou a surgir no Brasil na década de 1990, quando o país vivia um momento marcado por acontecimentos como o *impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello em 1992, o maior envolvimento da sociedade civil, pela Campanha Contra a Fome, conduzida pelo sociólogo Herbert de Souza e a criação do Forum Social Mundial, em 2001. Foram movimentos que impactaram o mundo empresarial, e se consolidaram nos últimos dez anos. Segundo levantamento do IPEA , nos últimos tempos, as empresas têm aplicado, além da exigência em lei, aproximadamente R\$4,5 bilhões por ano em investimentos sociais, sendo essa soma equivalente ao total de verbas

que o governo federal destina anualmente à assistência e ao serviço social.(GRAYSON e HODGES, 2002)

A Organização das Nações Unidas (ONU) define sustentabilidade como “o atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras”.¹⁵

A idéia deriva do conceito de eco desenvolvimento, que segundo Ashley (2007), foi proposto nos anos 1970 por Maurice Strong e Ignacy Sacks, durante a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em Estocolmo em 1972, que posteriormente deu origem ao Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA. A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) adotou, em 1987, o conceito de Desenvolvimento Sustentável em seu relatório *Our Common Future*, também conhecido como Relatório Brundtland, em menção à então Primeira-Ministra da Noruega e Presidente do CMMAD, Gro Harlem Brundtland. O que era um conceito se transformou em um princípio durante a Cúpula da Terra de 1992, a Eco-92. O Desenvolvimento Sustentável serviu como base para a formulação da Agenda 21: um abrangente conjunto de metas com o qual se comprometeram mais de 170 países.

O assunto tem ganho progressivo destaque na agenda política e empresarial, e tem como importante evento a assinatura do Protocolo de Kyoto por vários países. *Com esse tratado, os países assumem compromissos para a redução da emissão dos gases que provocam o efeito estufa em pelo menos 5% , até 2012, em relação aos níveis de 1990* (GOMES e MACEDO SOARES, 2006, p.20). E esse esforço de redução, mesmo ocorrendo com ênfase em determinadas atividades econômicas, como setores de energia e transportes, trouxe à tona a necessidade universal de atuar de forma responsável, social e ambientalmente falando. Em 2006, com o lançamento do documentário “*An Inconvenient Truth*” (Uma Verdade Inconveniente), o tema ganhou destaque, tendo como protagonista da luta contra o aquecimento global o norte-americano Albert Arnold Gore Jr., ou Al Gore, que levanta essa bandeira ativamente desde que perdeu as eleições para George W. Bush em 2000, e é hoje a liderança mais conhecida nesse debate.

¹⁵ Revista Filantropia, edição 28, ano VI, 2007, p.36.

É perceptível o processo de transformação nas pessoas, e progressivamente, das empresas na conscientização a respeito da necessidade de mudar agora as atitudes para se garantir a existência com um mínimo de qualidade de vida nas próximas gerações. Essa conscientização já é refletida hoje em novos modelos de gestão de empresas.

Hoje, há consenso que tanto do ponto de vista ético, como do ponto de vista pragmático, o desenvolvimento sustentável representa a única saída para conciliar produção de riqueza e bem estar para a sociedade sem comprometer a sobrevivência do planeta e da espécie humana.

Uma das principais iniciativas empresariais em prol da discussão do assunto, o CEBDS, foi fundado em 1997, e reúne os maiores e mais expressivos grupos empresariais do Brasil. São empresas que geram, juntas, mais de 600 mil empregos diretos, e têm faturamento anual correspondente a 40% do PIB nacional. Atua também como representante do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), que reúne 185 grupos multinacionais, que faturam anualmente US\$ 6 trilhões e geram 11 milhões de empregos diretos, integrando uma rede global de mais de 50 conselhos nacionais que atuam na disseminação de uma nova postura em negócios ao redor do mundo.

Consideraremos a definição adotada pelo CEBDS, para o qual o Desenvolvimento Sustentável *é um conceito que busca conciliar as necessidades econômicas, sociais e ambientais sem comprometer o futuro de quaisquer dessas demandas. Como impulsor da inovação, de novas tecnologias e da abertura de novos mercados, o desenvolvimento sustentável fortalece o modelo empresarial atual baseado em ambiente de competitividade global.*

É importante frisar que desenvolvimento social e sustentável só acontece se economicamente viável, do contrário, não se sustenta, pois só se pode pensar em conservação do ambiente com viabilidade econômica e inclusão social (CREDIDIO, 2007)

Para se pensar em atuar visando o desenvolvimento sustentável, é imprescindível gerir a rede de relacionamentos da empresa, a relação com os *stakeholders* associados ao negócio, o que engloba pessoas, grupos, organizações e instituições, conhecendo suas expectativas.

2.1.4. Gestão estratégica

As organizações do Terceiro Setor trabalham com contextos ainda mais imprevisíveis que a grande maioria das organizações do segundo setor, que prestam serviços, fabricam e vendem produtos. Essas organizações têm como produto a transformação social, e como insumo, comunidades em situações de risco social, e atores cujo comportamento tem baixo grau de previsibilidade. Observando mais de perto a dinâmica das ONGs, percebe-se facilmente a demanda por uma gestão estratégica, e o preenchimento dessa lacuna tem sido feito com a profissionalização do setor.

O termo “Gestão Estratégica”, foi definido por Macedo-Soares (2002) como um “*processo iterativo que inclui a formulação da estratégia, a implementação (tradução em ação) das necessárias mudanças para torná-la uma realidade e a avaliação da sua efetividade.*” Esta definição está em acordo com Kees Van der Heijen, *Scenarios*, 1996, entre outros estudiosos, desde o *Design School*.

Para o conceito de estratégia utilizaremos na pesquisa a definição de Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant e Barney (1996), segundo a qual estratégia é vista como “*um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com sua visão e principais objetivos, à luz das condições ambientais externas e internas*”.

Para a realidade do setor social, a gestão estratégica também é conhecida pelo termo “gestão do desenvolvimento social” que, para Fischer (2007, p.38), é caracterizada como “*Um processo de mediação transformador que:*

- *articula múltiplas escalas de poder individual e social;*
- *trabalha a identidade de processos, refletindo e criando pautas culturais;*
- *coordena interorganizações eficazes;*
- *promove ação e aprendizados coletivos;*
- *comunica-se e difunde resultados;*
- *presta contas à sociedade;*

- *reavalia e recria estratégias, tendo por processo, alvo e motor, o desenvolvimento, levando em conta dimensões tangíveis e intangíveis, objetivas e subjetivas, que conformam organizações complexas e instituições.”*

Esse processo é conduzido por um gestor social (que pode ser um indivíduo, ONG, fundação, instituto empresarial) que estabelece transações entre instituições, redes e redes de redes, e atua como um mediador entre pessoas (dimensão individual), coletividades (dimensão relacional e interorganizacional) ou entre redes (dimensão transacional) (FISCHER, 2007, p.38).

O campo da gestão do desenvolvimento social é uma área de conhecimento em expansão. Incluída em seu escopo está também a gestão das alianças e parcerias da organização, que, no caso de uma ONG, é ainda mais complexa por demandar, continuamente, a administração simultânea de lógicas e realidades distintas.

2.1.5. Alianças, parcerias estratégicas e atuação em rede

A reação humana, diante de situações complexas, é a de, naturalmente, buscar junto a terceiras forças que permitam o restabelecimento do seu equilíbrio. O mesmo acontece com organizações, que trabalham cada vez mais em parceria entre si, buscando forças frente às ameaças do mercado, e a otimização das oportunidades trazidas por cada contexto.

No caso das organizações sem fins lucrativos, a escassez de recursos e a natureza de atuação visando benefícios para a sociedade tendenciam o setor a ser um terreno fértil para esse tipo de relação entre as partes integrantes.

Segundo Gulati (1998, p.293), alianças são *“acordos voluntários de cooperação entre organizações, que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimentos, e podem incluir contribuições de capital, tecnologia ou recursos específicos dos parceiros”*.

Ainda para Gulati et al. (2000) uma rede é um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que

atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças.

Tauhata (2002), classificou as alianças a partir das definições de alguns autores, buscando analisar critérios como o número de parceiros, a estrutura de capital, os objetivos dos parceiros, o conteúdo estratégico, a intensidade e o grau de relacionamento.

De acordo com Macedo-Soares e Tauhata (2002), que se inspiraram em Contractor e Lorange (1988), Nohria e Garcia-Pont (1991), e em Parise (2000), as alianças podem também ser classificadas em função do grau de intensidade de relacionamento ou interdependência. Nessa classificação pode-se dizer que os arranjos cooperativos entre doadores e instituições filantrópicas são do tipo acordo e convênios de cooperação técnica com fornecimento de insumos, tecnologia e recursos (humano, monetário, otimização fiscal etc..).

A classificação em função do tipo de aliança, empregada em estudos anteriores dentro da linha de pesquisa com utilização do Modelo de Análise Relacional, de Macedo-Soares, não pôde ser utilizada, sem a devida adaptação, no presente estudo visto que muitas das formas de aliança entre uma empresa com fins lucrativos e outras organizações não existem na dinâmica do Terceiro Setor, como é o caso da aquisição de uma organização por outra ou participação acionária cruzada.

Poucas publicações abordam as maneiras de classificação de alianças e parcerias no ambiente de uma organização sem fins lucrativos, e segundo diferentes autores, essa é uma classificação mais complexa, por termos na área social realidades dinâmicas, para as quais a aplicação de critérios e lógicas pré-estabelecidos não funcionam da mesma forma (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Quadro 2 - Classificação de Alianças

Inspirada em Tauhata (2002) e em Austin (2001) - alterações em negrito.

A - Classificação em função do tipo e intensidade de relacionamento, ou de dependência interorganizacional, apresentados em grau decrescente de intensidade.

B - Classificação baseada na proposta de Austin (2001) que classifica de acordo com o continuum da colaboração.

C - Em função do número de parceiros (Doz & Hamel, 1998)

D - Em função dos objetivos dos parceiros envolvidos (Hennart, 1988)

E - Em função do conteúdo estratégico (Hagedoorn & Schakenraad, 1992)

	Tipo de Aliança	(Classificação A - em função do tipo e intensidade de relacionamento)
1	Fusões	Um parceiro assume participação parcial na gestão de outro parceiro ou assume completamente a gestão do outro parceiro.
2	<i>Joint venture</i>	Organização independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito.
3	Participação cruzada	Cada parceiro exerce uma participação estratégica no processo decisório do outro parceiro (Como participação em Conselho Consultivo)
4	Participação na Gestão em Grau Minoritário	Um parceiro participa no processo decisório/gestão estratégica de forma minoritária no outro parceiro.
5	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos, projetos ou novos processos em conjunto.
6	Desenvolvimento / co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos e projetos em conjunto.

7	Comercialização / marketing em conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos, serviços e projetos em conjunto, além de vendê-los, divulgá-los e promovê-los.
8	Filiação	Parceiros são unidos por meio de termos de parceria que garantem direitos para realizar atividades em nome da organização, e deveres de utilização da mesma metodologia de trabalho da matriz no apoio a projetos, no estabelecimento de parcerias, com a condição de atender a especificações de qualidade e de padrões de operação.
9	Transferência de Conhecimento/Experiência	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham conhecimento, experiência e tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais.
10	Acordo/ compromisso de fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que, por sua vez, usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou prestar serviço.
11	Acordo/ compromisso de distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição (Exemplo: cartões de Natal)
12	Acordo/ compromisso de utilização da marca em seus próprios produtos.	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca (venda de camiseta)

13	Acordo/ compromisso de uso de espaço	Um parceiro concorda em ceder suas próprias instalações para que o outro realize suas atividades.
14	Acordo/ compromisso de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência.
15	Acordo / contrato de financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, para realizar um objetivo específico (Exemplo: Linha de financiamento social para empresas, do BNDES).

	Tipo de Aliança	(Classificação B - de acordo com o <i>continuum</i> da colaboração)
16	Aliança Integrativa	<p>As organizações passam a traçar objetivos comuns e delineiam ações integradas com a utilização de recursos oriundos de diferentes participantes. A relação é colaborativa, e exige maior grau de envolvimento e dedicação dos participantes, e o comprometimento crescente de recursos.</p> <p>Equivale à relação de uma ONG com Empresas Mantenedoras.</p>
17	Aliança Transacional	A Empresa e a ONG passam a se reconhecer como potenciais parceiras. Buscam alcançar objetivos comuns, com a realização de atividades conjuntas (campanhas de arrecadação, campanhas de marketing, patrocínio de eventos, troca de serviços, etc.).

		Equivale à relação de uma ONG com Empresas Parceiras.
18	Aliança Filantrópica	A Empresa assume o papel do doador benevolente, que apóia uma ONG de forma esporádica, destinando recursos de diversas naturezas (financeiro, materiais, serviços) para a outra organização realizar suas atividades, e melhora sua imagem/reputação perante a sociedade.
		Relação com pouca dedicação ou compromisso por parte do doador, que basicamente se encerra com a transferência de recursos.
		Equivale à relação de uma ONG com Empresas Apoiadoras.

	Tipo de Aliança	(Classificação C - em função do número de parceiros)
19	Bilaterais	Alianças mantidas entre somente 2 organizações .
20	Multilaterais	Alianças mantidas entre somente 2 ou mais organizações .

	Tipo de Aliança	(Classificação D - em função dos objetivos dos parceiros envolvidos)
21	Simétricas	Os parceiros buscam as mesmas vantagens.
22	Assimétricas	Quando as organizações em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes. Geralmente motivadas pela necessidade

		de complementaridade de recursos/competências.
23	Mistas	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes. Com isso, as organizações conseguem dividir custos, minimizar riscos e gerenciar incertezas.

	Tipo de Aliança	(Classificação E - em função do conteúdo estratégico)
24	Estratégicas	Capazes de afetar o posicionamento, de longo prazo, de pelo menos um parceiro, no setor no qual atua (A Empresa em seu mercado, e a ONG na sociedade).
25	Não-Estratégicas	Não afetam o posicionamento de longo prazo.

Para a Ashoka Empreendedores Sociais, organização mundial sem fins lucrativos, criada há 25 anos, pioneira no trabalho de apoio aos empreendedores sociais, a parceria estratégica difere de uma colaboração com outras companhias ou organizações, de relações de financiamento e de parcerias regulares. Para a organização, alguns critérios devem ser considerados nesse sentido: a existência de uma relação de longo prazo; de algum valor comum; de benefícios para ambas as partes e para seus públicos; de trabalhos efetivamente conjuntos; a divisão igual de responsabilidades e de riscos (www.ashoka.org.br, acessado em 14/05/2007).

As empresas prósperas em um mundo sustentável serão as que superarem seus concorrentes na valorização de todos os seus parceiros, e não somente dos consumidores e investidores (SCHMIDHEINY, 1992).

A instituição *Peter F. Drucker Foundation*, de acordo com Austin (2001), destaca parcerias sociais como processos alternativos para gerar ações

compartilhadas entre iniciativa privada, governos e ONGs, em busca de solução para problemas que exigem a participação e a colaboração das três partes.

No enfoque adotado por Austin (2001), destacam-se, entre os pontos cruciais voltados ao pensamento estratégico sobre o processo evolutivo de cooperação, as quatro principais dimensões estratégicas: a mentalidade da cooperação, o alinhamento estratégico, o valor da cooperação, e administração do relacionamento.

Um estudo do Banco Mundial, denominado “*Parceria, pobreza e cidadania*”, segundo Gonzalez¹⁶, trouxe evidências sobre as então recentes mudanças na estrutura e funcionamento do Terceiro Setor. Enfatizou o tema da responsabilidade social das empresas e razões do desenvolvimento do Terceiro Setor em todo mundo, tirando conclusões, dentre as quais, a constatação de um aumento, em todos os países, da responsabilidade social por parte das empresas, e esquemas de descentralização e participação da gestão; de uma emergente tendência da globalização, a crescente necessidade do envolvimento de múltiplos atores de setores diferentes, agindo em parceria no combate à pobreza em nível local.

Segundo Melo Neto e Froes (1999), parcerias no Terceiro Setor compreendem a soma de esforços envolvendo a empresa privada, o governo, as ONG's e a sociedade civil, e pode ocorrer de diversas formas:

- a empresa privada fornece recursos para desenvolvimento de projetos sociais pelo governo, sob a forma de patrocínio, doações ou financiamento de campanhas sociais (parceria governo-empresa, hoje denominadas PPP: parcerias público-privadas);
- a empresa contrata os serviços de uma Organização Não-Governamental para desenvolver os seus projetos sociais (parceria empresa-ONG);
- a empresa desenvolve seus projetos sociais com o apoio de uma ou mais ONG's e demais entidades da sociedade civil (parceria empresa-ONG-sociedade civil);

¹⁶ Em MELO NETO e FROES, 1999: Gonzalez, Nora: “Combate `a pobreza ganha novas adesões”, Gazeta Mercantil Latino-Americana, 11 a 17/01/99, p.27.

- o governo desenvolve seus projetos com recursos da empresa e com a participação de uma ou mais ONG's e da sociedade civil (parceria governo-empresa-ONG-sociedade civil).

Em 2002, foi criada no Brasil a Aliança Capoava, formada pelas organizações Ashoka, Avina, Ethos e GIFE, dedicada a promover e estimular, no País, a reflexão sobre os modelos e os impactos das parcerias e alianças entre lideranças e organizações da sociedade civil e do setor empresarial.

Em 2005, a Imprensa Oficial do Estado de São Paulo publicou um importante trabalho de pesquisa encomendado pela Aliança Capoava, com o resultado do mapeamento das publicações brasileiras, feitas nos últimos dez anos, sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas, e de entrevistas realizadas com operadores de alianças e parcerias. Nessa publicação, procurou-se conhecer questões existentes nas publicações sobre aspectos como conceitos, objetivos, gestão, critérios de avaliação, vistos como essenciais à implementação e ao sucesso de alianças e parcerias. A pesquisa foi realizada tendo por base as indicações de trabalhos sobre alianças e parcerias entre esses dois universos de organizações feitas por 82 pesquisadores de 15 estados brasileiros, e englobou todo tipo de produção: pesquisas on-line, cadernos e periódicos, livros e capítulos de livros, publicações de simpósios, congressos e seminários, publicações institucionais, relatórios de pesquisa, teses e dissertações (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

O contrato com essa obra confirmou a importância da presente pesquisa, dado que, como resultado do mapeamento, realizado pela Aliança Capova 2007, de 106 publicações que abordam diretamente o recorte do tema, e de entrevistas realizadas, constatou-se que a formação de alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil (OSC) e empresas é um fenômeno recente. E, ainda, que, embora haja um acúmulo de trabalhos e reflexões sobre o tema, há muito a ser investigado, especialmente sobre a prática concreta: *A realização de um maior número de estudos com foco na prática talvez propiciasse a elaboração de um conceito que refletisse com maior precisão as relações entre essas organizações no Brasil* (ALIANÇA CAPOAVA, 2007, p.12).

Algumas conclusões apresentadas na publicação merecem menção, dado o tema do presente estudo:

- *Existe relevante ampliação da eficácia das ações uma vez feito o trabalho em conjunto (p.12);*
- *São variadas as percepções sobre as diferenças objetivas entre parceria e aliança, mas os elementos utilizados para caracterização são semelhantes: tempo de duração; existência ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional; grau de identidade entre os parceiros; compartilhamento ou não de crenças e valores; modo de definição de objetivos, papéis e planejamento; dimensões de impacto. São muitas vezes encontradas conceituações exatamente opostas do que venha a ser uma ou outra (p.13);*
- *Há forte tendência em transpor propostas originadas em outros cenários sociais, nem sempre adequadas à diversidade e fluidez da realidade social brasileira (p.13);*
- *Visando o sucesso das alianças e parcerias é amplamente recomendado observar: a definição de procedimentos claros para a escolha dos parceiros, equalização prévia de expectativas, objetivos, papéis, recursos, estratégias e critérios de avaliação; socialização das informações e planejamento conjunto (p.13);*
- *No estabelecimento e na gestão de uma parceria, a transparência, ética, responsabilidade e confiança são simultaneamente características, pré-requisitos e valores para os quais deve-se dar especial atenção (p. 14);*
- *A literatura evidencia uma predominância das reflexões que partem da ótica e das motivações empresariais sobre o fenômeno, sendo baixa a frequência de trabalhos que refletem as perspectivas e concepções das organizações da sociedade civil sobre suas parcerias e alianças com o mundo corporativo, conclusão essa que reforça a relevância do presente estudo (p.14);*
- *Na maioria dos casos observados, notou-se a ausência de processo de planejamento, acompanhamento e monitoramento (p.14);*
- *Prevalece a tendência das corporações brasileiras para a operação direta ou o estabelecimento de parcerias com organizações criadas por elas mesmas, em geral fundações ou institutos (p.14);*

- *Poucas são as publicações com reflexões sobre o envolvimento da população interessada nos processos de formação, gestão, planejamento, acompanhamento e avaliação das parcerias e alianças (p.14);*
- *Questões políticas, ideológicas e de pressupostos das diferentes organizações, e questões instrumentais e de procedimentos de negociação, planejamento, gestão e avaliação do trabalho em conjunto são duas diferentes naturezas de obstáculos à formação de parcerias e alianças que devem ser observados (p.15). Destacam-se também como obstáculos a serem enfrentados a ausência de simetria entre relações de poder, em prejuízo das OSC que, na maior parte das vezes, são selecionadas pelas empresas, e a existência de preconceitos e rejeições entre empresas e OSC (p.30);*
- *Até o final dos anos 90 a produção de trabalhos sobre o tema era irrelevante, observando-se aumento significativo a partir de 2000, sofrendo uma queda em 2003, delimitando o momento no qual o tema ganha importância na literatura (p.21);*
- *A crescente complexidade dos problemas sociais sugere interrelações, novas lógicas e novas interlocuções, nas quais o poder econômico e tecnológico das empresas é um fator a ser destacado (p.24);*
- *Alguns autores afirmam que as novas formas de articulação representam uma nova governança (p.26);*
- *A necessidade de alianças e parcerias entre as OSC e empresas aparece, entre outras razões, como a solução política em busca da reversão da exclusão social, como a busca de soluções sustentáveis para problemas do desenvolvimento social, ou como redefinição da responsabilidade em busca de uma sociedade menos desigual (p.27);*
- *É destacado o surgimento das chamadas organizações intermediárias entre os setores, mas muitas empresas optam pela operação direta ou pelo estabelecimento de parcerias com organizações criadas por elas mesmas (p.29);*
- *Dada a observação de uma razoável diversidade de conceitos e definições para aliança e parceria nas publicações, afirma-se que a maior contribuição para a construção de conceitos e definições que de fato reflitam a diversidade e a complexidade da prática de alianças e*

parcerias no Brasil virá de estudos mais profundos sobre as ações concretas (p.32);

- *Inferiu-se como elementos constitutivos de alianças e parcerias presentes nas publicações analisadas: existência de objetivos, metas e estratégias em comum; potencialidade de benefício mútuo e de ampliação de resultados; complementaridade ou similaridade de competências e conhecimento técnico; integração e comunicação aberta; transparência; responsabilidade compartilhada; equilíbrio na relação de poder, autonomia e identidade dos parceiros (p.39);*
- *Os principais objetivos das alianças e parcerias, segundo as publicações analisadas, são, em síntese, quatro: (A) aumentar a eficiência da intervenção operacional das organizações; (B) potencializar a eficácia das ações e dos resultados da intervenção social; (C) ampliar os impactos no enfrentamento das questões sociais, assegurando o desenvolvimento sustentado, a promoção da justiça social e a redução da pobreza; e (D) desenvolver capital social, reforçar a coesão social e salientar os valores democráticos (p.45);*
- *As principais ênfases dadas pela literatura ao que seriam os motores do estabelecimento de alianças e parcerias por parte das empresas são: valores e motivações pessoais dos dirigentes; incentivos tributários; questões mercadológicas; marketing; baixo custo das ações; realização de ações de responsabilidade social empresarial sem a necessidade de se criar setores específicos para tal; busca de alternativas para problemas sociais; ampliação do potencial das ações; ganho de experiência na área; maior eficiência; maior capilaridade; e absorção da metodologia de trabalho do Terceiro Setor (p.46);*
- *Já o que serve de motivação para as OSC, segundo essa revisão da literatura, para se aliarem às empresas no desenvolvimento de sua intervenção social, segundo parte significativa dos trabalhos, são: o conhecimento de práticas profissionais empresariais, aumento da eficiência e do poder de influência, novas competências organizacionais (como avaliação de resultados, planejamento, estabelecimento de metas, parcerias estratégicas), mobilização de recursos e sustentabilidade (p.47);*

- *Conclui-se que, na gestão compartilhada de uma intervenção social muitas vezes é necessário rever os sentidos e propósitos que moveram a formação da aliança para que se chegue à construção de uma nova forma de administração compartilhada de idéias e causas (p.49).*

O conhecimento dessas conclusões da Aliança Capoava (2005) reforça a percepção da relevância do entendimento sobre alianças e redes entre os dois setores, e incentiva ainda mais a realização de estudos sobre temas correlatos.

2.2. Fundamentação teórica

2.2.1. Definições

No decorrer do presente trabalho, sobretudo diante da utilização dos dois Modelos propostos, por Peter Drucker (2001) e Macedo-Soares (2002), alguns conceitos foram amplamente empregados, sendo, portanto, considerados como conceitos centrais.

No Quadro 4, a seguir, estão as principais definições dos conceitos centrais da pesquisa, inspirando-se em Tauhata (2002):

(Os trechos em **negrito** referem-se às alterações ou inclusões ao quadro, feitas pela pesquisadora, e pertinentes à orientação para responsabilidade socioambiental e para os *stakeholders*)

Quadro 3 - Conjunto de conceitos e definições, encontrados durante a pesquisa, baseado, em parte, na pesquisa maior de Macedo-Soares et al.

Conceito	Definições	Referência
Estratégia	“um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua <i>performance</i>, de acordo com sua visão e principais objetivos, à luz das condições ambientais externas e internas”.	Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant (1998) e Barney (1996).
Adequação estratégica	Uma estratégia adequada é aquela que neutraliza as ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e evita ou repara fraquezas	Kofer e Schendel (1987)
Aliança	Arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produtos.	Parise (2000)
	Relacionamento formal estabelecido entre duas ou mais partes, que visa a um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos.	Troccoli & Macedo-Soares (2002a)
	Estrutura organizacional para governar um contrato incompleto entre empresas separadas, e sobre a qual cada empresa possui controle limitado. Estruturas que combinam aspectos de empresas e mercados e representam mecanismos de tomada de decisão sobre os quais nenhuma empresa possui autoridade completa, sendo a negociação a regra para a gestão.	Gomes-Casseres (1996)

	Arranjos voluntários e não-voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.	Inspirado em Gulati (1998)
Aliança Estratégica	Aliança que contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa.	Macedo-Soares (2000)
Redes	Construções sociais que surgem de transações contínuas e de atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações.	Knoke (2001)
Redes interorganizacionais ou interfirmas	Conjunto de laços formais e recorrentes entre organizações.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Redes estratégicas	Conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações - fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades - incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento.	Gulati et al. (2000)
Constelação	Coleção de empresas separadas, ligadas entre si por meio de acordos colaborativos. Agrupamento de empresas ligadas por relacionamentos e colaboração interorganizacional, e modeladas por alianças, que consiste em novas unidades de poder econômico na forma de competição moderna. Unidade organizacional para controlar um conjunto de capacitações par maximizar o retorno.	Gomes-Casseres (1996)

Laços	Relacionamentos envolvendo troca de informações ou recursos entre entidades organizacionais ou sociais ou relacionamentos profissionais entre indivíduos, quer representando suas organizações respectivas ou trabalhando para diferentes organizações.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Campo organizacional	"Conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores principais, consumidores, agências regulatórias e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares."	DiMaggio and Powell (1983, p.148)
Redes sociais	Conjunto de relacionamentos sociais informais, instrumentais e expressivos que existem entre indivíduos que são agentes de diferentes organizações, incluindo relacionamentos interorganizacionais e interpessoais.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Modalidades da rede	Termos e definições de direitos e obrigações referentes a cada relacionamento, elementos institucionais tais como regras, normas e padrões que os atores participantes das relações respeitam e honram, que classificam o comportamento como apropriado ou não.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Rede de valor	Constituída pela empresa focal, complementadores, competidores, fornecedores e outras entidades. Esta rede funciona como um "mapa esquemático" que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles. A rede de valor é formada apenas por atores com os quais a empresa focal possui relacionamentos, ou alguma influência em sua arena competitiva.	Parise (2000:vii;) Brandenburger & Nalebuff (1997)

Rede total	Quando um sistema social compreende um pequeno número de atores (de uma dezena a algumas centenas de autores), os pesquisadores podem obter informações sobre as relações existentes entre todos os participantes do sistema. Um requerimento básico para reconstruir uma rede total entre N atores é que cada ator seja capaz de reportar sobre a presença ou ausência de um laço a todos os outros membros do sistema, tipicamente checando uma lista previamente compilada.	Knoke (2001)
Rede egocêntrica	Rede que representa apenas os laços diretos de cada ator. Amostra representativa de uma população-alvo mostrando os laços diretos. Consiste numa alternativa mais viável quando sistemas sociais são muito grandes ou fracamente conectados, permitindo ao pesquisador identificar laços diretos da rede entre todos os membros.	Knoke (2001)
Ego-rede	"Os principais relacionamentos - mais precisamente os diferentes tipos de alianças - do mesmo modo que os laços entre os parceiros dessas alianças e a empresa focal."	Macedo-Soares (2002, p.6)
Conteúdo relacional da rede (ou tipo de laço)	Refere-se a uma ligação relativamente homogênea entre atores, e geralmente se classifica em duas categorias gerais: transações e ações conjuntas.	Knoke (2001)
Bloco estratégico	Conjunto de empresas que são conectadas mais densamente entre si que com outras empresas na indústria. Podem ser compostos de laços entre empresas de um ou mais grupos estratégicos. Bloco <i>Pooling</i> = todas as empresas pertencem ao mesmo grupo estratégico. Bloco complementar = cada membro pertence a um grupo estratégico diferente.	Nohria & Garcia-Pont (1991)

Grupo estratégico	Empresas numa indústria que são segmentadas com base nas similaridades em suas capacitações estratégicas, que são a fonte fundamental da vantagem competitiva das empresas, e incluem posição de mercado, comprometimento de recursos, e/ou ativos. O que diferencia um grupo estratégico de blocos estratégicos é o fato que estes são colaborativos enquanto os grupos são competitivos. A rivalidade entre empresas num grupo estratégico é maior que entre empresas da mesma indústria, mas fora do grupo.	Nohria & Garcia-Pont (1991)
	Recurso analítico para ajudar em uma análise estrutural da indústria. Distinguem-se por dimensões estratégicas-chaves, por barreiras de mobilidade e pelos diferentes níveis de desempenho. São configurações estruturais persistentes das indústrias que são caracterizadas por barreiras de mobilidade, as quais limitam a entrada no grupo de empresas com configurações estruturais similares, conforme retardam ou dificultam a imitação.	Porter (1986) Caves & Porter (1977)
	Agregação de empresas que competem umas com as outras à base de combinações similares de compromissos estratégicos.	Cool & Schendel (1987, 1988)
Portfólio de alianças	Conjunto de alianças bilaterais individuais estabelecidas por uma empresa	Doz & Hamel (1998)
Web de alianças	Conjunto de alianças que são mais interdependentes que um portfólio, mas menos uniforme que uma rede. As várias alianças são operacionalmente independentes entre si, mas estrategicamente interdependentes para cada um dos parceiros envolvidos.	Doz & Hamel (1998)

<p>Responsabilidade Social</p>	<p>“Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral , além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.”</p>	<p>Ashley (2002)</p>
	<p>Reconhecemos como socialmente responsável uma empresa que está preocupada em pensamento e atitude com as expectativas de seus stakeholders atuais e futuros.</p>	
<p>Organização Não-Governamental (ONG)</p>	<p>“(...) uma expressão ampla que se refere a organizações que não pertencem ao setor público. Podem ser organizações beneficentes ou sem fins lucrativos com um propósito social ou comunitário. Cada vez mais o setor das ONGs se diversifica, com organizações de serviços em áreas como saúde e educação, outras que lutam por mudanças sociais e econômicas e muitas combinações.”</p>	<p>Grayson & Hodges (2002, p.31)</p>

<p>Projetos Sociais</p>	<p>“ (...) um conjunto de promessas e compromissos de ação orientados a um fim, mais especificamente a previsões de comportamentos deliberados – transferências, intervenções ou tratamentos – que têm por propósito provocar impactos sobre indivíduos ou grupos denominados também população-objetivo, grupo-meta ou beneficiários, e que compreendem uma determinada destinação de recursos e responsabilidades.”</p>	<p>Nogueira (1998) apud Coutinho & Macedo Soares (2005, p. 52)</p>
<p>Gestão Social</p>	<p>“Ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão (agir comunicativo) que resulte em parcerias intra e interorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade em relação a fins e em relação a valores, alcançar enfim um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo.”</p>	<p>Fischer (2007)</p>
<p>Desenvolvimento Sustentável</p>	<p>“É um conceito que busca conciliar as necessidades econômicas, sociais e ambientais sem comprometer o futuro de quaisquer dessas demandas. Como impulsor da inovação, de novas tecnologias e da abertura de novos mercados, o desenvolvimento sustentável fortalece o modelo empresarial atual baseado em ambiente de competitividade global.”</p>	<p>Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)</p>
<p>Sustentabilidade</p>	<p>“o atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras”</p>	<p>Organização das Nações Unidas (ONU)</p>

<p>Alianças e parcerias entre ONGs e empresas</p>	<p>“- instrumentos interessantes para a efetivação da responsabilidade sócio-empresarial e para a sustentabilidade das organizações da sociedade civil;</p> <p>- emblemas da diminuição da responsabilização do setor público em face dos enormes desafios sociais, bem como da concentração do poder econômico e tecnológico no setor empresarial;</p> <p>- símbolos da renegociação de um novo pacto social.”</p>	<p>Aliança Capoava</p> <p>- Ashoka, AVINA, Ethos e GIFE - 2005</p>
<p>Alianças Estratégicas Intersetoriais para atuação social</p>	<p>“São definidas como todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantém com outras organizações da sociedade para realizar suas práticas de atuação social. No caso de empresas que possuem Fundações ou Institutos voltados para a atuação social, consideram-se também as parcerias existentes entre estas e outras organizações de governo ou da sociedade civil organizada ou mesmo outras empresas.”</p>	<p>CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor - 2007</p>
<p><i>Stakeholder</i></p>	<p>Representa qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa ou organização por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado – público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc.</p>	<p>CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor - 2007</p>
<p>OSCIP</p>	<p>Qualificação concedida pelo Ministério da Justiça a partir de 1999 às entidades privadas sem fins lucrativos. Entre as principais inovações, está a possibilidade de remunerar os diretores da entidade. Outro diferencial reside no estabelecimento de parcerias entre o poder público e as</p>	<p>CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor - 2007</p>

	OSCIPs, possibilitando que elas recebam recursos de órgãos ligados às três esferas de governo para a realização de projetos sociais. (forma jurídica definida pela Lei 9790/99).	
	Sigla para “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público”, modalidade criada sobre a percepção da necessidade de uma reforma no marco legal do Terceiro Setor, que não possuía leis adequadas às suas demandas. Não se cria uma OSCIP, se constitui uma Associação ou Fundação, com disposições estatutárias para obter a qualificação de OSCIP.	FIB – Federação de Instituições Benéficas - 2007

2.3. Modelos e tipologias utilizados

A seguir, apresentaremos os modelos utilizados na pesquisa para realizar a análise estratégica necessária para responder à questão central do estudo:

2.3.1. O modelo de auto-avaliação de organizações do terceiro setor da fundação Peter Drucker

A *The Peter Drucker Foundation for Nonprofit Management*, ou Fundação Peter Drucker para Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, é uma organização que tem como missão conduzir organizações do setor social em direção à excelência em desempenho.

Visando dar apoio a organizações não-governamentais, a Fundação desenvolveu um modelo de auto-avaliação, flexível, para aplicação a essas organizações. (DRUCKER, 1999). No processo de auto-avaliação, o objetivo é conduzir os representantes das organizações à compreensão da missão, dos valores, de seus clientes, para que construam planos de trabalho eficazes.

O Modelo é apresentado como uma autodescoberta organizacional, conduzida através de uma discussão sobre o futuro e sobre como uma organização pode moldá-lo. Para Drucker (2001, p. 8), cinco perguntas nos remetem ao cerne de uma organização, e essas norteiam a aplicação desse modelo:

- *Qual a nossa missão?*
- *Quem é nosso cliente?*
- *O que nosso cliente valoriza?*
- *Quais são nossos resultados?*
- *Qual é nosso plano?*

No presente trabalho, adaptou-se a proposta de Drucker (2001), visando a avaliar a estratégia atual do Instituto da Criança. Normalmente, o exercício de autoavaliação é empregado em 3 etapas durante vários meses. Adaptou-se para

aplicação em forma de questionário, estruturado para coleta dessas informações junto a pessoas ligadas ao processo decisório da organização.

Na proposta de Drucker, é sugerido o envolvimento da diretoria, funcionários e clientes no exercício. Para viabilizar o uso do Modelo no presente estudo, foram construídos questionários em formatos de módulos, sendo viável a coleta das opiniões da diretoria, dos funcionários, de empresas e de pessoas envolvidas como voluntárias ou doadoras.

Houve a necessidade de adaptação do conceito do que seria chamado de “cliente”. Nesse Modelo, são considerados como clientes aqueles que devem ser satisfeitos para que a organização alcance resultados. A adaptação ocorreu na distinção entre cliente primário e secundário:

- **Cliente primário** é aquele cuja vida é transformada pelo trabalho realizado pelo IC: o projeto social apoiado. Como o trabalho teve como objetivo estudar se a estratégia estava adequada à sua sustentabilidade, foram também considerados clientes primários empresas (mantenedoras, parceiras, apoiadoras) e doadores pessoa física.
- **Clientes secundários** são voluntários, membros, fontes de referência, funcionários e outros que devem sentir-se envolvidos e satisfeitos com o resultado da operação da organização.

Foram considerados os seguintes conceitos para apresentação aos respondentes (DRUCKER, 2001):

- **Valor para o cliente:** Aquilo que satisfaz as necessidades dos clientes (bem-estar físico e psicológico), seus desejos (onde, quando e como o serviço é prestado) e aspirações (resultados desejados a longo prazo).
- **Resultados:** A “última linha”, o resultado final da organização. Medido em vidas transformadas: comportamento, circunstâncias, saúde, esperanças, competência ou capacidade das pessoas. Os resultados estão sempre do lado de fora da organização.
- **Metas:** Conjunto de três a cinco objetivos que determinam a direção fundamental e de longo alcance da organização.
- **Objetivos:** Níveis específicos e mensuráveis de realização/atingimento.

- **Passos de uma ação:** Planos e atividades detalhados com vista a cumprir os objetivos de uma organização.
- **Avaliação:** Processo para monitorar o progresso no alcance dos objetivos e dos resultados; ponto em que os planos para cumprir os objetivos podem ser modificados, com base na experiência ou na mudança de condições.

Fez parte também da adaptação do Modelo a transformação de muitas perguntas do exercício de autoavaliação organizacional, que eram abertas, em perguntas fechadas, aos constatarmos que o questionário ficaria demasiadamente extenso, inviabilizando o objetivo de obter a visão de futuro, com a devida reflexão.

2.3.2.

Modelo relacional (*strategic network analysis* - SNA) de Macedo-Soares (2002)

A principal preocupação da grande maioria das organizações do Terceiro Setor é sua sustentabilidade no longo prazo, que depende da sua capacidade de manter um bom desempenho em sua operação. Segundo Hamel e Prahalad (1995), a organização precisa ter um ponto de vista sobre o futuro (previsão do setor) e então elaborar um plano para chegar lá (arquitetura estratégica).

A cultura de planejamento estratégico vem se firmando no Brasil nos últimos 10 anos, paralelamente à estabilização da economia. A tendência à redução do quadro de funcionários vem fazendo com que as empresas mantenham o foco em seu negócio principal e no desenvolvimento de competências. Isso vem também ocorrendo no Terceiro Setor, que sempre contou com quadros enxutos, e, na maioria das organizações, com estruturas permeadas de voluntários, e que está agora diante do desafio de aprimorar sua gestão para atrair mais recursos do segundo setor, contando ainda com uma estrutura enxuta.

Segundo Van der Heijden (1996), o conceito de gestão estratégica abrange três avaliações fundamentais:

- dos fatores de sucesso, que constituem potenciais e atuais forças e fraquezas para atingimento das metas organizacionais;

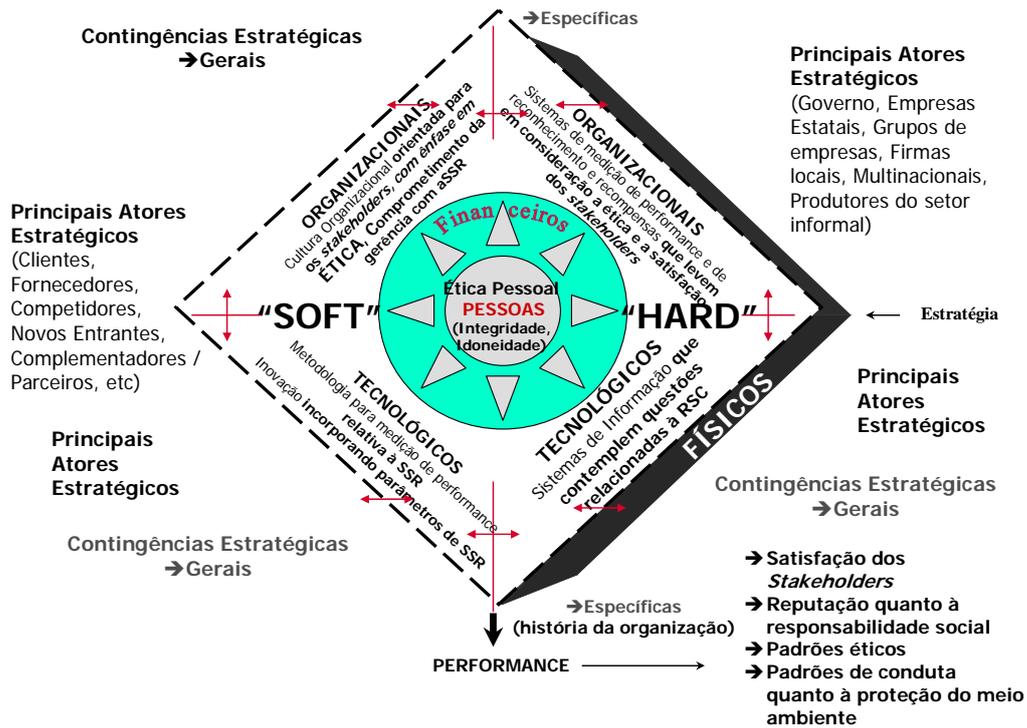
- dos fatores ambientais e suas implicações estratégicas em termos de constituírem potenciais ou reais oportunidades ou ameaças;
- e da congruência entre a estratégia e esses fatores.

Utilizaremos, nesta pesquisa, uma evolução do Modelo Genérico-Integrativo (MACEDO-SOARES, 2000) de análise da gestão estratégica: o Modelo Relacional (MACEDO-SOARES, 2002). O Modelo GI se baseia no conceito de gestão estratégica de Van der Heijden, e foi construído com base em premissas da Escola Sócio-Técnica, nos trabalhos de Sjölander, Child, e de Nadler. Foram incorporados os construtos ambientais de Austin (1990), para análises estratégicas em países em desenvolvimento, de Porter (1986) e Barney (1996). No Modelo SNA, evolução do Modelo GI, foram incorporados constructos pertinentes à análise estratégica relacional.

A escolha do modelo ocorreu, entre outras razões, por reunir em si características muito apropriadas a uma organização sem fins lucrativos, no formato no qual o Instituto da Criança se apresenta hoje. De fato, o modelo tem no centro de toda a análise estratégica as pessoas. O fato de utilizar-se dos construtos de Austin (1990) também contou como ponto favorável o fato de ser adequado a países em desenvolvimento, como o Brasil.

O Modelo GI possui uma perspectiva integrativa, pois analisa os recursos e as competências da organização e sua interação com as contingências ambientais, com ênfase na importância e na congruência das variáveis organizacionais para assegurar a adequação estratégica. É importante utilizar um modelo integrativo para verificar se a empresa possui as condições necessárias para implementar sua estratégia: alavancar os recursos para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças e atingir os objetivos organizacionais.

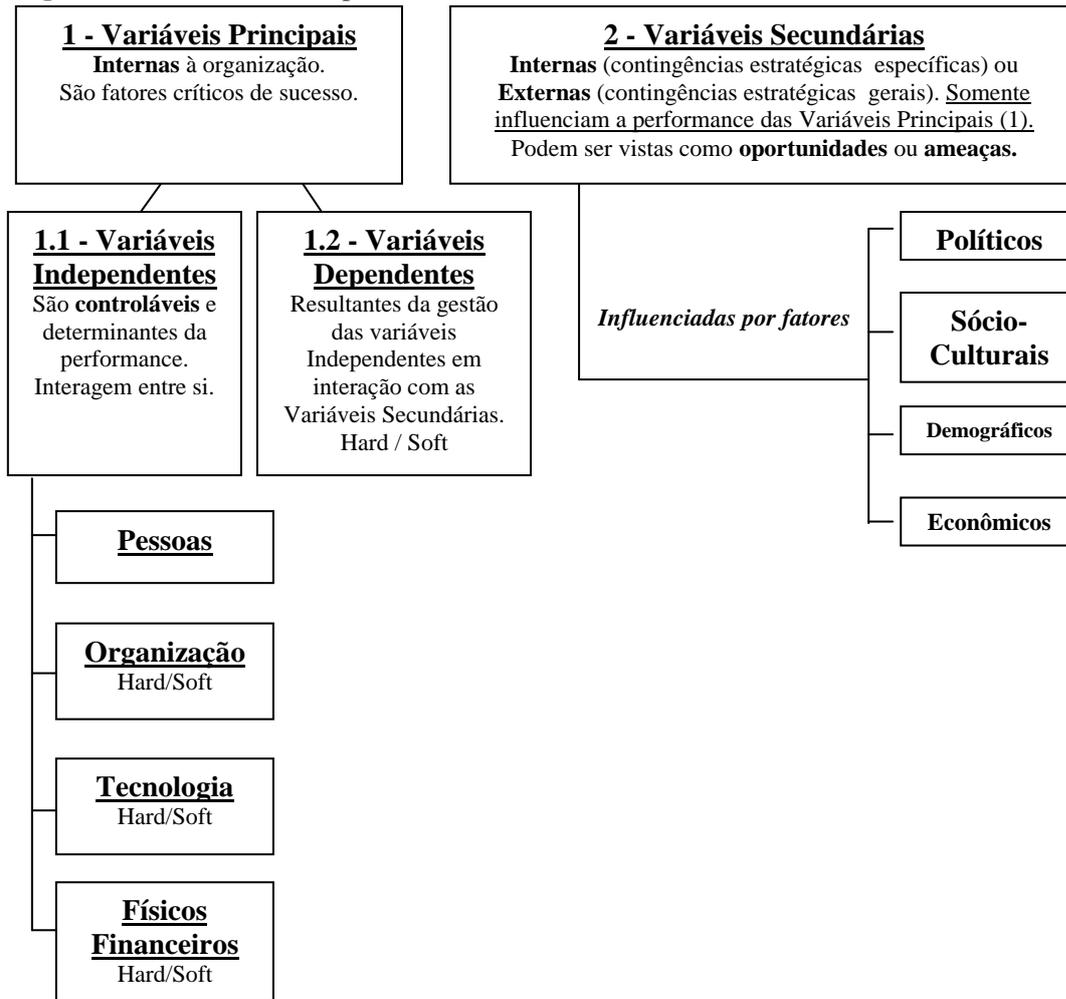
Figura 1 – Evolução do Modelo GI segundo Coutinho e Macedo-Soares (2002).



Conforme mostra a Figura 1, no Modelo GI a organização é representada de um modo que sugere um sistema balanceado, resultante da interação de fatores considerados fundamentais para o atingimento do *strategic fit* (adequação estratégica). As linhas são tracejadas para indicar a abertura do sistema, e o fato de que os fatores internos e externos interagem e devem ser congruentes entre si.

Estes fatores, conforme mostra a Figura 2, dividem-se em duas grandes categorias: variáveis principais, controláveis, internas à organização, e secundárias, não-controláveis, internas e externas à organização, chamadas respectivamente de contingências específicas e gerais.

Figura 2 – Variáveis Principais e Secundárias, de acordo com Modelo GI (2000):



As variáveis denominadas *Soft* são medidas por dimensões subjetivas, e aquelas denominadas *Hard*, por dimensões objetivas. Há variáveis que se encontram na fronteira entre as duas nomenclaturas, sendo avaliadas por dimensões objetivas e subjetivas.

A diferença entre o arcabouço de Austin e o do Modelo Macedo-Soares (2000) está na não-divisão entre variáveis principais e secundárias dentro da organização pelo primeiro; divisão que é interessante para uma identificação mais fácil dos fatores críticos de sucesso em termos de forças e fraquezas, e com isso, uma melhor avaliação da sua congruência com a estratégia e com as outras variáveis em ação. Esse tipo de avaliação, segundo Macedo-Soares (2000), é fundamental para a tomada de decisão quanto a eventuais mudanças que os fatores devem sofrer para o aprimoramento da adequação estratégica, e com ela a performance da organização. Isso porque o primeiro modelo é originário da

Escola do Posicionamento, enquanto o último é consistente com a abordagem com base nos Recursos (*Resource-Based View*), que tem relação com os fatores internos da organização.

As variáveis secundárias podem não ser controláveis como as principais, mas acredita-se que as principais podem indiretamente contribuir para mudanças nas secundárias, alterando a dinâmica das forças do macro-ambiente externo.

Ainda, de acordo com Macedo-Soares, o Modelo GI visa também identificar os atores-chave considerados estratégicos, atuantes no ambiente externo à organização, que podem assumir um ou mais dos papéis definidos por Porter, a saber: **cliente, fornecedor, competidor, novo-entrante e substituto**, assim como de **parceiro/complementor** proposto por Brandenburger e Nalebuff (1997).

Assume-se que as contingências estratégicas gerais estimulam e moldam o comportamento dos atores-chave, ao desempenharem seus papéis, e, em contrapartida, esses atores, por meio do seu comportamento, influenciam a dinâmica das forças do ambiente.

O Modelo GI, de análise estratégica genérica integrativa, tradicional, adotado na presente pesquisa, utilizou como metodologia os seguintes passos (adaptados para o presente estudo):

- 1 – Caracterizar, através de observação direta, pesquisa documental e entrevistas, a estratégia atual da organização: explícita ou implícita em termos do seu conteúdo, suas metas, intenções e visão amplamente definidos, seu escopo (produto, consumidores, etc.) e sua postura competitiva (ênfase em produto/serviço, preço, etc.);
- 2 - Identificar, através de pesquisa documental e entrevistas, os fatores macro-ambientais interagentes (ambas contingências estratégicas específicas e gerais nos diferentes níveis) fazendo uso das categorias (fatores econômicos, políticos, demográficos e sócio-culturais), construtos e indicadores do Modelo de Análise Ambiental para gestão em países em desenvolvimento, de Austin (1990). Avaliar as implicações estratégicas dos atores estratégicos da arena competitiva da empresa, ao desempenharem seus papéis respectivos, segundo os constructos de Porter (1986) e Brandenburger & Nalebuff, em termos

de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, segundo o arcabouço de Austin .

Nessa etapa, avaliou-se se a estratégia, dadas suas características, tinha o potencial de explorar as oportunidades e ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave estratégicos.

- 3 – Identificar, através de revisão da literatura, ou de investigação empírica, os fatores de sucesso da organização em termos das suas variáveis principais independentes, ou seja, quais os atributos desejáveis para cada uma das variáveis de cada uma de suas categorias: Organização (*hard* e *soft*), Tecnologia (*hard* e *soft*) e Pessoas. Analisar essas variáveis quanto a constituírem forças ou fraquezas, reais e potenciais, à luz das características da estratégia e das implicações das variáveis secundárias, com vistas a atingir seus objetivos.
- 4 – A Avaliação da adequação estratégica, ou seja, com base nos resultados da análise verificar se a empresa atualmente é capaz de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e os fatores macro-ambientais. Nessa etapa será avaliado se a estratégia, dadas suas características, capitaliza as forças reais e potenciais da organização, e evita suas fraquezas, com o objetivo de efetivamente explorar as oportunidades existentes e potenciais, neutralizando as ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave estratégicos quando atuantes.
- 5 – Comparação dos resultados da Análise Relacional com os resultados obtidos através da Análise Tradicional, avaliando o valor agregado gerado pela primeira.

Quanto à caracterização da estratégia, foram adotados os constructos de Fahey e Randall (1998) visando analisar o conteúdo da estratégia em termos do seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e stakeholder), sua postura competitiva e metas, expressada na sua “visão” ou “missão”, bem como o processo estratégico.

O modelo de análise estratégica da indústria, de Porter (1986), aqui interpretada como análise do setor, ajudou a identificar as forças principais que

determinam a competitividade dentro de uma indústria e como as forças estão relacionadas entre si.

O administrador, com o objetivo de desenvolver estratégias organizacionais eficazes, deve tornar a organização competitiva, através da compreensão da dinâmica dessas forças, se protegendo e se antecipando aos impactos das mesmas:

- Novos entrantes na indústria ou setor;
- Produtos ou serviços que podem atuar como substitutos;
- Poder de barganha dos fornecedores - a capacidade dos fornecedores de controlar assuntos como custos dos serviços ou produtos necessários à sua atividade;
- O poder de negociação que os compradores possuem dentro da indústria;
- Grau de rivalidade ou competição entre as firmas dentro da indústria.

Para Porter, existem três estratégias genéricas para tornar uma empresa mais competitiva: **diferenciação**, através da oferta de produtos ou serviços diferenciados em termos de qualidade, desenho ou nível de serviço após a venda; **liderança de custo**, estratégia que busca tornar a organização mais competitiva através de produtos ou serviços com menores preços que a concorrência, possibilitando aumentar sua participação na indústria; ou **focalização**, que busca a competitividade por concentrar-se em um particular e específico consumidor (CHIAVENATO, 2004).

Partindo desse modelo, Coutinho e Macedo-Soares (2002) identificaram atributos e indicadores para cada uma das variáveis principais independentes e para as variáveis dependentes, com vistas ao desenvolvimento e à implementação de uma estratégia de negócios orientada à responsabilidade social.

Optou-se por utilizar esses atributos e indicadores e adaptá-los ao caso de uma organização sem fins lucrativos, por se apresentarem como um arcabouço capaz de auxiliar a análise do alinhamento entre estes atributos e a estratégia da organização.

A seguir, é apresentada a lista de fatores e atributos conforme proposta de Coutinho e Macedo-Soares (2002). Em negrito são colocados os atributos considerados desejáveis no caso do Instituto da Criança:

Quadro 4- Arcabouço analítico de apoio à implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou organizacional, alinhada a parcerias. Adaptado de Coutinho e Macedo Soares (2002), com alterações em negrito.

Atributos desejáveis para cada variável principal, no caso da estratégia de orientação para captação (empresas e doadores).

Categories de Fatores	Variáveis	Atributos necessários/desejáveis à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou organizacional
Pessoas	Talentos, Habilidades, Competências	Habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para a aplicação de novas metodologias e práticas de Resp. Social e Ambiental .
	Ética Pessoal	Integridade, transparência, empatia, confiabilidade, responsabilidade, idoneidade. Alinhamento/consistência da ética pessoal com os padrões definidos no código ou conceito de ética da organização. Comportamento pró-ativo junto a parceiros, contribuindo com o aumento da confiança mútua.
	Remuneração	Ter uma política de remuneração compatível com o mercado, tanto do terceiro quanto do segundo setor (empresas), viabilizando a retenção dos talentos. Oferecimento de benefícios adicionais, sobretudo dentro de desenvolvimento pessoal, garantindo o comprometimento com o crescimento da organização.
Organizacionais <i>Hard</i>	Estrutura organizacional	Flexível, horizontal, com considerável grau de descentralização de poder.
	Equipe	Multifuncional e interfuncional, com um bom grau de <i>empowerment</i> (delegação de poder), com composição mista, reunindo colaboradores remunerados e também por voluntários.
	Processos	Documentados, pelo menos no nível macro, como processos interfuncionais. Processos simples de entender e replicar, devido à diversidade das pessoas envolvidas (voluntários de origens e formações diversas). Utilização de processos de avaliação da qualidade da relação com parceiros.
	Sistemas de Gestão	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com uma perspectiva socialmente responsável.

	Sistemas Educacionais	Para educação contínua de voluntários, coordenadores e colaboradores, com vistas a adquirirem as competências necessárias para a melhoria do desempenho socialmente responsável, incluindo treinamento no trabalho, nas técnicas e metodologias necessárias ao atingimento da RSC, com ênfase em ética nos negócios.
	Sistemas de Medição de Desempenho	Confiável, visível, viável, equilibrado, compreensível, consistente, e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhado aos objetivos de Resp.Social da organização. E, muito importante, que respeite as particularidades de um projeto social, e consiga extrair indicadores de avanços sociais.
	Sistemas de reconhecimento e recompensas	Avaliação de desempenho e forma de remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho da organização, levando em consideração o comportamento ético do empregado e sua contribuição para uma gestão participativa e para a satisfação dos <i>stakeholders</i> . Por ser uma organização sem fins lucrativos, não interpretar forma de remuneração como divisão de lucros e excedentes operacionais.
Organizacionais <i>Soft</i>	Cultura organizacional	Cultura de melhoria contínua no desempenho relativo à Responsabilidade Social , orientada para seus <i>stakeholders</i> , com ênfase em qualidade de vida, preocupação ambiental e ética. Cultura de gestão participativa.
	Liderança	Comprometimento visível da coordenação com a Responsabilidade Social .
	Comunicação	Comunicação extensiva e interfuncional, favorecendo <i>feedback</i> constante a respeito das metas e das medidas de desempenho, que devem ser claras. Comunicação dinâmica, que viabilize a integração de realidades econômicas muito diferentes. Densidade informativa.
Tecnológicos <i>Hard</i>	Tecnologia de informação	Sistemas de informação abrangentes, integrados e em tempo real (hardware, software) que incluam informações a respeito de questões relacionadas à Responsabilidade Social com acesso completo aos tomadores de decisão em todos os níveis organizacionais.
Tecnológicos <i>Soft</i>	Metodologias e técnicas específicas	Processos de gestão interfuncionais orientados à Responsabilidade Social.
	Inovação	Novas soluções que incorporem requerimentos de Responsabilidade Social (RS).

		Desenvolvimento de novas medidas de desempenho referentes a projetos inovativos de RSC, ou para fatores intangíveis referentes à RS, por exemplo, imagem socialmente responsável, confiança, respeitabilidade, conduta ética.
Físicos	Ativos Físicos / Instalações	Instalações que proporcionem qualidade de vida no trabalho. Sistemas que possibilitem integração também com os projetos sociais apoiados.
		Instalações capazes de gerar a qualidade de serviço desejada pelos clientes (primários e secundários). Escritório estar acessível aos clientes primários e secundários.
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de recursos para garantir liquidez e financiar crescimento no longo prazo.
		Alocação dos recursos considerando os interesses dos diversos <i>stakeholders</i>
		Uso de mecanismos de gestão administrativa, contábil e financeira.
		Honestidade na utilização dos recursos para garantir a sustentabilidade dos negócios.
Desempenho	Financeiro	Lucratividade (ROI, ROA, ROE) - Não se aplica por ser uma instituição sem fins lucrativos. Otimização da utilização dos recursos financeiros.
	Operacional	Cumprimento de prazos , produtividade. Gestão das atividades que geram receita (acompanhamento personalizado dos doadores e empresas parceiras, corrigindo em tempo hábil o seu afastamento ou interrupção da doação), garantia da utilização correta dos recursos destinados aos projetos sociais apoiados.
	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Índice de satisfação dos gestores dos projetos sociais apoiados, dos doadores Pessoa Física e Pessoa Jurídica, dos fornecedores, dos parceiros, dos empregados, dos acionistas, da comunidade.
	Ética Organizacional	Reputação quanto à Responsabilidade Social.
		Atendimento aos padrões de conduta definidos no código de ética da organização.
	Meio Ambiente	Atendimento aos padrões de conduta quanto à proteção do meio-ambiente.

Ainda segundo Coutinho e Macedo-Soares (2002), é possível avaliar a magnitude da mudança necessária na organização, em direção à responsabilidade social, ao analisarmos as variáveis principais, dependentes e independentes. E, com a utilização desse instrumento, é viável avaliar:

- Se as ações necessárias para a bem sucedida implementação de uma nova estratégia são ou não factíveis;
- Se uma estratégia já iniciada tem chances de sucesso;
- As razões de insucesso de uma estratégia que já tenha sido implementada.

Por conseguinte, deve-se então determinar que mudanças realizar para melhorar as condições de implementação bem-sucedida da estratégia.

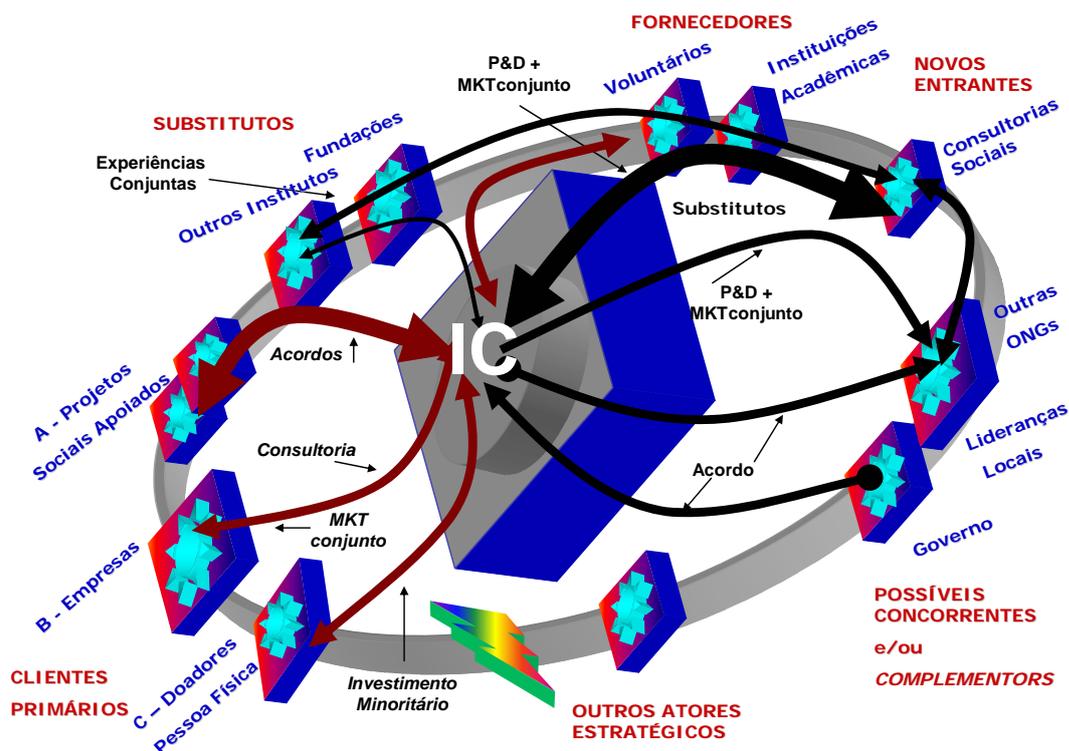
O Modelo GI (2000) evoluiu para uma versão de Análise Relacional, o Modelo SNA, que, fundamentado nos trabalhos de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999), Kale, Singh & Perlmutter (2000) e Knoke (2001), dentre outros, agrega a dimensão de redes de relacionamento e considera como categorias de variáveis: estrutura da rede, composição da rede, tipo de laço e gerenciamento da rede.

Dado o resultado da revisão da literatura a respeito de alianças entre organizações da sociedade civil e empresas, percebeu-se a necessidade de levar em conta o impacto das redes sobre os fatores organizacionais e sobre os fatores macro-ambientais interagentes para se entender a conduta e o desempenho da organização. Isto motivou a adoção do Modelo SNA (2002).

Acredita-se que a análise das implicações estratégicas das redes poderá agregar valor às análises tradicionais dentro do objetivo de uma melhor tomada de decisão estratégica, tanto no nível do segundo e Terceiro Setores como no da organização.

A presente pesquisa servirá como teste-piloto do ferramental relacional no caso de uma organização não-governamental, contribuindo também com estudos sobre a gestão das empresas em redes de relacionamento focando na questão de suas implicações estratégicas sobre sua conduta e desempenho.

Figura 3 – Ilustração da Ego-rede utilizada no Modelo SNA, adaptada ao caso do Instituto da Criança



Dentro da aplicação do Modelo SNA, a elipse acima configura as fronteiras pouco definidas da ego-rede da organização, foco do presente estudo. Os atores podem desempenhar papéis ou de atores em uma arena competitiva ou de parceiros em rede, ou ambos.

O termo ego-rede foi utilizado em referência à rede constituída pelo Instituto da Criança, por seus principais laços com parceiros e alianças estratégicas, no contexto de uma rede de valor maior. Visualmente, as diferenças de tamanho, cor, espessura das setas indicam a classificação dos atores de acordo com os construtos para cada uma das três dimensões-chave, descritas mais à frente.

O quadro a seguir complementa a figura anterior, identificando os atores-chave no caso do Instituto da Criança. Como atores dessa rede, serão considerados:

Quadro 5 – Atores Estratégicos do Instituto da Criança

Atores estratégicos	Quem são
Clientes (primários)	A - Projetos sociais apoiados
	B - Empresas Mantenedoras, Parceiras, Apoiadoras
	C - Doadores Pessoa Física.
Concorrentes	A – Lideranças locais (religiosos, traficantes, etc.), outras ONGs, Governo.
	B – Outras ONGs; iniciativas próprias da empresa (fundação ou instituto); projetos próprios voltados à cultura, esporte, ou ao meio-ambiente, o Governo, pela capacidade de suspender os benefícios fiscais das doações.
	C – Considerando o recurso doado (<i>share of wallet</i>): qualquer pessoa, PF ou PJ, que esteja ligada a fazer o bem, bem como qualquer consumo extra; o Governo, pela capacidade de suspender os benefícios fiscais das doações.
Fornecedores	Voluntários de especialidades diversas; instituições acadêmicas; profissionais especializados na ponta (psicólogos, sociólogos, pedagogos); fornecedores de serviços e produtos inerentes às áreas meio e fim.
“Complementors”	A – Lideranças comunitárias, governos locais (municipal, estadual, federal), polícia local, autoridades legais.
	B – Agências de publicidade, outras empresas parceiras do IC que signifiquem valor agregado, celebridades que apóiam o IC.
	C – Atuais voluntários e doadores já atuantes.
Substitutos	Formas diferenciadas de atuação social, que possam substituir o trabalho do IC que consiste em prover apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico a instituições e pessoas

	que atuam em prol de crianças e adolescentes. Podem ser considerados partidos políticos, governo, fundações e institutos com atuação própria.
Potenciais Novos Entrantes	Para A, B e C: novas formas de “Concorrentes” já existentes, como ONGs em novos formatos, ou formas diferenciadas de se atuação social.

O foco principal da pesquisa foi a Análise Relacional, para a qual foram utilizados uma metodologia, uma lista de construtos para obtenção e análise dos dados necessários a essas avaliações, e um modelo para análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações da organização.

A metodologia de aplicação do Modelo SNA de Macedo-Soares (2002) seguiu as etapas descritas anteriormente, para o Modelo GI, complementadas com as etapas a seguir, adaptadas para o caso do IC e o objetivo desta pesquisa:

1. Caracterização da estratégia do IC, implícita ou explícita:

- Complementação com informações obtidas com a utilização do Modelo de Auto-Avaliação de Drucker (2001);

2. Identificação:

- das contingências estratégicas e atores-chave da rede de valor do IC;
- dos recursos e condições organizacionais específicos ao IC, classificando-os nas categorias do Modelo GI;
- das alianças estratégicas do IC e dos laços entre os parceiros, classificando-os, conforme tipologia adotada para as alianças;
- das características relacionais da ego-rede em termos de dimensões-chave.

3. Identificação das implicações estratégicas das alianças e redes, verificando se a Análise Relacional agrega valor à Análise Tradicional;

Na aplicação do Modelo SNA, contempla-se a proposta de mudanças para a adequação estratégica dinâmica. No entanto, por não ser o objetivo do presente estudo, serão feitas algumas recomendações na Conclusão baseadas nessa análise.

Dentro da etapa de identificação das características relacionais da ego-rede, com vistas à análise das suas implicações estratégicas, são utilizadas categorias de constructos (baseado em Tauhata e Macedo-Soares, 2002):

- **Estrutura da Rede** - representa o padrão geral de relacionamentos em que o IC está inserido e descreve propriedades elementares conectando os atores do sistema, como:
 - Densidade da rede (número de laços);
 - Centralidade.
- **Composição da Rede** - características dos componentes da rede, importantes para identificar o tamanho e as fronteiras da rede:
 - Identidade;
 - Status (riqueza em recursos);
 - Outros aspectos do IC e dos seus parceiros.
- **Tipos de Laço (ou modalidade relacional)** - conjunto de regras e normas institucionalizadas que rege o comportamento relacional da rede: entendimentos informais, contratos formais entre os envolvidos. Os riscos e implicações variam de acordo com o tipo de laço:
 - colaborativo ou oportunístico;
 - forte ou fraco;
 - múltiplo ou simples.

Os laços podem ser classificados em duas categorias gerais:

- **Transações** – um ator concede ao outro direito de controle, temporário ou permanente, sobre algum recurso físico ou intangível.
- **Ações conjuntas** – quando os atores participam juntos em um evento num dado tempo e espaço. Traduz a natureza das ligações, a força das conexões, etc.
- **Gerenciamento da rede** - construto apropriado para a análise no nível da organização. Possui ênfase na administração da mudança e indica

formas de coordenação entre as empresas participantes das redes/ alianças, e de gestão da evolução destas. Refere-se a:

- Uso de mecanismos de governança apropriados;
- Desenvolvimento de rotinas para compartilhar conhecimento entre as organizações;
- Realização de investimentos adequados aos relacionamentos da rede;
- Condução das necessárias mudanças na parceria dentro de seu processo evolutivo;
- Administração das expectativas das partes envolvidas;
- Experiência com alianças;
- Adequação dinâmica dos múltiplos parceiros em termos de complementaridade e compatibilidade, considerando as respectivas estratégias operacionais, a cultura organizacional e estilo gerencial de cada uma.

Dentro da Análise Relacional, essas características são avaliadas no nível da empresa (como uma força ou fraqueza) e no nível da indústria, ou do setor (como oportunidade ou ameaça).