

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - BRASIL
CENTRO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR
-
CEATS

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

Autor: João Teixeira Pires

ISTR – LIMA - PERU

AGOSTO/2005

1 – INTRODUÇÃO

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

Em geral, o equacionamento dos problemas sociais e econômicos decorrentes da dinâmica da sociedade atual global pode estar diretamente relacionado à capacidade das nações aglutinarem suas sociedades, de modo a propiciar uma atuação conjunta e sinérgica em direção ao desenvolvimento sócio-e-econômico-ambiental sustentado.

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

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

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

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

No escopo deste estudo, entende-se como aliança estratégica intersetorial toda forma de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa privada mantém com outras organizações da

sociedade para efetivar suas práticas de atuação social. Esse processo de colaboração pode evoluir de um estágio caracterizado por uma simples relação doador-donatário - com baixo grau de interação e comprometimento – até estágios mais integrativos, evidenciados através de trocas mais intensas de competências específicas, maior comprometimento e congruência de missões, valores e estratégias (AUSTIN, 2001).

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

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

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

A importância do tema está centrada na sua contribuição para a compreensão do processo de criação de alianças intersetoriais, as quais podem se tornar mais efetivas para a sociedade num ambiente político de aprimoramento da democracia participativa.

2 – REFERENCIAL CONCEITUAL

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

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

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

- O desenvolvimento de mecanismos de desençaixe, uma das fontes dominantes do dinamismo envolvido no processo de modernização da sociedade contemporânea segundo Giddens (1991), está diretamente vinculado à preocupação de se obter ganhos de escala num contexto de colaboração intersetorial para atuação social.

- O estabelecimento da confiança nas relações humanas é fundamental para a operacionalização dos mecanismos de desençaixe, exercendo forte influência para manter as sociedades modernas mais próximas.

- O fenômeno da globalização, entendido como continuidade do processo de modernização a que se referiu Giddens (1991), envolve diversas e plurais abordagens, notadamente nas esferas social, econômica e política. Uma avaliação mais cuidadosa de seus efeitos requer a consideração e ponderação de todas as formas de poder que o fenômeno suscita, ampliando a importância da instauração e desenvolvimento de espaços públicos de discussão na sociedade contemporânea.

- O resgate da condição humana de sobrevivência proposta por Arendt (1991) traz a constatação de que o homem é naturalmente um ser social e que não existe uma clara linha divisória entre as esferas público e privada na sociedade. Assim sendo, a lógica geral de ação política no mundo moderno realça a confiança, diálogo e autonomia como elementos fundamentais nesses domínios público e privado da vida humana (GIDDENS, 2000).

- A redefinição dos papéis do Estado e da empresa na sociedade atual decorre da avaliação integrada entre os processos de modernização/globalização, da evolução dos sistemas políticos democráticos e da influência de parâmetros relacionados a esfera das relações humanas –

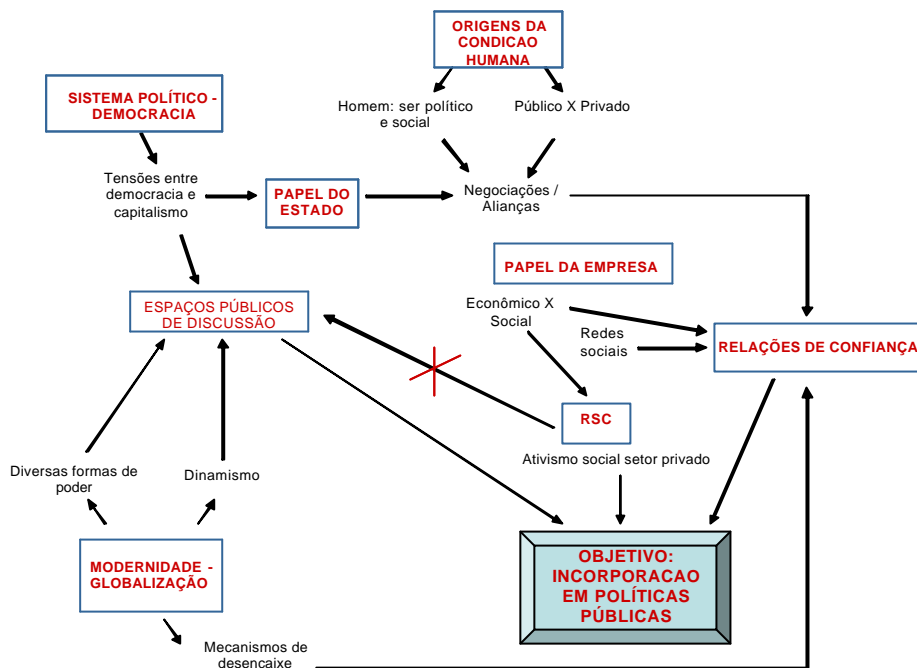
comuns ao âmbito público e privado – notadamente o estabelecimento de relações de confiança.

- As reflexões acerca dos limites da atuação estatal na sociedade contemporânea levam-nos a concluir que as alianças intersetoriais para atuação social envolvendo as esferas público e privada constituem-se em espaços de interação propícios para as negociações desses limites.

- As relações de confiança também exercem influência sobre a interação que ocorre no interior da ordem econômica no âmbito das empresas privadas, alavancando a qualidade da estrutura social das relações humanas de trabalho e impactando o desempenho empresarial (NOVELLI, 2004).

- A extensão do conceito de Responsabilidade Social para o indivíduo representa um estímulo ao ativismo social voluntário do setor privado, dando margem a um conjunto de atuações sociais não necessariamente alinhadas sinergicamente com políticas públicas, alimentando-se o grau de ineficiência geral do sistema (PAOLI, 2002).

A figura 1 a seguir procura demonstrar o fluxo das relações estabelecidas entre as variáveis selecionadas do referencial teórico-conceitual proposto.



3 - METODOLOGIA

3.1 – Modelo Analítico

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

obtidos de alguma forma se enquadram dentro do arcabouço jurídico-institucional representado pelo Estado, podendo abranger as esferas federal, estadual ou municipal.

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

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

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

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

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

- a) A partir da verificação da convergência e divergência de avaliação das categorias e indicadores do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais para Atuação Social pelos diferentes parceiros envolvidos, foram discutidas e avaliadas as eventuais relações entre o estágio da aliança intersetorial – medida a partir da aplicação do Instrumento – com os estágios de incorporação em políticas públicas das atuações sociais presentes nas alianças pesquisadas.
- b) A partir da análise de conteúdo das respostas às perguntas do questionário semi-estruturado, foram confirmadas ou não as hipóteses associadas e verificadas as influências das variáveis “desenvolvimento de espaços públicos de discussão”, “papel do estado”, “motivação para atuação social empresarial”, “influência da questão social no desempenho econômico” e “ação solidária privada” nos estágios de incorporação em políticas públicas das atuações sociais presentes nas alianças pesquisadas.

3.2 - Caracterização da Pesquisa: Método e Amostra

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

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

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

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

O autor continua destacando que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Pressupõe-se um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos

intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos. O foco temporal é outro elemento decisivo para a escolha do método. Ele destaca o método de casos como o mais adequado ao estudo de eventos contemporâneos, e neste caso mais poderoso que a análise histórica.

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

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

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

- A primeira é a empresa privada de telecomunicações do Estado de Minas Gerais, que foi privatizada no final dos anos 90, e que executa projetos sociais vinculados ao seu negócio, ampliando o escopo de suas ações e as áreas de atuação social – indo para além das fronteiras da comunidade de seu entorno físico-geográfico e dos limites de seu mercado de atuação comercial – devido a um entendimento mais amplo do tema que adotou como estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.

- A segunda é uma empresa privada do setor siderúrgico, com sede em São Paulo, e que executa projetos sociais vinculados a duas motivações principais: uma primeira, é a necessidade de gestão de riscos, ou seja, a prática de um conjunto de ações sociais como forma de atenuar impactos ambientais que são inevitáveis na operação de seus processos produtivos, e, uma segunda motivação, de ordem altruísta, dirigida a projetos sociais de fortalecimento da gestão de escolas públicas locais, a qual tornou-se objeto deste estudo.
- A terceira é uma empresa privada do setor de papel e celulose, com sede em São Paulo, e que executa projetos sociais voltados à melhoria das condições integrais de vida da criança e adolescente do país. Neste caso, a motivação para atuação social é integralmente altruísta e originada a partir das convicções e valores do Presidente e Instituidor da empresa. O projeto social estudado e conduzido em aliança destina-se ao fortalecimento do Sistema de Educação Infantil de um município do litoral do Estado de São Paulo, havendo uma ligação direta com a Secretaria Municipal de Educação local.

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

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

De acordo com Yin (2001) o método de estudos de casos responde apenas às questões “como” e “por que”, e analisa um pequeno tamanho de amostra, não utiliza critérios amostrais rigorosos e seu processo de mensuração apresenta natureza subjetiva, o que impossibilita a generalização estatística.

3.3 - Procedimentos de campo

3.3.1 - Coleta de Dados Secundários

Para a pesquisa de campo foram coletados dados secundários em diversas fontes das próprias organizações estudadas ou que a elas se referiam, como: balanços sociais, relatórios de atividades, sites de internet, jornais, revistas entre outras.

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

3.3.2 - Coleta de dados primários

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

O uso do roteiro semi-estruturado de entrevista destinou-se a identificar a percepção dos representantes das empresas nas alianças estudadas sobre o impacto possível em políticas públicas das respectivas atuações sociais empresariais. As perguntas elaboradas com esse objetivo foram determinadas a partir da análise e identificação das principais categorias (variáveis) de análise estruturadas a partir do desenvolvimento do referencial teórico.

Já o uso do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais, por se tratar de um instrumento de avaliação das alianças, envolveu a análise crítica de ambos os

representantes dos parceiros de cada aliança a respeito de categorias e indicadores intervenientes na eficácia das mesmas. O diferencial obtido no uso desse instrumento residiu na possibilidade de identificar claramente as variáveis influentes no sucesso da aliança, em relação a seu sistema de gestão e resultados obtidos, através do cruzamento dos pontos de vista dos aliados, numa abordagem participativa e integrada.

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

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

3.4 - Análise dos dados

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

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

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

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

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

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

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

Em relação ao uso do instrumento de monitoramento de alianças, os mesmos foram aplicados pelo pesquisador, em cada um dos aliados. Após análise individual do

Instrumento preenchido por ambas os aliados envolvidos, foram identificados os pontos de convergência e divergência, de modo a possibilitar um diagnóstico global e uma análise da possível influência das variáveis identificadas pelos indicadores do instrumento nos resultados finais propostos pela aliança.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados será feita primeiramente apresentando as alianças intersetoriais para atuação social pesquisadas, envolvendo os propósitos essenciais das mesmas.

Na sequência, serão analisados os principais resultados obtidos a partir da aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças Estratégicas Intersectoriais para Atuação Social e do questionário semi-estruturado nas alianças pesquisadas.

4.1 - Apresentação das alianças pesquisadas.

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

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

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

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

De acordo com o quadro acima, pode-se verificar que, após a constituição da aliança intersetorial, o ritmo de criação de CMDCA's e CTs no Estado de Minas Gerais aumentou substancialmente em cerca de 2 anos de implementação do projeto. Estes resultados podem ser considerados efetivos no que concerne à concretização das políticas públicas de garantia dos direitos da infância e juventude do estado, na medida em que, somente a criação e o bom funcionamento destas instâncias político-administrativas podem assegurar a observância do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente¹. Além disto, estes Conselhos foram desenhados a partir dos ditames da Constituição Federal do Brasil de 1988 – mais especificamente, a partir da implantação do ECA, viabilizando a proposição da descentralização administrativa e da gestão participativa que inspiraram tanto a Constituição-Cidadã quanto a elaboração da legislação específica dos direitos da infância e juventude.

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

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

¹ Estatuto criado através da lei federal no. 8069 de 13 de julho de 1990.

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

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

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

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

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

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

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

A escolha do município de Caraguatatuba como piloto da implementação desse convênio ocorreu devido ao prévio relacionamento existente entre o prefeito local, que assumiu o cargo em 2000, e o Presidente do Grupo Orsa. O município ostentava demandas na área educacional semelhantes a vários outros municípios do estado de São Paulo, tais sejam: deficiências de infra-estrutura, formação inadequada de professores de educação infantil e metodologia pedagógica requerendo aprimoramentos. A idéia do convênio, do lado da prefeitura local, atendia as necessidades de aprimoramento na educação infantil em Caraguatatuba. Do lado da Fundação Orsa, interessava dar seqüência a filosofia adotada de “Sementeira”, ou seja, promover e testar programas e projetos sociais envolvendo capacitação de pessoas e formação de gestores locais, para que suas propostas possam ser disseminadas pelo país.

Com o valor repassado mensalmente pela Prefeitura de Caraguatatuba, a Fundação Orsa contrata e administra cerca de 400 funcionários e implementa o chamado Programa de Gestão Pedagógica para a Infância (PROGEPI), o qual se constitui na aplicação de uma metodologia pedagógica desenvolvida pela Fundação Orsa que é centrada na criança e voltada para a organização de ambientes e espaços de aprendizagem. Para tanto, realiza continuamente capacitação pedagógica para os professores, o que proporciona às

crianças, na etapa da primeira infância, uma educação de qualidade. Por meio deste convênio, atuam na Educação Infantil de Caraguatatuba diversos profissionais, entre eles professores, coordenadores, diretores, fonoaudiólogos, psicólogos, terapeutas ocupacionais e outros colaboradores especializados na área de Educação.

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

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

Em suma, a iniciativa da Fundação Orsa junto a Secretaria Municipal de Educação de Caraguatatuba pode ser qualificada como projeto-piloto de aprendizagem, na medida em que, as condições pelas quais a concepção foi implementada – com a incorporação maciça de funcionários contratados pela Fundação Orsa – torna-se inviável de ser replicada, dada a mobilização de funcionários agregados a Fundação de cada município

que aderisse ao projeto. Provavelmente, seguindo a diretriz estabelecida de Fundação Sementeira, a replicação envolveria ações de capacitação e preparação de organizações locais, de modo a possibilitar a implementação do projeto sem a presença direta da Fundação Orsa.

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

4.2 - Aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças.

O Quadro a seguir apresenta os dados gerais consolidados da aplicação do instrumento de monitoramento de alianças.

O Quadro a seguir apresenta as rotas médias atribuídas pelos parceiros das alianças pesquisadas em função de cada categoria proposta no Instrumento de Monitoramento.

A avaliação geral obtida do estágio da aliança intersetorial entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ, tanto em termos de média geral (3,69) quanto de percentual de itens com mesma avaliação dos parceiros (82%), indica um grau mais elevado de

amadurecimento nas relações de confiança entre os aliados. Ao considerar-se o grau atual de incorporação em políticas públicas dos resultados da atuação social da aliança entre o Instituto Telemig Celular e a PGJ em comparação com as outras alianças pesquisadas, confirma-se a hipótese central deste estudo. Esta considerava que o grau de amadurecimento e confiança estabelecidos numa aliança intersetorial entre empresa privada e órgão público é fator indutor fundamental para incorporar os ganhos e experiências obtidas em aperfeiçoamentos de políticas públicas.

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

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

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

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

4.3 - Aplicação do Questionário Semi-estruturado.

Serão detalhadas a seguir as análises das influências identificadas de cada variável apresentada no modelo conceitual proposto por este estudo.

- Espaços Públicos de Discussão

Parece haver um sentimento comum entre as empresas de frustração quanto ao funcionamento desses espaços devido a conflitos de interesses e falta de capacitação de seus membros. Por outro lado, parece também haver convicção de que as empresas poderiam aumentar a eficiência desses espaços, tornando-os propositivos e produtivos. No entanto, não se evidenciou, neste estudo, uma relação direta e necessária entre a criação / fomento de espaços públicos de discussão e a incorporação de atuações sociais de parcerias em políticas públicas.

Entende-se que o uso mais efetivo desses espaços para formulação de políticas públicas contribuiriam com a qualidade e legitimidade das mesmas. Porém, parece haver ainda certo distanciamento entre empresas privadas que estejam há algum tempo experimentando alianças intersetoriais para atuação social com órgãos públicos e os

vários tipos de espaços públicos existentes, faltando para ambos, um estreitamento maior nos laços de confiança.

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

- Papel do Estado

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

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

A motivação e comprometimento da atuação social empresarial estão ligados a dois componentes básicos: a) papel que as empresas devem desempenhar nas questões sociais e b) motivações originais da decisão de implementar ações sociais nas empresas. Parecem haver duas correntes de pensamento a respeito do papel que as empresas pesquisadas devem desempenhar nas questões sociais. Uma primeira, defende a idéia de que a empresa deve criar fatos e modelos para serem, posteriormente, aplicados junto aos setores públicos competentes. No interior dessas empresas, os gestores atuantes nas questões sociais priorizam um intenso trabalho interno e voltado a metodologias próprias, para, depois, enfatizar ações de compartilhamento e implementação junto a atores sociais

externos à organização. Em alianças intersetoriais com órgãos do Estado nas quais a empresa adota essa corrente de pensamento parece atrasar a incorporação dos ganhos e experiências obtidas em políticas públicas.

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

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

- Forma de encaminhamento da ação solidária privada

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

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

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

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

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

6 – BIBLIOGRAFIA