

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

Vanessa Cristina da Silva

**Aprendizagem no contexto organizacional
decorrente de parcerias entre organizações não
governamentais e empresas privadas**

Recife, 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

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

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

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

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

Aprendizagem no contexto organizacional decorrente de parcerias entre organizações não governamentais e empresas privadas

Nome do Autor: **Vanessa Cristina da Silva**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

☒

Grau 2

☐

Grau 3

☐

Recife, 21 de agosto de 2013

Vanessa Cristina da Silva

Vanessa Cristina da Silva

**Aprendizagem no contexto organizacional
decorrente de parcerias entre organizações não
governamentais e empresas privadas**

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na linha Organização, Cultura e Sociedade, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2013

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586a

Silva, Vanessa Cristina da

Aprendizagem no contexto organizacional decorrente de parcerias entre organizações não governamentais e empresas privadas / Vanessa Cristina da Silva. - Recife : O Autor, 2013.

207 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2013.

Inclui referências e apêndices.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Aprendizagem de adultos. 3. Organização não governamental. I. Feitosa, Marcos Gilson Gomes (Orientador). II. Título.

658.4 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2013 – 119)

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

Aprendizagem no contexto organizacional decorrente de parcerias entre organizações não governamentais e empresas privadas

Vanessa Cristina da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em __ de ____ de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr., UFPE
(Orientador)

Prof. Bruno Campello de Souza
(Examinador interno)

Profª. Elisabeth Regina Loiola da Cruz Souza
(Examinador externo)

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me guiou e me iluminou nessa difícil jornada, renovando minha fé nos momentos de angústia.

Ao meu esposo Mateus, pela paciência nos meus (muitos) momentos de estresse e por sempre me apoiar incondicionalmente.

Aos meus pais, Antônio e Cristina, pelo dom da vida.

À Marlova, Clau e Geraldo, pelo apoio emocional, técnico, material, enfim, por estarem sempre dispostos a ajudar. Obrigada de coração!

Às amigas Bruna e Karla, pelos momentos compartilhados, as risadas, os estresses divididos e pela ajuda em todos os momentos que pedi socorro.

À Dona Severina e aos amigos Kleber e Geise por escutarem minhas lamentações e apereios.

Ao professor e orientador Marcos Feitosa pelas contribuições ao longo do mestrado.

Aos professores Bruno Campello e Elisabeth Loiola, examinadores interno e externo, pelas significativas contribuições dadas à pesquisa, desde o projeto até a defesa da presente dissertação.

Aos integrantes das empresas e ONGs participantes da pesquisa, pela disponibilidade e atenção que possibilitaram a realização desse estudo.

À secretaria do PROPAD, pela paciência e apoio.

E a todos que contribuíram de alguma forma para que eu chegasse até aqui.

Obrigada!

*Parceria é uma arte;
construí-la envolve habilidades
e até um certo talento.*
(Marlova Noleto)

RESUMO

O objetivo da presente dissertação é descrever os aprendizados construídos por integrantes de empresas privadas e organizações não governamentais (ONGs) parceiras, a fim de traçar um panorama recente dos frutos advindos desse relacionamento. Para tanto, foram realizadas pesquisas com indivíduos de ONGs e empresas privadas com escritório na cidade do Recife, selecionadas com base nos critérios de localização, disponibilidade, acesso da autora à coleta de dados e adequação ao conceito de parceria de Austin (2001), compondo uma amostra não-probabilística por conveniência. O estudo foi fundamentado na abordagem qualitativa e utilizou como principal instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Para tratamento dos dados empregou-se o método da análise pragmática da linguagem, o qual busca identificar um significado de ação por trás do diálogo. A pesquisa mostrou que as parcerias entre ONGs e empresas são realizadas com base em inúmeras motivações. Entre as principais estão, por parte das ONGs: necessidade de recurso financeiro, existência de objetivos comuns e possibilidade de cumprimento da missão institucional; por parte das empresas: a *expertise* das ONGs, a realização de ações voltadas à responsabilidade social e a possibilidade de obter maior visibilidade perante a sociedade. Através das parcerias com empresas as ONGs aprenderam sobre planejamento estratégico, avaliação das ações, mensuração de resultados, entre outros. Já entre os integrantes das empresas destacam-se os aprendizados sobre responsabilidade social e execução das atividades relativas aos projetos sociais. Portanto, as parcerias entre ONGs e empresas renderam frutos para os integrantes de ambas as organizações, apesar de que dificuldades também foram encontradas, principalmente entre as ONGs, que tem como principal desafio o maior investimento em profissionalização.

Palavras-chave: Aprendizagem de indivíduos no contexto organizacional. Aprendizagem de adultos. Organizações não governamentais. Empresas privadas. Parcerias.

ABSTRACT

The subject of this dissertation is to describe the learning constructed by members of private companies and non-governmental organizations (NGO) partners, in order to give an overview of the recent fruits arising of this relationship. For this, were conducted surveys with individuals from NGOs and private companies with office in Recife, selected based on the criteria of location, availability, access to the author's data collection and appropriateness to the concept of Austin's partnership (2001), composing a non-probability sample by convenience.. The study was based on a qualitative approach and used as main instrument for data collection the semi-structured interview. For data analysis was used the method of pragmatic analysis of language, that seeks to identify action's meaning behind the dialog. Research has shown that partnerships between NGOs and companies are made based on several motivations. Among the principal are, by NGOs: need for financial resources, existence of common objectives and possibility of fulfilling the institutional mission; by companies: the expertise of NGOs, carrying out actions aimed at social responsibility and possibility of obtaining greater visibility in society. Through of the partnerships with companies, the NGOs learned about strategic planning, evaluation of actions, measuring of results, and others. Among members of the company, the emphasis is for learnings about social responsibility and execution of activities related to social projects. So, partnerships between NGOs and companies have brought results for members of both organizations, although were found difficulties too, especially for NGOs, that has as main challenge the largest investment in professionalization.

Keywords: Learning from individuals in the organizational context. Adult learning. Non-governmental organizations. Private companies. Partnerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (2) – O modelo de aprendizagem experiencial	63
Figura 2 (2) – Modelo revisado do processo de aprendizagem	65
Figura 3 (5) – <i>Homepage</i> da ONG Movimento Pró-Criança	155
Figura 4 (5) – <i>Homepage</i> da ONG Visão Mundial	156
Figura 5 (5) – Descrição dos serviços realizados pela ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (2) – Combinações entre público e privado	22
Quadro 2 (2) – Principais organizações do Terceiro Setor	26
Quadro 3 (2) – Definições de aprendizagem organizacional	51
Quadro 4 (2) – Questões e tendências relacionadas à aprendizagem organizacional	52
Quadro 5 (2) – Principais perspectivas de aprendizagem	57
Quadro 6 (2) – Estágios de aprendizagem	61
Quadro 7 (4) – Perfil dos entrevistados da ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania	87
Quadro 8 (4) – Perfil dos entrevistados da ONG Movimento Pró-Criança	88
Quadro 9 (4) – Perfil dos entrevistados da ONG Visão Mundial	89
Quadro 10 (4) – Perfil da entrevistada da empresa ALCOA S/A	90
Quadro 11 (4) – Perfil da entrevistada da empresa CELPE	91
Quadro 12 (4) – Perfil do entrevistado da empresa Tecnoset	92
Quadro 13 (4) – Perfil da entrevistada da empresa Usina São José	93
Quadro 14 (4) – Relação de parceria entre as ONGs e empresas pesquisada	93
Quadro 15 (4) – Opinião dos Entrevistados sobre os aspectos motivadores das ONGs que representam para a realização de parcerias com empresas	106
Quadro 16 (4) – Principais critérios utilizados pelas ONGs entrevistadas para realizar parcerias com empresas e motivações relacionadas aos critérios citados	109
Quadro 17 (4) – Percepção dos entrevistados das ONGs sobre os aspectos motivadores da aproximação entre ONGs e empresas por meio de parcerias	113
Quadro 18 (4) – Opinião dos entrevistados sobre os aspectos motivadores das empresas que representam para a realização de parcerias com ONGs	117
Quadro 19 (4) – Principais critérios utilizados pelas empresas entrevistadas para realizar parcerias com ONGs e motivações relacionadas aos critérios citados	120
Quadro 20 (4) – Percepções relativas às motivações de empresas e ONGs na realização de parcerias	123
Quadro 21 (4) – Percepção dos Entrevistados das empresas sobre os aspectos motivadores da aproximação entre ONGs e Empresas	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
LOAS	Lei Orgânica de Assistência Social
ONGs	Organizações não governamentais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos geral e específicos	17
1.3 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Terceiro Setor	21
2.1.1 Organizações não governamentais	27
2.1.2 Estratégia no Terceiro Setor	34
2.2 Empresas privadas no contexto neoliberal	37
2.2.1 Perfil das empresas privadas no contexto neoliberal	38
2.2.2 Estratégia empresarial	39
2.3 Parcerias entre ONGs e empresas privadas	43
2.4 Organizações de Aprendizagem X Aprendizagem organizacional	50
2.4.1 Aprendizagem de adultos no contexto organizacional	57
2.4.2 Abordagens construtivistas da aprendizagem	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	72
3.1 Delineamento da pesquisa	72
3.2 Estratégia metodológica	75
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1 Perfil das Organizações Pesquisadas	86
4.1.1 Organizações Não Governamentais	86
4.1.2 Empresas privadas	90
4.1.3 Relação de parceria entre as ONGs e empresas privadas pesquisadas	93
4.2 Aspectos motivadores para o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas	94
4.2.1 Motivação das ONGs para a realização de parcerias com empresas	94
4.2.1.1 Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e empresas	95
4.2.1.2 Motivações das ONGs pesquisadas	103
4.2.2 Motivação das empresas para a realização de parcerias com ONGs	114
4.2.2.1 Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e empresas	114
4.2.2.2 Motivações das empresas pesquisadas	117

4.3 Processo de formalização das parcerias	126
4.3.1 Processo seguido pelas ONGs	126
4.3.2 Processo seguido pelas empresas	128
4.4 Práticas desenvolvidas a partir da formação das parcerias	130
4.4.1 Novas práticas desenvolvidas pelas ONGs	130
4.4.2 Novas práticas desenvolvidas pelas empresas	135
4.5 Aprendizados dos integrantes das ONGs e Empresas Privadas	136
4.5.1 Aprendizados dos integrantes das ONGs a partir da relação com empresas	137
4.5.2 Aprendizados dos integrantes das empresas a partir da relação com ONGs	144
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	154
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	171
REFERÊNCIAS	177
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista das ONGs	189
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista das empresas privadas	192
APÊNDICE C – Quadro para análise de dados das ONGs	196
APÊNDICE D – Quadro para análise de dados das empresas privadas	202

1 INTRODUÇÃO

Este estudo parte da observação, com base na conjuntura brasileira atual, das novas e diferenciadas formas de atuação das organizações, com destaque para a crescente aproximação entre organizações não governamentais (ONGs) e empresas privadas com fins lucrativos. Nas últimas décadas essa aproximação vem se multiplicando e chama atenção da sociedade e especialmente de pesquisadores interessados em investigar as causas dessa interação. Por se tratar de um relacionamento atípico – se comparado a décadas anteriores, em que predominava um conhecido distanciamento entre essas duas esferas, conforme será explanado na seção sobre *parcerias* – a aproximação entre Segundo e Terceiro Setor pode representar um amplo e inusitado campo repleto de nuances e possibilidades antes impensáveis.

Dentre essas possibilidades, há uma latente oportunidade de aprendizado, que pode enriquecer a prática cotidiana tanto das ONGs quanto das empresas privadas envolvidas, além de criar vantagens e benefícios para ambas. Com isso, está se falando no desenvolvimento de uma comunidade de aprendizes que compreende tanto a geração de conhecimento para a organização como um todo, quanto o aprendizado dos indivíduos que a compõem. Relacionados a essas ideias estão os conceitos de *aprendizagem organizacional* e *organizações de aprendizagem*, cujos significados, apesar de uma vasta literatura a respeito, não representam um consenso. Tais conceitos serão esclarecidos em seção posterior, mas a título de esclarecimento inicial, costuma-se relacionar o primeiro a uma busca pela compreensão de processos e comportamentos, em que predomina uma abordagem descritiva, enquanto o segundo busca elaborar um conjunto de recomendações acerca das melhores práticas para se criar uma organização que aprende, onde se evidencia uma abordagem prescritiva (STEIL, 2002).

Assim, além da possibilidade de gerar aprendizado, as parcerias entre ONGs e empresas privadas denotam um processo de profundas transformações nas formas de atuação dessas organizações e, conseqüentemente, na maneira como se relacionam com seus pares e com a sociedade como um todo. Esse processo, inclusive, já vem ocorrendo há algumas décadas e embora não tenha uma demarcação precisa no tempo, verifica-se que mudanças mais intensas coincidem com o crescimento do debate e exigências acerca da responsabilidade social e ambiental pelo mundo. No caso do Brasil, as parcerias entre ONGs e

empresariado parecem ter se multiplicado a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida como ECO-92 ou Rio-92, cujo objetivo essencial era procurar meios de aliar desenvolvimento sócio-econômico à conservação e proteção dos ecossistemas da Terra (MONZONI, 2011).

Ao que tudo indica, pois, a distância antes mantida, das ONGs (pertencentes ao Terceiro Setor) em relação ao Estado (Primeiro Setor) e mercado (Segundo Setor), transformou-se num convívio aparentemente harmonioso, se não totalmente, pelo menos marcado por mais tolerância, o que é para quem observa no mínimo curioso. No caso específico das parcerias entre ONGs e empresas privadas esse estranhamento é ainda maior, dado o longo histórico de constantes lutas do Terceiro Setor contra o mercado de uma forma geral. Além disso, pesa o fato de apresentarem objetivos muito díspares e contraditórios. Com efeito, enquanto o Terceiro Setor, ao menos em teoria, dirige-se à defesa e à busca da legitimação de direitos sociais e, mais recentemente, à defesa do meio ambiente; o Segundo Setor, mesmo quando investe em projetos sociais, tem suas ações predominantemente movidas pelo lucro.

Apesar dessas diferenças, uma avaliação sobre as recentes relações entre ONGs e empresas privadas sugere que, mesmo sendo contraditório, o convívio entre elas tende a tornar-se um fenômeno cada vez mais comum. No que diz respeito às ONGs, especificamente, a busca por uma auto-sustentabilidade e, principalmente, por uma diversidade de fontes de recursos, pode refletir um indício dessa tendência, uma vez que, receber investimentos de diferentes parceiros contribui para a conquista e manutenção dessas organizações (RONDON; OLIVEIRA, 2007). Já em relação às empresas privadas, ter a imagem associada a projetos com fins ao desenvolvimento sócio-ambiental, por exemplo, talvez seja a maior motivação para o estabelecimento das parcerias com ONGs, uma vez que os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes em relação à atuação das empresas de maneira responsável, não só ambientalmente como também em seus processos de produção e utilização de mão-de-obra (KUSCHNAROFF, 2009).

No mais, a aproximação entre ONGs e empresas privadas reflete o investimento de ambos os setores na operacionalização de políticas públicas, realizadas em co-responsabilidade com o governo por meio de parcerias:

a interação de ações e agentes que implementam políticas públicas propicia a troca de conhecimento sobre as distintas experiências, proporciona maior racionalidade, qualidade e eficácia às ações desenvolvidas e evita superposições de recursos e competências. A noção de co-responsabilidade

tem impulsionado a constituição de parcerias, o que implica reconhecer, entender e encontrar as melhores formas de relacionamento entre agentes com lógicas distintas de atuação, com objetivos comuns e sem perda de identidades nem desvio de missões (MATTOS e DRUMMOND, 2005, p 177).

Dessa forma, tanto as Parcerias Público-Privadas ou PPPs¹, como costumam ser chamadas, quanto as parcerias entre Estado e Terceiro Setor, bem como entre mercado e Terceiro Setor, denotam a necessidade de uma atuação conjunta dessas três esferas sociais (Estado, mercado e organizações da sociedade civil) a fim de uma melhor operacionalização das políticas públicas e serviços voltados ao desenvolvimento social, ambiental, profissional e econômico do país.

Tendo em vista essas considerações iniciais, na próxima seção serão apresentados o tema da presente pesquisa e o problema a ser abordado.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Conforme foi elucidado na seção anterior, observa-se na conjuntura atual que é crescente a aproximação entre ONGs e empresas privadas com fins lucrativos sob a forma de parcerias. Se, contudo, a aproximação entre ONGs e empresas com a intenção de estabelecer parcerias era há poucas décadas impensável – tendo em vista, principalmente, a nítida disparidade de seus discursos e objetivos –, o que mudou desde então para que hoje, o relacionamento entre ambas esteja ocorrendo com tanta naturalidade? Ou, em outras palavras, quais as possíveis *motivações* atreladas a esse fenômeno?

De acordo com Leandro (2009), a partir da década de 1990 no Brasil, houve um movimento de saída de recursos internacionais, que até então eram destinados a financiar ações do Terceiro Setor, a qual foi influenciada por dois motivos principais: as instituições de

¹ Parcerias Público-Privadas ou PPPs “consistem em um dos principais instrumentos utilizados pelo Estado brasileiro para realizar investimentos em infraestrutura. Por intermédio de uma PPP, a União, os Estados ou os Municípios podem selecionar e contratar empresas privadas que ficarão responsáveis pela prestação de serviços de interesse público por prazo determinado. As principais leis que regem as PPPs são as Leis Federais nº 8.987/1995 e nº 11.079/2004. A lei de 1995 dedica-se às denominadas concessões comuns. A lei de 2004, por sua vez, dedica-se às concessões administrativas e patrocinadas.”.
(FONTE: <<http://www.pppbrasil.com.br/portal/content/ppp-parceria-p%C3%BAblico-privada>>. Acesso em: set. 2012).

cooperação internacional passaram a concentrar seu foco em outras regiões menos privilegiadas, como a África, bem como perceberam que o mercado e o Estado poderiam cumprir a função de financiamento das ONGs. Com isso, a iniciativa social privada se fortalece cada vez mais, ao mesmo tempo em que crescem os discursos sobre a necessidade de uma responsabilidade social por parte das empresas. Estas, por sua vez, começam a investir em projetos sociais como diferencial competitivo, o que, segundo a autora, dá início às parcerias entre ONGs e empresas no Brasil.

Sobre a relação entre disseminação das questões ambientais e formação de parcerias entre ONGs e empresas, Kenney (2008) corrobora o entendimento de Leandro ao afirmar que, nos Estados Unidos assim como no mundo inteiro, o crescente nível de alerta sobre os efeitos cada vez mais graves da mudança climática, marcou uma nova era de comunicação e cooperação entre empresariado e ONGs. Entretanto, apesar de a questão sócio-ambiental representar uma causa visível para o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas, é possível que outras razões estejam envolvidas.

Contudo, até se tornarem parceiras, provavelmente as referidas organizações passam por um *processo* que as conduz à formalização do vínculo entre as partes, o que pode ser traduzido na existência de etapas, instrumentos, prazos e definição de papéis, que permitam proporcionar o pleno desenvolvimento da parceria. Leandro (2009), por exemplo, afirma que as parcerias entre ONGs e empresas são realizadas mediante contrato de patrocínio, ou seja, a empresa cede os recursos necessários (físicos, financeiros e/ou humanos) para o desenvolvimento de um projeto social, enquanto as ONGs se responsabilizam pelo sua consecução. É de se supor, no entanto que, o estabelecimento de uma parceria não se restrinja à assinatura de um contrato. Outros aspectos, como os citados acima, também devem compor o referido processo.

Além disso, é possível que novas *práticas* se originem do estabelecimento desse vínculo, uma vez que, ao assumir uma parceria, firma-se um compromisso que deve ser honrado pelos entes envolvidos, os quais podem precisar instituir mudanças e novas tarefas nas suas rotinas. Para Kenney (2008), a parceria traz benefícios a ambos, pois, de um lado o empresariado tem os recursos financeiros e a eficiência operacional para ajudar as ONGs, do outro lado, estas podem desenvolver melhores práticas a serem seguidas pelas empresas.

Por sua vez, também é muito provável que, das parcerias entre ONGs e empresas, surjam novos *aprendizados* para ambos. E em se tratando de organizações que em décadas anteriores sequer conseguiam manter um relacionamento harmonioso, tendo em vista as

discrepâncias de seus objetivos e ações, uma investigação mais profunda acerca desses aprendizados seria imprescindível.

Nesse sentido, as parcerias entre ONGs e empresas constituem-se como um valioso campo para análise, de tal forma que decidiu-se considerá-las como parte do objeto de pesquisa. A outra parte seria, portanto, os aprendizados construídos pelos integrantes daquelas. Sendo assim, a intenção é investigar esses aprendizados dentro do contexto organizacional de ONGs e empresas, tomando como fonte primária de pesquisa os indivíduos. Logo, *a pesquisa tem como objeto* o aprendizado construído por indivíduos inseridos no contexto organizacional de ONGs e empresas privadas, ligadas por um vínculo de parceria entre si.

Em outras palavras, a presente pesquisa buscará descrever os aprendizados construídos tanto pelos indivíduos pertencentes às empresas privadas quanto por aqueles pertencentes às ONGs, a partir da relação de parceria entre essas organizações. Optou-se por explorar os dois lados mencionados, pelo fato de possibilitar uma visão de conjunto dos aprendizados dos integrantes de ambas as organizações, com a qual seja possível estabelecer uma articulação entre as falas dos entrevistados participantes da pesquisa.

Além disso, é importante destacar que serão consideradas parcerias que tenham sido estabelecidas desde a década de 1990 até o momento atual, uma vez que foi a partir da referida década que as ONGs passaram a sofrer redução no recebimento de recursos, o qual era proveniente, principalmente, da ajuda internacional. Dessa forma, as ONGs precisaram buscar outras fontes de recursos, entre elas as empresas privadas, o que pode ter contribuído para o estabelecimento de parcerias entre essas organizações.

Ademais, deve-se esclarecer que aprendizagem e aprendizado são termos que englobam ideias diferentes. Quando se fala em *aprendizagem* está se referindo ao fenômeno da aprendizagem, ou ao *processo* de aprender. Já o termo *aprendizado* se refere ao *resultado* da aprendizagem. E é exatamente sobre os resultados da aprendizagem, ou seja, os aprendizados dos indivíduos, que a presente pesquisa será desenvolvida. O entendimento de aprendizado, por sua vez, será definido na seção 2.4 que trata sobre Organizações de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional.

Desse modo, com base na definição de aprendizado, a pesquisa buscará identificar pontos relacionados ao conceito que se reflitam nas falas e ações dos indivíduos pertencentes às organizações que serão estudadas. Na seção de procedimentos metodológicos a forma como esses aprendizados serão identificados será descrita mais minuciosamente.

Portanto, tendo como referência o campo *da aprendizagem no contexto organizacional*, e com o intuito de descrever os aprendizados de indivíduos construídos a partir da interação entre organizações não governamentais e empresariado, a investigação acerca do tema será conduzida através da seguinte *pergunta de pesquisa*:

Que aprendizados são construídos no contexto organizacional por integrantes de organizações não governamentais e empresas privadas parceiras?

Para tanto, é necessário seguir os objetivos descritos no tópico a seguir.

1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral que irá reger toda a elaboração da pesquisa é **descrever os aprendizados construídos no contexto organizacional por integrantes de empresas privadas e organizações não governamentais parceiras, a fim de traçar um panorama recente dos frutos advindos desse relacionamento.**

Por sua vez, para que seja possível descrever tais aprendizados, é necessário definir os passos a serem seguidos, os quais estão descritos nos objetivos específicos abaixo.

1. Descrever o perfil institucional das organizações pesquisadas;
2. Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas;
3. Investigar o processo seguido pelas ONGs e empresas pesquisadas para a realização de parcerias;
4. Identificar as principais práticas desenvolvidas a partir da formação de parcerias entre as ONGs e empresas pesquisadas;
5. Identificar os aprendizados construídos por integrantes das ONGs a partir da relação de parceria com as empresas privadas;
6. Identificar os aprendizados construídos por integrantes das empresas a partir da relação de parceria com ONGs.

1.3 Justificativa

Recentemente, empresas vêm financiando o trabalho de organizações populares e ONGs (FERNANDES, 1994); bem como estas, cada vez mais buscam estabelecer parcerias com empresas a fim de obter fundos para a manutenção de seus projetos (MONTAÑO, 2005). Com isso, a tendência é que essas organizações passem a ter um convívio mais próximo, o que pode gerar, entre outras coisas, aprendizados para ambos os entes.

Nesse sentido, pesquisar os aprendizados adquiridos pelos indivíduos através das parcerias entre empresas privadas e organizações não governamentais é essencial. Sua importância está, principalmente, na contribuição que trará para o desenvolvimento do tema, e, por conseguinte, na ajuda que dará aos interessados nessas parcerias (inclusive às próprias ONGs e empresas que atuam de maneira isolada) a tomarem decisões mais acertadas no que diz respeito a optar ou não por esse tipo de vínculo.

Ademais, a presente pesquisa tem o diferencial de envolver o estudo de variáveis importantes de maneira integrada, visto que não foram encontrados trabalhos que abordam o relacionamento entre ONGs e empresas privadas dentro de uma perspectiva voltada à aprendizagem no contexto organizacional.

Alguns estudos até estão voltados às referidas parcerias, porém, o foco não é a aprendizagem. Foram encontrados, por exemplo, o estudo de BÁEZ-GIMENEZ (2007), um trabalho de mestrado que investigou os critérios utilizados por ONGs e empresas para definir seu parceiro institucional e os tipos de alianças resultantes dessas parcerias; o trabalho de GOMES (2012), também dissertação de mestrado, que buscou descrever como o setor empresarial tem se relacionado com ONGs ambientais para a construção de uma imagem ambiental favorável e de que maneira essa relação interfere na atuação das ONGs; e um documento publicado no site do Instituto Ethos (já referenciado como nota de fim de número vii) que reúne um relato de quatro organizações da sociedade civil e quatro relatos de empresários em relação às parcerias entre essas organizações. Dentre os citados, este último foi o único que tratou especificamente sobre parcerias entre ONGs e empresas, sem se remeter a nenhum outro foco, o qual, inclusive é uma das referências utilizadas nesta pesquisa.

Além dessas pesquisas, no entanto, a que mais se aproximou da presente foi a pesquisa de MONTE (2004), cujo estudo buscou analisar a possibilidade das parcerias entre ONGs e empresas serem consideradas como uma relação de poder, que pudesse provocar

mudanças nas organizações envolvidas. Trata-se de uma dissertação de mestrado que faz parte deste Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD). Para tanto, ela fez uso da abordagem qualitativa e utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de multicasos e a técnica de triangulação para a análise dos dados, sendo esta considerada uma das limitações do estudo, uma vez que, segundo a autora, os discursos apreendidos retratam opiniões particulares e não a totalidade das organizações. Seu estudo concluiu que existe relação de poder nas parcerias e que o maior relacionamento entre ONGs e empresas causa transformações principalmente para as ONGs que passam a adotar a lógica instrumental típica das empresas. Entre as sugestões para estudos futuros estava a indicação de realizar uma investigação evolutiva e longitudinal sobre a relação de parceria entre as ONGs e empresas, já que ainda trata-se de um fenômeno bastante recente.

Nesse sentido, pode-se dizer que embora o presente estudo não represente uma continuidade do trabalho de MONTE (2004) – já que não aprofundará o tema da relação de poder atrelada às parcerias – ele compreende uma de suas sugestões de pesquisa, embora continue a se tratar de um estudo transversal.

Além disso, para apontar possíveis tendências ou possibilidades sobre o tema, faz-se necessário compreender as causas que tem mobilizado as ligações entre ONGs e empresas nos últimos anos, já que fazer suposições baseando-se apenas em observações superficiais e descuidadas pode ser perigoso. Compreender essas causas, entre outras coisas, ajudará na tomada de decisão por parte de um determinado ente interessado em estabelecer parcerias. Isto porque, caso, por exemplo, a formação de uma parceria não seja antecedida de uma análise sobre os benefícios e possíveis danos que trará; ou basear-se em razões inconsistentes ou incoerentes com o fim a que se destina, os prejuízos poderão ser grandiosos para os que estiverem direta ou indiretamente envolvidos. No caso do Estado, por exemplo, pode-se dizer que optar pelo estabelecimento de uma parceria sem analisar previamente os prós e os contras que podem decorrer dela, poderá trazer inúmeros prejuízos à sociedade, principal alvo de suas ações.

Dessa forma, o estudo não apenas aprofundará o entendimento a respeito das relações existentes entre as variáveis citadas, como contribuirá para o desenvolvimento da aprendizagem dos sujeitos que compõem as organizações, assim como a disseminação dos aprendizados entre os sujeitos sociais direta ou indiretamente envolvidos. No mais, se beneficiarão as instituições promotoras de pesquisa, pelo acúmulo de conhecimento gerado e pela possibilidade de socialização deste conhecimento a partir da interação com outros atores

sociais. Finalmente, é importante salientar o caráter inovador deste estudo na medida em que busca analisar variáveis a partir de um ângulo não explorado.

Nesse sentido, após essa apresentação inicial do tema, da declaração do problema de pesquisa e objetivos, bem como da justificativa, nas seções seguintes serão apresentados o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise de dados, a discussão dos resultados, as conclusões e sugestões, as referências utilizadas como base para o desenvolvimento da pesquisa e, finalmente, os apêndices, contendo os instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as perspectivas teóricas que nortearão a pesquisa. Inicialmente será realizada uma revisão geral sobre o Terceiro Setor, seguida de uma explanação sobre as organizações não governamentais e a ideia de estratégia no referido campo. Dando continuidade, o referencial irá abordar sobre as empresas privadas no contexto neoliberal, bem como apresentará um breve perfil destas e do uso de estratégias por elas. O texto segue com uma explanação sobre o tema da pesquisa, qual seja, as parcerias entre ONGs e empresas privadas, apresentando posteriormente esclarecimentos sobre os conceitos de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional. Finalmente, expõe as perspectivas teóricas relacionadas à aprendizagem de adultos no contexto organizacional.

2.1 Terceiro Setor

A consolidação do terceiro setor no contexto histórico do Brasil ocorre a partir da década de 1990 quando há um avanço das ideias neoliberais no campo das políticas sociais. Isso gera um redirecionamento das ações do Estado e uma redefinição das relações entre este, mercado e sociedade sob a forma de ajustes econômicos, reformas e contrarreformas sociais.

Com isso, Fernandes (1994) afirma que, dada a incapacidade do Estado e do mercado de responder sozinhos aos desafios do desenvolvimento de forma justa e igualitária, a participação cidadã tornou-se fundamental para a consolidação da democracia e reversão dos quadros de pobreza, violência e exclusão social. Oliveira (2005, p.51) confirma essa afirmação ao mencionar a “pouca representatividade, a capacidade limitada na execução de tarefas sociais e a falta de capilaridade por parte de órgãos governamentais” como fatores que contribuíram para o desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil.

Segundo Rodrigues (1998), antes disso o Terceiro Setor era considerado uma forma de assistencialismo e caridade, a não ser quando se tratava de ONGs, as quais eram vistas como movimento político; ou quando era relacionado aos sindicatos e associações, cujas mobilizações refletiam interesses corporativos. Contudo, embora reconhecido o relevante

papel e atuação do Estado e do mercado, a emergência de um Terceiro Setor que envolvesse a participação da sociedade civil constituiu-se inegável, não apenas como parte colaborativa na busca de soluções para os problemas sociais, mas também para estabelecer-se como uma voz ativa, tornando públicas suas necessidades.

Por sua vez, o reconhecimento do Terceiro Setor como componente ativo da sociedade se desenvolve aos poucos, na mesma proporção em que avançam as tentativas de sua configuração legal. As primeiras tentativas no âmbito brasileiro começam em 1916 com o Código Civil e seguem com a Constituição de 1988, as leis estaduais e municipais e a Lei nº 9.790/1999. Esta última é considerada o marco legal do Terceiro Setor e se destaca por flexibilizar o acesso das ONGs a recursos públicos (MEREGE, 1998), além de conceder a estas a possibilidade de qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público ou OSCIPs, as quais serão mais detalhadas na seção seguinte.

No que diz respeito à sua origem, o termo Terceiro Setor tem procedência norte-americana. Foi criado por John Rockefeller III em 1978, e representa um recorte social (MONTAÑO, 2005) para fazer referência às organizações da sociedade civil que são privadas, porém não têm finalidade lucrativa; estão fora do aparato do Estado e, portanto, são autogovernadas, ou ainda não governamentais, e; desenvolvem ações, a partir da associação voluntária, voltadas à prestação de serviços públicos (ALBUQUERQUE, 2006). Em poucas palavras, o Terceiro Setor diz respeito às ações oriundas da sociedade civil, enquanto que o Primeiro Setor é representado pelo Estado e o Segundo Setor pelo mercado, o qual é formado pelas empresas privadas com fins lucrativos.

Sobre essa diferenciação entre os setores, Fernandes (1994), utiliza um esquema para simplificar essa distinção e acrescenta ainda uma quarta possibilidade que ilustra um caminho distorcido, mas infelizmente muito comum:

Quadro 1 (2) – Combinações entre público e privado

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	PARA	Privados	É IGUAL A:	Mercado
Públicos		Públicos		Estado
Privados		Públicos		Terceiro Setor
Públicos		Privados		(Corrupção)

Fonte: Fernandes (1994, p. 21)

Com base no quadro acima, Fernandes (1994) afirma que a combinação que dá origem ao Terceiro Setor se traduz em “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos.”. Para ele, esse é o sentido positivo da expressão.

Essas definições, entretanto, não representam um consenso na literatura sobre o tema. Há um vasto e variado debate em volta do que se entende por Terceiro Setor e não há aqui intenção de esgotar todo o seu conteúdo. Por isso, serão apresentadas algumas das definições mais comuns referentes ao assunto.

De maneira geral, o Terceiro Setor é definido pela negação e diferença em relação aos demais setores (não governamental e sem fins lucrativos). Ferrarezi (2007), por exemplo, afirma que a denominação de terceiro setor está centrada em um conjunto de entes e processos da realidade social que não estão vinculados ao Primeiro Setor, embora com ele compartilhe a finalidade pública; nem ao Segundo Setor, não obstante tenha em comum a origem privada.

Por sua vez, Fernandes (1994, p.11) traz uma concepção de Terceiro Setor semelhante à de Ferrarezi (2007), ao caracterizá-lo como:

iniciativas privadas que não visam ao lucro; iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. Nem empresa nem governo, mas sim cidadãos participando, de modo espontâneo e voluntário, em um sem-número de ações que visam ao interesse comum.

Salamon (1998, p.5) também segue a mesma linha de pensamento de Ferrarezi (2007) e Fernandes (1994) e faz um complemento sobre o aspecto financeiro, ao definir o Terceiro Setor como um conjunto de “organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos”. Tal ideia corrobora a interpretação de Thompson (2005, p.41) que descreve o Terceiro Setor como “instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público”.

Já um pouco mais destoante é a visão de Carvalho (2000, p.4) que expõe uma concepção mais crítica de Terceiro Setor, ao considerá-lo como um campo que “apóia-se em valores contra-hegemônicos e alternativos, tentando manter-se à margem dos modelos de acumulação dominante”. Visão igualmente crítica sobre o entendimento de Terceiro Setor é a de Montañó (2005), para o qual há um “conceito hegemônico” amplamente divulgado e aceito por uma maioria, mas limitado, na medida em que não condiz com a realidade. Com “conceito hegemônico” ele se refere à abordagens tais como as relacionadas anteriormente no discurso dos autores inicialmente citados, as quais seriam desprovidas do que ele denomina de

“fenômeno real”. Este, por sua vez, estaria inserido na reestruturação do capital e seria produto dela, estando pautado nos princípios neoliberais².

Ou seja, na perspectiva de Montaño, o Terceiro Setor é – diferente do que os discursos das leituras dominantes afirmam – um fenômeno que se manifesta a partir da crise e reestruturação do capital e da disseminação das ideias neoliberais. E ao não se considerar isso, estabelece-se uma distância ideológica totalmente desarticulada com o social, o que se reflete na separação deste em três esferas autônomas, mas que, na realidade, tendem a ficar cada vez mais próximas.

Dos entendimentos apresentados anteriormente, pode-se depreender que, embora no debate geral os três setores sejam definidos em separado, o Terceiro Setor seria uma mescla de princípios públicos (Primeiro Setor) e privados (Segundo Setor). E apesar das divergências conceituais, a maioria dos autores citados anteriormente parece concordar com o fato de que o Terceiro Setor é composto por organizações da esfera privada, sem finalidades lucrativas e voltadas ao interesse comum.

Ao que se observa, portanto, não existe uma definição consensual do termo Terceiro Setor, apenas algumas características que lhe são comumente atribuídas. Salamon e Anheir (1997), por exemplo, estabeleceram alguns critérios para facilitar a identificação das organizações do terceiro setor, quais sejam:

- Ser organizadas: ter algum grau de institucionalização, ou seja, estrutura interna e estabilidade relativa;
- Ser autogovernáveis: capazes de administrar as próprias atividades;
- Privadas: isto é, institucionalmente separadas do governo;
- Não distribuir lucros: seja para os proprietários, seja para os administradores;
- Ter participação voluntária: participação cidadã, constituída por qualquer grupo de pessoas.

Albuquerque (2006), também reúne algumas características típicas do Terceiro Setor, identificadas tanto a partir dos discursos que defendem quanto através de seus programas e projetos de atuação. São elas:

² De acordo com Iamamoto (1998, p.34), o neoliberalismo é uma reação “contra a política keynesiana, contra a ampliação das funções reguladoras do Estado na vida social, em defesa do livre jogo de mercado (...) surge como uma reação ao Estado do Bem-Estar Social, contra a social democracia”. (FONTE: IAMAMOTO, Marilda Villela. **Renovação e conservadorismo no Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1998).

- Fazem contraste às ações do governo, na medida em que os bens e serviços públicos decorrem da atuação do Estado, mas, também, da multiplicação das iniciativas particulares (público não se refere apenas às ações do Estado);
- Fazem contraste às ações do mercado, uma vez que defendem que o campo dos interesses coletivos possa partir da iniciativa individual;
- Dão maior amplitude aos elementos que as compõem, já que realçam o valor político e econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos;
- Buscam uma visão integradora da vida pública, ao enfatizar a complementação entre ações públicas e privadas.

Conforme já mencionado, compõe o universo do Terceiro Setor uma série de organizações que realizam atividades situadas entre as obrigações básicas do Estado (educação, saúde e assistência social) e as ações dos agentes sociais e econômicos (geração de emprego e renda e auxílio à formação e desenvolvimento profissional) (FISCHER, 1998). Para Rodrigues (1998), o Terceiro Setor é composto de cinco tipos principais de organizações, as quais estão agrupadas no Quadro 2, logo mais adiante.

No entanto, cabe dizer que a categorização ilustrada no referido quadro não representa a única forma de enquadramento das organizações do Terceiro Setor. Isso porque a própria definição deste campo é imprecisa, não existindo uma delimitação conclusiva sobre que organizações o compõem. Dizer que fazem parte do Terceiro Setor aquelas organizações situadas fora do domínio governamental ou de mercado é insuficiente, visto que resta uma imensa variedade de entidades com esse perfil. Mesmo assim, costuma-se incluir como organizações do Terceiro Setor “as associações profissionais e/ou voluntárias, as entidades de classe, as fundações privadas, as instituições filantrópicas, os movimentos sociais organizados, as ONGs e outras organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil” (CORREIA, 2008, p.19), como pode ser visualizado no quadro que segue.

Quadro 2 (2) – Principais organizações do Terceiro Setor

Categoria	Principais características
Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros e compreendem atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigo, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida, etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). A filantropia empresarial também está incluída nessa categoria. O que as diferencia das associações são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
Organizações não governamentais (ONGs)	Da mesma forma que as associações, as ONGs são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e a transformação social. Entretanto, se diferenciam das associações por raramente voltarem-se para os seus próprios membros, estando sobretudo orientadas para “terceiros” grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem. Em relação às organizações filantrópicas, se diferenciam por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua ideia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
Fundações Privadas	São uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
Organizações Sociais	É um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. São um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade, onde aquele continua a exercer um controle estratégico, com fins a produzir resultados e atingir os objetivos das políticas públicas.

Fonte: Rodrigues (1998, p.37)

A despeito da imprecisão do que se entende por Terceiro Setor, para fins desta pesquisa será considerada a definição de Fernandes (1994) citada anteriormente, qual seja, em resumo, a de um conjunto de organizações oriundas da iniciativa privada, porém sem finalidade lucrativa, que atuam em prol do bem público mas não têm vínculo com o Estado. Com base nesta definição, será feita uma pesquisa inicial de organizações que se enquadrem nesse conceito – no caso desta pesquisa, ONGs – as quais irão compor uma parte do universo do presente estudo, juntamente com empresas da iniciativa privada com fins lucrativos.

Sendo as ONGs, portanto, uma das partes integrantes da pesquisa, no tópico a seguir será apresentado um pouco do contexto histórico e das suas principais características.

2.1.1 Organizações não governamentais

De acordo com Carrion (2000), o surgimento das ONGs no Brasil se deu na década de 1970, quando elas se tornaram porta-vozes de problemas locais e passaram a denunciar situações de repressão, desigualdade e justiça social, juntamente com os movimentos sociais. Nesse sentido, as ONGs surgidas nessa época tinham uma visão contestatória, visto que estavam inseridas num contexto autoritário fruto do regime militar que então vigorava (RODRIGUES, 1998). Em detrimento desse contexto e da dificuldade em obter recursos locais, o financiamento das ONGs era advindo de agências de cooperação internacional. Não fosse esse apoio, provavelmente os movimentos não teriam ocorrido na dimensão e na forma em que se deram (FERNANDES, 1994; 2005).

Contudo, esse apoio não durou muito. Isso porque conforme Fowler (2000) e Lewis (2001) apud Mendonça et al. (2009), ao longo da década de 1980 começam a ocorrer mudanças no fluxo de ajuda internacional devido a inúmeros acontecimentos como, por exemplo, a disseminação de ideias neoliberais, reformas na administração pública, programas de ajustes estruturais, emergência de processos de democratização em diversos países e fortalecimento de organizações locais. Por sua vez, essas mudanças levaram os financiadores internacionais a criar uma nova agenda política, baseada numa alocação de recursos eficiente e em parcerias com a sociedade civil. Dessa forma, a ajuda estrangeira tem boa parte de seus recursos redirecionados para outras áreas mais necessitadas, como África, leste europeu e América Central (FERNANDES, 1994; CARVALHO, 2000).

Fischer e Falconer (1998) acrescentam que essa mudança no direcionamento de recursos por parte da solidariedade internacional deu-se também porque as entidades financiadoras passaram a adotar critérios mais rígidos para financiamento. Antes, essas entidades apenas se preocupavam em manter suas contribuições, mas não tinham qualquer tipo de controle sobre os recursos que disponibilizavam.

Com critérios mais rigorosos por parte das organizações estrangeiras, portanto, as ONGs tiveram que mobilizar recursos a partir de outras fontes, nesse caso, nacionais. Consequentemente, passaram a contar com recursos governamentais e mesmo empresariais, apesar de toda a resistência e distância sempre mantida do Terceiro Setor em relação ao

Estado e mercado. É importante salientar, contudo, que, a entrada de recursos públicos e privados nas ONGs não é resultado apenas da redução do financiamento internacional – muito embora a importância daqueles tenha aumentado significativamente por causa dessa redução – mas de mudanças ocorridas principalmente a partir da década de 1990, com as políticas de reforma do Estado e descentralização empreendidas no país bem como o fortalecimento do discurso da Responsabilidade Social, os quais provocaram o investimento de empresas em programas sociais através de parcerias com organizações da sociedade civil (MENDONÇA et al., 2009).

Assim, nas décadas de 1980 e 1990, apesar da redução dos financiamentos internacionais, o gradual processo de democratização no Brasil favoreceu a multiplicação das ONGs, que se tornaram mais diversificadas, pluralistas e institucionalizadas e focavam temas mais pontuais como meio ambiente, AIDS e minorias excluídas (RODRIGUES, 1998). Mais precisamente na década de 1990, as ONGs enfrentaram diversos desafios, entre os quais a passagem de atuação de um nível micro a um nível macro. Além disso, tornaram-se mais transparentes, procurando divulgar para o público o que eram e o que pretendiam, bem como assumir uma postura mais participativa em vez de apenas protestar e reagir ao que não aceitavam. Essas mudanças representaram uma nova maneira de agir das ONGs, as quais começavam a realizar suas atividades por meio de *projetos*. Assim, as ONGs competiam com outras instituições públicas ou privadas por contratos governamentais, com o objetivo de dirigir pesquisas, coordenar projetos e executar segmentos de um trabalho maior (FERNANDES, 1994).

Nesse sentido, as ONGs ganharam maior visibilidade no Brasil na década de 1990, principalmente a partir da ECO-92, conhecida também como Rio-92, um evento resultado da junção da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento do Rio de Janeiro (CNUMAD) com o Fórum Global das ONGs (BARBIERI, 1997). Desde então, a imprensa assimilou o termo ONG e passou a utilizá-lo como sinônimo de entidades sem fins lucrativos (OLIVEIRA-HADDAD, 2001).

Por sua vez, entenda-se como sem fins lucrativos, de acordo com o parágrafo primeiro do artigo primeiro da Lei 9.790/1999:

a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objetivo social (BRASIL, 2013).

Contudo, o reconhecimento do termo ONG para definir entidades sem fins lucrativos não solucionou a imprecisão quanto às organizações que ele engloba. O fato é que como não existe um marco legal especificamente direcionado à esse segmento, também não existe uma classificação expressa a respeito das organizações que o compõem. Isso não significa que tais organizações estejam à margem da lei. Existe no Código Civil brasileiro um artigo que disciplina as pessoas jurídicas de direito privado. São elas: as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas, os partidos políticos e as empresas individuais de responsabilidade limitada (BRASIL, 2012). Por sua vez, dentro dessa relação se encaixam as organizações do Terceiro Setor, que podem se constituir sob três formas: associações, fundações ou organizações religiosas, sendo mais usual a constituição sob a forma das duas primeiras categorias. Sendo assim, ONG é um termo genérico usado para englobar todas essas organizações sem fins lucrativos. Logo, uma ONG não necessariamente precisa usar este título como nome. Ela pode ser chamada de Associação, Fundação, Instituto, Movimento, entre outras denominações e mesmo assim ser uma ONG.

Scherer-Warren (1995, p.164), por exemplo, define as ONGs como:

(...) organizações formais, privadas, porém com fins públicos, sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global).

Segundo Nascimento (2012), as ONGs atuam nas mais diversas áreas sociais, abrangendo basicamente duas vertentes: áreas sociais marginalizadas, marcadas por extrema carência de serviços públicos, e; na defesa de interesses das minorias.

Pode-se dizer que é nos anos 1990 que as ONGs brasileiras se consolidam no cenário nacional e passam a influenciar na formação da opinião pública. Esse fortalecimento, pois, foi fruto de vários fatores, entre os quais, o apoio legal a partir da Constituição Federal de 1988 (CF-88) que em seu artigo XVII garantiu a plena liberdade de associação, facilitando assim a atuação das ONGs; também a ECO-92, onde foi produzida a Agenda 21, um documento que reconheceu, entre outras coisas, a necessidade de ajuda internacional às ONGs, a fim de concretizarem seus projetos e ações, e; a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), promulgada em 1993, que regulamentou as bases da assistência social no país, constituindo também um aparato legal para as ONGs atuantes nesse segmento (BARBIERI, 1997;

CARAVELAS, 2000). Uma conquista de destaque, entretanto, foi a Lei 9.790 de 23 de Março de 1999, considerada o marco legal do Terceiro Setor, a qual possibilita a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ou de maneira resumida, OSCIPs (BRASIL, 2013).

Na prática, OSCIPs são ONGs que optaram por adotar um título de reconhecimento jurídico, com fins a obter maior credibilidade perante a sociedade bem como ter acesso a benefícios legais que não teriam sem esse título, como por exemplo, possibilidade – mas não obrigatoriedade – de remuneração dos dirigentes da organização e oportunidade de realizar parcerias com o Poder Público, por meio de um instrumento jurídico denominado Termo de Parceria (BRASIL, 1999; FERRAREZI, 2000). As OSCIPs são, em resumo, ONGs com reconhecimento legal, assim qualificadas como forma de fortalecer e estimular o crescimento do Terceiro Setor.

Contudo, também foram encontradas descrições onde OSCIPs e ONGs são colocadas como tipos diferentes de organizações do Terceiro Setor. No entanto, por uma questão didática, para fins da presente pesquisa essas duas terminologias serão consideradas como equivalentes, sendo que, dado o reconhecimento universal das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos como ONGs, optou-se pela utilização deste termo como referência.

No mais, deve-se afirmar que, apesar dos instrumentos legais favoráveis às ONGs, essas organizações também enfrentaram muitos desafios na década de 1990. De acordo com Caravelas (2000, p.57), com a proliferação das ideias neoliberais e o processo de globalização, “as ONGs ficaram mais vulneráveis ao movimento do capital internacional e sofreram as consequências da diminuição de recursos das políticas públicas, por parte do Estado”.

Todos esses fatores acabaram exigindo uma nova postura das ONGs, que se viram diante da necessidade de profissionalização da sua administração. Essa necessidade se dá na medida em que as ONGs precisam transformar sucessos pontuais em realizações duradouras, sem perder de vista seu tradicional voluntarismo e informalidade (SALAMON, 1998), pois, não basta apenas a atitude de apaixonados e militantes típica dos integrantes dessas organizações; é preciso desenvolver toda uma tecnologia e investir na profissionalização de seus componentes para alcançar as transformações sociais necessárias e lutar pelas causas a que se propõem (TUDE & RODRIGUES, 2007).

Segundo Zanni (2005, p.25), falar em "profissionalização" no Terceiro Setor,

significa, entre outras coisas, desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas para atuar como voluntárias, compartilhar com essas pessoas os valores da organização, definir cuidadosos planos de trabalho e acompanhar a sua atuação, para que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar espaço para o amadorismo que, muitas vezes, caracteriza o voluntariado.

Por sua vez, de acordo com Fernandes (1994), o estímulo à profissionalização do Terceiro Setor também tem raízes na necessidade das organizações internacionais, financiadoras das ações das ONGs, em contar com parceiros locais capazes de desenvolver projetos, implantá-los e prestar contas. Foi a partir da linguagem dos “projetos” que as ONGs dos anos 1990 começaram a guiar suas ações por meio de objetivos claros e quantificáveis, aliados a cronogramas controláveis (RODRIGUES, 1998). Para tanto, as ONGs precisavam de personalidade jurídica e de uma estrutura administrativa, o que levou ao desenvolvimento e reforço da lógica pragmática nas ONGs (FERNANDES, 1994).

Sendo assim, as agências de cooperação internacional tiveram relevante participação no processo de desenvolvimento de profissionalização das ONGs, uma vez que aquelas passaram a privilegiar o perfil profissional especializado em detrimento do militante. Com isso, as ONGs buscaram sua institucionalização e desenvolveram uma gestão estratégica a fim de viabilizar sua sobrevivência e garantir seu espaço político, principalmente em se tratando de um momento histórico marcado por inúmeras transformações, globalização e novos desafios (COSTA, 2012). Entre esses desafios está o da sustentabilidade econômica, cada vez mais difícil tendo em vista a multiplicação das entidades do Terceiro Setor, juntamente com a redução dos investimentos e o surgimento da chamada “concorrência social”. Esses fatores contribuíram, pois, para a incorporação de instrumentos e técnicas oriundos do mercado e do Estado pelas organizações do Terceiro Setor, o que nem sempre pode se adequar à essência destas (ZAPE, 2007).

Como decorrência, portanto, das exigências de cunho institucional por parte das agências de cooperação internacional em relação às ONGs, das transformações iniciadas com a globalização e da proliferação das ideias neoliberais, entre outros fatores, fez-se necessário investir na profissionalização e na capacitação institucional, sobretudo voltada à gestão organizacional e de recursos (AZEREDO et al., 2001). Para tanto, principalmente na segunda metade da década de 1990, foram criados vários cursos e instrumentos direcionados para o Terceiro Setor. Com esses avanços, Tancredi e Kisil (1996) observaram que as organizações

que formularam racionalmente seus projetos e analisaram seriamente os avanços conseguidos, obtiveram muito mais crescimento institucional que aqueles que não investiram nestas dimensões.

Pelo valor social que carregam, a profissionalização das organizações do Terceiro Setor divide opiniões, visto que pode representar uma incoerência com a proposta “original” onde as pessoas aderiam ao trabalho pela identificação com a causa e não por questões comerciais. Os que defendem a profissionalização a consideram um caminho para organizar e projetar o desenvolvimento do Terceiro Setor, já que a contratação de profissionais é preponderantemente ligada à realização de atividades estratégicas, tais como serviços jurídicos e contábeis, captação de recursos, comunicação e gestão de projetos, a fim de viabilizar a manutenção de suas finalidades. Já aqueles que criticam a profissionalização do terceiro setor, o fazem por não concordarem em trazer para o universo das ONGs, instrumentos originários do campo empresarial, uma vez que ONGs não são empresas e, portanto, não devem agir como tais (TENÓRIO, 1998; THOMPSON, 2005).

Sobre isso, Thompson (2005) complementa que ao incorporar acriticamente os jargões típicos do mercantilismo tais como *marketing*³, *outsourcing*⁴, *merchandising*⁵, *resizing*⁶, entre outros do gênero, as ONGs podem perder sua identidade que é exatamente o que as diferencia dos demais setores. Para Diniz (2000), valores como altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, direito à livre expressão e organização, pouco a pouco darão lugar aos valores de mercado, traduzidos em competitividade, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, foco nos clientes, eficiência e eficácia. Apesar disso, Thompson (2005, p.47) acredita que, se é

³ *Marketing* é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que se irá utilizar nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes. (FONTE: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>>. Acesso em: jun. 2012.)

⁴ *Outsourcing* (em inglês, "Out" significa "fora" e "source" ou "sourcing" significa fonte) designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligada a ideia de sub-contratação de serviços. Em outras palavras, Outsourcing é a transferência das atividades conhecidas como atividades meio, e nunca as atividades fins (produto final), para uma empresa terceirizada, sendo mais focada como parceria, como tradução mais precisa. (FONTE: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>>. Acesso em: jun. 2012.)

⁵ *Merchandising* é uma ferramenta de Marketing, formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no ponto-de-venda, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores, de maneira tal que acelere sua rotatividade. (FONTE: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Merchandising>> Acesso em: jun. 2012.)

⁶ *Resizing* ou redimensionamento refere-se a re-dimensão ou medida. É uma adaptação de processos, uma verdadeira reinvenção da empresa. (FONTE: <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/resizing-y-rightsizing-en-las-organizaciones.htm>> Acesso em: jun. 2012.)

inevitável a aderência às regras de mercado e à prestação de serviços por parte das organizações do Terceiro Setor, os maiores desafios destas serão “a qualidade dos serviços, as relações custo-eficiência-efetividade, a formação de recursos humanos, a atenção a clientes”, entre outros.

De acordo com Zape (2007), a lógica mercadológica cada vez mais presente no campo das organizações do terceiro setor tende a distanciá-las de seu propósito original, voltado ao desenvolvimento e transformação social, e torná-las mais parecidas com uma empresa prestadora de serviços. Teixeira (2003) acrescenta ainda que, por vezes, o investimento financeiro, temporal, material e humano na captação de recursos ultrapassa o esforço investido na consecução do trabalho social da instituição.

Ao que tudo indica, pois, a incorporação de instrumentos oriundos do campo empresarial, parece constituir uma tendência cada vez maior no Terceiro Setor. Ao constituir-se referência estratégica para as ONGs, as empresas privadas, ainda que indiretamente, acabam influenciando e mesmo alterando a forma de atuação daquelas, que passam a dar mais importância ao planejamento de suas ações e ao desenvolvimento de estratégias a fim de ajudar a atingir seus objetivos.

Compreender esse processo de evolução do Terceiro Setor é importante porque além de ajudar o leitor a entender sua configuração atual, ajudará também a identificar e entender as possíveis causas que levaram à aproximação entre entidades tão diferentes (ONGs e empresas), cujo relacionamento ao longo da história esteve muito mais marcado por divergências que similaridades entre si.

Ademais, importa destacar que os entendimentos sobre Terceiro Setor e ONGs aqui descritos constituem uma tentativa de procurar situar o leitor dentro do tema pesquisado e estabelecer um norte com o qual seja possível relacionar os resultados do estudo. Contudo, por falta de um consenso teórico sobre quais organizações, de fato, podem enquadrar-se como pertencentes ao Terceiro Setor, e mais especificamente ao grupo das ONGs, para fins desta pesquisa serão consideradas como organizações válidas aquelas que se enquadrem na definição de Terceiro Setor de Fernandes (1994), adotada como referência teórica. Com isso, poderão ser identificadas organizações que se enquadrem no referido perfil, a fim de não incluir quaisquer outros tipos de organizações sem relação com a pesquisa, que possam comprometer os seus resultados.

Posto isso, segue-se no tópico a seguir com uma abordagem sobre a incorporação da estratégia e de modelos gerenciais empresariais no Terceiro Setor, tendo em vista a importância do tema em sua recente configuração.

2.1.2 Estratégia no Terceiro Setor

Com as transformações ocorridas nas organizações do Terceiro Setor, especialmente no que diz respeito à mudança de postura das entidades de financiamento estrangeiras, as ONGs brasileiras enfrentaram e enfrentam muitas dificuldades, entre as quais a já mencionada necessidade de profissionalização da sua administração bem como de aperfeiçoamento de sua gestão. No que diz respeito à gestão, em se tratando de organizações do Terceiro Setor, está se referindo a uma gestão social que se contrapõe à gestão tradicional que inclui a gestão privada, empresarial ou estratégica.

Por sua vez, Tenório (1998) esclarece que, enquanto a gestão estratégica é uma categoria de gestão voltada a uma ação social centrada no cálculo de meios e fins e implementada a partir da interação de pessoas em que existe uma relação de subordinação; a gestão social é uma forma de gerenciamento mais participativo, em que a tomada de decisão é realizada por meio de diferentes sujeitos sociais. É nesta gestão social que se enquadram as ONGs.

O motivo de trazer à tona a questão da gestão é que grande parte dos problemas enfrentados pelas ONGs atualmente decorrem de pouca ou nenhuma competência na gestão. Por sua vez, a gestão está diretamente ligada à estratégia – ou à falta dela. No caso das organizações orientadas por valores (organizações do Terceiro Setor), a estratégia é ainda mais importante devido à possível incompatibilidade de aspirações de seus componentes que, se não forem bem alinhadas, podem constituir um obstáculo para o progresso da organização (HUDSON, 1999).

De maneira geral, o conceito de estratégia pode ser entendido como aquilo que procura orientar todos os propósitos de uma organização (BULGACOV, 1997). Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), a estratégia é importante na medida em que liga o mundo interior das organizações ao ambiente exterior, onde tudo se opera.

No âmbito do Terceiro Setor, o uso do termo “estratégia” ainda causa muito desconforto tendo em vista a ideia de instrumentalidade que ele carrega e a predominância, desde sua origem, de um viés econômico (WHITTINGTON, 2004).

Motta (1979), por exemplo, cita algumas características do setor privado que, dado os fins a que se destina, permite o uso do pensamento estratégico de maneira natural. Entretanto, ao fazer um paralelo com o Terceiro Setor, o autor demonstra a dificuldade em utilizar a estratégia neste, haja vista a discrepância entre os princípios que regem cada setor. São elas:

- Ambiente competitivo: é o que impulsiona o crescimento organizacional do setor privado. Já o crescimento das organizações sem fins lucrativos não se baseia na competitividade, mas na concretização de objetivos sociais.
- Racionalidade do processo: para um conhecimento mais completo da organização sobre o seu ambiente, as organizações que visam lucro definem estratégias num processo racional de análise de oportunidades e ameaças, que serve de base para um maior domínio gerencial da empresa. Já nas organizações do Terceiro Setor, a sobrevivência depende do envolvimento de seus mantenedores (financiadores), do governo (regulador das ações) e dos beneficiários das ações.
- Capacidade de adaptação: com as frequentes transformações ambientais, a eficácia do setor privado depende de sua capacidade de adaptação e resposta rápida às novas demandas que surgem. No âmbito do Terceiro Setor, essa adaptação é difícil, uma vez que, devido ao seu perfil institucional, as mudanças devem ser justificadas a fim de manter-se fiel aos seus princípios de consistência, coerência e estabilidade.

A despeito das críticas em torno da introdução de elementos do campo empresarial na realidade do Terceiro Setor, autores como Hamel e Prahalad (1997) afirmam que, numa visão menos racional e economicista, a estratégia é fruto do pensamento coletivo e estimula a capacidade de pensar “diferente” sobre o futuro. Além disso, tendo em vista as dificuldades em termos de gestão e as condições instáveis típicas das organizações do Terceiro Setor, o uso do pensamento estratégico possibilita “a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada.” (VOLBERDA, 2004, p.35).

Para Bryson (1988, p.11-12 apud Oliveira e Sanches, 2003, p.6), o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos a:

- Pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias;
- Vislumbrarem direcionamentos;
- Estabelecerem prioridades;
- Dimensionarem as consequências futuras de ações presentes;
- Desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- Controlarem suas atividades;
- Tomarem decisões em diferentes níveis e funções;
- Otimizarem a performance;
- Responderem a situações mutantes;
- Desenvolverem *expertise*.

De qualquer forma, não basta simplesmente adaptar ao terceiro setor as ferramentas de gestão que dão certo nas empresas “de mercado”. O ideal é que elas sejam recriadas especificamente para uso das organizações sem fins lucrativos (OLIVEIRA & SANCHES, 2003).

Desse modo, assim como as organizações com fins lucrativos, a necessidade de “sobrevivência” tende a “obrigar” o Terceiro Setor a repensar a maneira de conduzir suas ações. Nesse caso, a introdução em sua administração de alguns instrumentos próprios do mercado parece ser, ao menos inicialmente, uma opção interessante para que as organizações do Terceiro Setor reformulem sua forma de gestão.

Com isso, intencionalmente ou não, as ONGs acabam se aproximando daquelas entidades com quem, décadas antes, tinham um relacionamento combativo: as empresas privadas. Por outro lado, se as ONGs passaram por diversas transformações ao longo do tempo, o mercado também se modificou e hoje vê a sua relação com organizações do Terceiro Setor, por exemplo, mais como uma estratégia, traduzida sob a forma de parceria, com benefícios mútuos do que como um campo de batalha.

Reconhecida, portanto, a aproximação crescente entre empresas e ONGs e a assimilação por parte destas de alguns instrumentos comuns ao mundo empresarial, a seção a seguir fará uma breve descrição sobre como são caracterizadas as empresas privadas no

contexto neoliberal – período que será a referência temporal para o presente estudo – e quais as principais estratégias utilizadas por elas.

2.2 Empresas privadas no contexto neoliberal

Com a internacionalização das economias, provocada pelo fenômeno da globalização, o espaço mundial adquire cada vez mais unidade e tende a diminuir as distâncias entre os países (ROCHA NETO, 2009). No Brasil, assim como as ONGs foram impactadas pela difusão das ideias neoliberais e pelo processo de globalização, também as empresas sentiram os efeitos desses fenômenos, os quais provocaram inúmeras mudanças e levaram à construção de novos perfis institucionais e formas de atuação destas. Essas transformações, assim como no caso das ONGs, tiveram seu auge na década de 1990, palco de uma série de acontecimentos importantes que influenciaram essas organizações do Segundo Setor de maneira decisiva. Dentre os acontecimentos desse período, pois, destacam-se: abertura da economia, privatização das empresas estatais, crise política e econômica, fortalecimento da sociedade civil e uma maior participação das ONGs no âmbito sócio-político do país.

Conforme mencionado na seção anterior, na década de 1990 as ONGs começaram a se destacar e ganhar força no cenário nacional, tendo em vista a amplitude de suas reivindicações e a natureza de seus objetivos, predominantemente voltados à defesa da cidadania e à promoção da justiça social. Dentre essas reivindicações, entretanto, uma se destacava: a busca por um desenvolvimento sustentável (PIGNATTI, 2005). Reclamava-se por uma atitude mais consciente do empresário, que deveria preocupar-se com a preservação ambiental e com a manutenção dos recursos naturais. Sendo assim, as ONGs tentavam fomentar nas empresas o desejo de adotar atitudes e ações mais sustentáveis, ainda que isso sacrificasse parte dos lucros tipicamente perseguidos por elas.

Isso se verificou principalmente na década de 1990 quando o discurso de tornar-se socialmente responsável começava a se delinear com mais intensidade, em boa parte fruto das mobilizações de ONGs e outras associações civis do Terceiro Setor. No que diz respeito às empresas privadas, a pressão exercida pelas ONGs aliada à disseminação das ideias neoliberais, serviu de catalisador para a formação de um novo conceito empresarial. Em outras palavras, seja porque as ONGs exigiam uma postura diferente das empresas, seja

porque o processo de globalização e a “onda” neoliberal estimularam mudanças, as empresas tiveram que adequar suas ações e formular novas estratégias de atuação.

Sendo, pois, a conjuntura atual fundada no neoliberalismo, em que a base da economia é constituída por empresas privadas, faz-se necessário apresentar um breve perfil destas dentro da referida conjuntura, tendo em vista que o presente estudo se apoiará nesse momento histórico.

2.2.1 Perfil das empresas privadas no contexto neoliberal

O mercado, descrito como Segundo Setor da sociedade, engloba as empresas privadas com fins lucrativos, pautadas pela chamada livre iniciativa. Essas organizações passaram por diversas transformações ao longo do tempo, especialmente com a proliferação das ideias neoliberais, fundamentadas, por sua vez, pelos seguintes princípios básicos:

- mínima participação estatal nos rumos da economia de um país;
- pouca intervenção do governo no mercado de trabalho;
- política de privatização de empresas estatais;
- livre circulação de capitais internacionais e ênfase na globalização;
- abertura da economia para a entrada de multinacionais;
- adoção de medidas contra o protecionismo econômico;
- desburocratização do Estado: leis e regras econômicas mais simplificadas para facilitar o funcionamento das atividades econômicas;
- diminuição do tamanho do estado, tornando-o mais eficiente;
- posição contrária aos impostos e tributos excessivos;
- aumento da produção, como objetivo básico para atingir o desenvolvimento econômico;
- oposição ao controle de preços dos produtos e serviços por parte do Estado, ou seja, ter como referência a lei da oferta e da demanda para regular os preços;
- base da economia formada por empresas privadas;
- defesa dos princípios econômicos do capitalismo.

Tendo em vista as transformações trazidas com o neoliberalismo, é imprescindível tentar compreender as empresas privadas sob essa perspectiva. Nesse sentido, algumas características compõem o mundo empresarial no contexto do neoliberalismo, entre as quais:

- fronteiras relativamente fixas;
- ordem normativa e posições de autoridade;
- divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação deliberadamente planejadas para intensificar a realização de objetivos específicos;
- sistemas que incentivam os participantes a trabalharem juntos em prol de objetivos comuns;
- presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados, reveem seu desempenho e remodelam sua estrutura, de modo a aumentar sua eficiência;
- substituição de pessoas sempre que seu desempenho ficar aquém do esperado ou recombinação por meio de transferências e promoções.

Além dessas características, as empresas privadas têm como grande preocupação desenvolver estratégias que contribuam para a realização de metas e objetivos organizacionais. É sobre esse assunto que discorrerá a seção a seguir.

2.2.2 Estratégia empresarial

A crescente globalização dos mercados, o acelerado desenvolvimento da tecnologia e as exigências mundiais por atitudes socioambientais mais responsáveis, têm aumentado e revolucionado cada vez mais a maneira de competir das organizações. Consequentemente, as empresas precisam ser mais ágeis e obter mais recursos para responder de forma adequada à concorrência global (BARCELLOS, 2002). Para tanto, é extremamente necessário desenvolver estratégias condizentes com os objetivos da organização.

A estratégia empresarial surgiu nos anos 1960, nos Estados Unidos, influenciada pela sociologia e economia, fruto da evolução da teoria das organizações (VASCONCELOS,

2001). O termo “estratégia” teve origem no ambiente militar e atualmente abrange inúmeros significados, de acordo com o contexto em que é empregado. Mintzberg et al. (2000) afirmam que não há como utilizar uma única definição para estratégia porque ela engloba diferentes termos como políticas, metas, programas, táticas, etc.

Tavares (2003, p.28) reúne definições de estratégia de diferentes autores:

para Von Newmann e Morgenstein, estratégia é uma série de ações tomadas por uma empresa e definidas de acordo com uma situação particular. Segundo Drucker, é a análise da situação presente e a sua mudança, se necessário. Já Ansoff descreve-a como a regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Na visão de Ackoff, a estratégia está preocupada com os objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los, e que afetam o sistema como um todo.

Quando se fala em estratégia empresarial, no entanto, o nome mais influente é o de Michael Porter, considerado o principal especialista no assunto. Para Porter, a vantagem competitiva constitui o centro de qualquer estratégia e a organização precisa definir que tipo de vantagem deseja alcançar e, assim, orientar suas ações a partir dela. Portanto, segundo Porter (1990), a estratégia é uma escolha de ação que parte da análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, a fim de ocupar uma posição ainda não existente no mercado em que a organização possa focar. Em outras palavras, para o autor, ter estratégia é ter uma posição exclusiva no mercado com vantagem competitiva sustentável e superior.

Por sua vez, a definição de estratégias se dá a partir das demandas dos *stakeholders*, que colocam diferentes desafios para as organizações. Desse modo, o desenvolvimento de novas estratégias é uma forma de obter vantagem competitiva e de se diferenciar em relação às demais organizações, pois, quanto mais preparada para lidar com a competitividade global, melhor desempenho a organização terá (OHMAE, 2006). Além disso, a busca por esse desempenho é afetada pelo tipo de relacionamento que a organização possui com o público com quem se relaciona, seja no âmbito interno, seja no âmbito externo (BARNETT, 2007).

Nesse ponto, a despeito de suas peculiaridades, ONGs e empresas privadas passam a ter algo em comum: o fato de precisarem de estratégias para obter um melhor desempenho. Desempenho este, que, conforme mencionado anteriormente, é influenciado pelo relacionamento dessas organizações com seus diferentes públicos.

No contexto neoliberal, por exemplo, há uma cobrança cada vez mais intensa por parte da sociedade por atitudes organizacionais mais responsáveis. Para tanto, o principal desafio é elaborar estratégias que possibilitem à organização manter sua qualidade a preços competitivos e, ao mesmo tempo, preservar os recursos naturais. Isso requer o desenvolvimento de novas formas de atuação das empresas no sentido de reestruturar suas ações para não perder espaço no ambiente competitivo.

Sendo assim, administrar uma organização de modo estratégico significa procurar manter um padrão de estabilidade interna ou, no mínimo, ser flexível para gerir mudanças estratégicas, as quais devem ser adaptáveis na maior parte do tempo. A administração capaz de atuar dessa maneira deve reconhecer periodicamente a necessidade de transformação, além de gerenciar determinados processos de ruptura sem destruir a organização (Mintzberg et al., 2000).

Para além de sua atuação estratégica, contudo, à livre iniciativa – em que se incluem as empresas privadas com fins lucrativos – também cabe uma *função social*, conforme estabelece a própria constituição federal, que diz em seu artigo 170: “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social” (BRASIL, 1988). Portanto, além das transformações globais que levam as empresas privadas a reavaliarem seu modo de atuação e a buscar os melhores meios para se diferenciar no mercado, existe também a necessidade de cumprir uma função social. Esta, configura-se como sendo a legitimação do papel social da propriedade a qual se impõe um fundamento jurídico e uma finalidade social.

Com isso, a aproximação entre empresas privadas e ONGs, afora a necessidade destas de adquirir meios para assegurar sua sobrevivência e continuidade de suas ações em prol da sociedade – donde podem ser citadas a carência de recursos e a necessidade de desenvolvimento de estratégias, já mencionados em texto anterior – e da preocupação daquelas pela busca de novas formas de se diferenciarem no mercado, a aproximação entre elas também pode ser vinculada a raízes constitucionais, ainda que tal aproximação não seja resultado de obrigatoriedade legal. No caso da aproximação de empresas em relação à ONGs, pode-se dizer que é uma forma de cumprir sua função social – esta sim dever de toda propriedade industrial, na qual se incluem empresas com finalidade lucrativa. Sendo assim, traga ou não vantagem competitiva, gere ou não algum benefício, a parceria com ONGs pode representar um grande aliado para as empresas que comungam desse relacionamento.

Segundo Lopes (2006), isso significa dizer que, além do poder sobre a propriedade, o proprietário tem o dever para com a sociedade de usar a propriedade de maneira a lhe dar a melhor destinação, de acordo com os interesses sociais. “Nesse contexto, integram a natureza da função social da empresa privada, além dos interesses do empresário, os interesses de terceiros, representados pelo interesse da sociedade que são garantidos pelo Estado.” (LOPES, 2006, p.81). Dessa forma, enquanto principal propriedade de produção, a empresa privada desempenha uma importante função à sociedade.

Entretanto, é importante esclarecer que a função social da empresa não tem nenhuma relação com responsabilidade social. Sobre isso Zanoti (2006, p.99) explica que:

a empresa cumpre sua função social quando se limita a atender a todas as exigências positivadas nos textos legais, em benefício de seus *stakeholders*. Por outro lado, somente será considerada uma empresa socialmente responsável se, além de cumprir plenamente a sua função social, proporcionar, por mera liberalidade, porém, sem imposição coercitiva, e de forma regular, perene, uma gama de benefícios sociais para a sociedade, com o intuito de se promover a valorização da dignidade da pessoa humana, comprometendo-se, inclusive, com a eficácia da aplicação desses recursos financeiros e/ou materiais, bem como com os resultados sociais que se pretende atingir.

Por sua vez, função social e responsabilidade social empresarial diferem de filantropia, pois,

esta se limita a auxílios esparsos, acidentais, descompromissados e voluntários, invariavelmente movida por sentimentos religiosos ou de *marketing* institucional, sem que haja o acompanhamento da empresa para com a efetiva solução do problema que se quer enfocar (ZANOTI, 2006, p.99).

Colocadas essas diferenciações e independente se cumprem apenas sua função social, procuram agir de forma socialmente responsável ou por meio de filantropia, ou ainda por outros motivos, o fato é que nas últimas décadas as empresas estão cada vez mais buscando se diferenciar dentro de seu segmento, e, coincidentemente ou não, também se aproximam de forma crescente de organizações do Terceiro Setor, estabelecendo com elas parcerias.

Considerando, pois, esse fato, a seção seguinte discorrerá sobre a formação de parcerias entre empresas privadas e organizações do Terceiro Setor.

2.3 Parcerias entre ONGs e empresas privadas

Organizações não governamentais e empresas privadas têm diferenças notórias. As ONGs, por exemplo, possuem finalidade social, ou seja, suas ações são voltadas para a maximização do bem estar coletivo e, portanto, não visam retorno financeiro pessoal. Em contrapartida, as empresas privadas têm uma lógica utilitarista, isto é, possuem finalidade econômica (RAMOS, 1989). No entanto, apesar das diferenças entre elas, é crescente o número de parcerias estabelecidas entre empresas privadas e organizações do Terceiro Setor, fato este que tem causado certa estranheza a pesquisadores e à sociedade de maneira geral.

Essa estranheza se explica quando se observa em décadas anteriores, que os movimentos sociais atuavam praticamente isolados e esforçavam-se para manter distanciamento de entes como Estado e mercado, inclusive e, principalmente, no que diz respeito à captação de recursos. Até então, para manter suas atividades, contavam basicamente com o apoio financeiro de parceiros internacionais (FERNANDES, 1994; MONTAÑO, 2005). Entretanto, no contexto neoliberal os embates entre esses dois setores parecem ter sido substituídos por negociação e entendimento “civilizado”; os interesses antagônicos por harmonia e engajamento, e; os enfrentamentos deram lugar às parcerias (MONTAÑO, 2005).

Com efeito, a formação dessas parcerias só vem demonstrar que a autonomia geralmente atribuída aos três setores da sociedade – Estado, mercado e organizações da sociedade civil – é muito relativa e apenas se verifica no campo teórico. Na prática, a impossibilidade de atender eficazmente aos objetivos a que cada um se propõe torna necessária a aproximação entre eles a fim de complementarem suas ações. Sendo assim, as parcerias são estrategicamente realizadas no sentido de trocar benefícios mútuos (financeiros, sociais, etc.), ou, como forma de cooperação. A constituição de parcerias, pois, tem raízes na noção de co-responsabilidade que implica o relacionamento entre agentes com lógicas distintas de atuação em torno de objetivos comuns, sem perda de identidade e desvio de suas missões institucionais (AZEREDO, 2001).

Conforme mencionado em seções anteriores, mudanças de ordem mundial exigiram de cada um dos setores da sociedade – Estado, mercado e organizações da sociedade civil – uma nova postura em relação à sua forma de atuar. Assim como as ONGs sofreram um grande impacto com a redução dos investimentos financeiros no Brasil, as empresas privadas tiveram

que lidar com o crescimento competitivo global e o Estado passou por mudanças estruturais.

Mais especificamente sobre a relação entre empresas e ONGs, também ocorreram mudanças significativas principalmente a partir da década de 1990, palco de diversos acontecimentos, entre eles, a disseminação do discurso da responsabilidade social no país, a partir da ECO-92. Além disso, com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas percebem a necessidade de melhorar sua imagem e começam a investir no social. Nesse sentido, as empresas passam a utilizar a responsabilidade social como parte do seu *marketing* e, para tanto, sua principal estratégia é o estabelecimento de parcerias com organizações do Terceiro Setor, especialmente com ONGs (INSTITUTO ETHOS, 2000). Assim, o investimento em ações sociais e em Responsabilidade Social torna-se um diferencial competitivo e temas como gênero, raça e etnia, portadores de deficiências, crenças e opiniões, idade (crianças, adolescentes e idosos), meio-ambiente, entre outros, embora típicos do universo das ONGs, passam a compor também a realidade das empresas (COUTINHO, 2004).

Por sua vez, a redução dos investimentos estrangeiros oriundos da Cooperação Internacional, a diminuição da capacidade de financiamento do Estado e o constante crescimento das demandas sociais, obrigaram as ONGs a buscar outras fontes de financiamento para suas ações. Contudo, a sobrevivência das ONGs não está relacionada apenas a uma fonte de recursos que dê conta de suas necessidades. As limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal e outros elementos ligados à operacionalização dessas organizações, dificultam o seu desempenho e o alcance dos resultados desejados (TENÓRIO, 2009). Por esses motivos, de acordo com Tenório (2009, p.15),

as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais. Trabalhar por meio de redes; identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; ganhar maior visibilidade perante a sociedade divulgando o produto do trabalho realizado são alguns dos resultados que se podem esperar desse aprendizado.

Nesse sentido, habilidades gerenciais típicas de empresas, tais como o desenvolvimento de estratégias, tornam-se cada vez mais importantes também para organizações do Terceiro Setor, dada a necessidade destas de adquirir ferramentas mais eficientes para a concretização de suas tarefas.

Sendo assim, as parcerias requerem a formação de habilidades para se alcançar os benefícios provenientes das atividades colaborativas. Por habilidades, entendam-se “os tipos de complementação de capacitações necessárias às parcerias, tais como: conhecimento de tecnologias, gerenciamento, empreendedorismo, capacidade de negociação, execução, etc.” (ARAÚJO e TEIXEIRA, 2009). Porém, estes autores ressaltam que habilidades como empreendedorismo e capacidade de negociação, por exemplo, são tácitas e não podem ser acessadas de um repositório.

Tomando, pois, como referência para a pesquisa o conceito de habilidades de Araújo e Teixeira (2009), as ONGs pesquisadas poderão ser questionadas sobre que habilidades aprendem em seu relacionamento com empresas parceiras e de que forma esse aprendizado é aplicado dentro de seu contexto de atuação.

Ademais, deve-se salientar que a adoção de práticas gerenciais só faz sentido para as ONGs se puderem ser adaptadas à realidade destas, a fim de não se desviarem de seus objetivos institucionais. Ademais, as articulações e criação de redes de relacionamento com empresas privadas constitui uma interessante fonte de financiamento para as ONGs e servem para aperfeiçoar recursos e aumentar a capacidade de captá-los. Desse modo, as relações de poder que antes interferiam nas ações das organizações envolvidas deram lugar às *parcerias*, transmitindo a ideia de uma relação cordial e harmoniosa entre os envolvidos (MONTE; CARVALHO, 2005).

Apesar disso, é fato que a aproximação entre ONGs e empresas pode modificar a maneira como essas organizações são vistas pela sociedade, sobretudo para as ONGs. Montañó (2005, p.139), por exemplo, acredita que a partir do relacionamento com empresas, as ONGs “são vistas como menos politizadas e mais empresariais, voltadas para o autofinanciamento ou para a procura de parcerias no sentido de obter fundos”.

A afirmação de Montañó não é inconsistente. De fato, para um setor que sempre teve como preocupação a defesa, proteção e conquista de novos direitos sociais, políticos e, mais recentemente, a ação em prol do meio ambiente – como é o caso do Terceiro Setor – a parceria com empresas soa muito contraditória, uma vez que embora tenham uma função social, a prioridade das empresas privadas parece estar bem longe disso. Por sua vez, ao se relacionarem com empresas, as ONGs podem transmitir uma visão não necessariamente compatível com o que são, o que pode comprometer a imagem de organizações voltadas ao interesse público, tão veementemente perseguida por décadas. No entanto, apesar de se tratar de um relacionamento antes incomum, isso não significa que as ONGs tenham “virado” de

lado ou estejam menos politizadas, ainda que sofram influência e mesmo assimilem ideias e práticas gerenciais. Nesse sentido, sabendo das peculiaridades que lhes são próprias, cabe às ONGs manter uma constante vigilância sobre si mesmas e sobre o papel que representam, a fim de não se desviarem de sua missão institucional.

Nos últimos anos, as parcerias entre ONGs e empresas se desenvolvem cunhadas principalmente no âmbito da responsabilidade social e ambiental. No contexto empresarial, essa atuação está voltada para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (VENTURA, 2003) e ultrapassa as obrigações legais, tal como as leis trabalhistas e ambientais. Em outras palavras, as parcerias envolvem uma ideia de colaboração e cooperação e surgem como uma maneira de trabalhar em conjunto para diminuir os problemas sociais, objetivo das ONGs, e obter legitimidade, intuito das empresas (MONTE; CARVALHO, 2005). Obviamente, as parcerias entre mercado e Terceiro Setor podem representar mais que uma forma de colaboração mútua. Do lado das empresas, por exemplo, muitas vezes o principal interesse é ter sua imagem vinculada a uma entidade social, a fim de que seus consumidores a enxerguem de maneira positiva. Do lado das ONGs, a necessidade de financiamento para a consecução de seus projetos acaba tendo um peso no momento de estabelecer essas parcerias.

Para Noleto (2004, p.13), “a concepção de parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros, pois, por meio da parceria, há um fortalecimento mútuo para atingir um determinado fim.”.

Para Austin (2001), a parceria se faz quando duas ou mais organizações se unem para alcançar objetivos comuns, na medida em que essa união proporciona a realização da missão da cada uma das partes envolvidas.

Ademais, Austin (2001) acrescenta que existe um processo de amadurecimento, composto por três estágios, pelos quais as relações de parceria passam. São eles:

- **Estágio filantrópico:** expressa a relação donatário–doador em que a empresa faz doações à ONG sem a necessária contrapartida e sem o controle formal dos resultados alcançados.
- **Estágio transacional:** se traduz na intenção da empresa em tomar emprestada a imagem da organização da sociedade civil e, desse modo, melhorar sua política de marketing. É um estágio comercial em que ocorre uma troca de recursos por uma atividade específica, como o patrocínio de certo evento.
- **Estágio integrativo:** as missões, as pessoas e as atividades de ambas as organizações experimentam uma ação mais coletiva e integrada e tornam-se

mais envolvidas em questões sociais referentes a cada organização. Na opinião do autor, a parceria entre as organizações devem ser baseadas nesse estágio, por ser aquele que promove maiores benefícios.

Tendo em vista esses aspectos, seja qual for o nível de engajamento entre ONGs e empresas privadas, a constituição de parcerias envolve inúmeros desafios para os setores envolvidos, mas principalmente para o Terceiro Setor que, entre outras coisas, precisa passar por

redefinições de funções tradicionais, novos formatos de organização interna, adequação de conformações jurídicas, melhorias na capacitação de recursos humanos e na gestão institucional, em busca de eficiência e eficácia, transparência, avaliação e qualidade de resultados e reconhecimento e legitimidade junto à sociedade (AZEREDO, 2001, p.27).

De acordo com Fernandes (1994), esse processo de inovação institucional pelo qual as ONGs têm passado tem como principal instrumento a figura do “projeto”. Para o autor, foi a entrada dos projetos na cultura institucional das ONGs que as obrigou a adquirir uma lógica mais pragmática, ou seja, trouxeram para a sua realidade elementos do que tradicionalmente é chamado de “livre iniciativa”.

Dessa forma, a introdução de elementos empresariais no cotidiano das ONGs reflete o esforço destas em tentar satisfazer ou responder às necessidades dos seus parceiros institucionais, neste caso, das empresas privadas. Tal preocupação, por sua vez, perpassa o conceito de governança corporativa, o qual, de acordo com Rocha e Feitosa (2013, p. 26-27):

é uma tentativa de garantir que os interesses de um grupo de pessoas sejam, realmente, satisfeitos mediante uma pessoa jurídica, administrada por outro grupo de pessoas. No caso das empresas com finalidade lucrativa, a governança corporativa tentará garantir que os interesses dos capitalistas, sócios e acionistas, em obter lucros financeiros em seu maior potencial, por meio da atividade empresarial administrada por executivos contratados, sejam preservados. No caso das organizações não governamentais (ONGs), a governança corporativa tentará garantir que os interesses dos financiadores, doadores, administração pública e da sociedade (beneficiários) sejam realmente satisfeitos a partir das entidades que supostamente possuem finalidade pública e desinteresse de lucro financeiro.

Sendo assim, é para que os interesses de cada organização sejam protegidos e satisfeitos que a governança corporativa deve existir. Em outras palavras, o que quer se dizer é que deve haver uma preocupação constante das organizações com o desenvolvimento de

práticas que demonstrem zelo para com os interesses de seu par. E entre ONGs e empresas, as primeiras parecem necessitar de ainda mais cuidado nesse sentido, uma vez que passar uma imagem de credibilidade é cada vez mais importante para a captação de recursos por essas organizações. Sendo assim, elas precisam estar sempre atentas à questões como a transparência das suas ações, por exemplo.

O fato de serem as ONGs as mais cobradas com relação à governança, em suma, decorre da ideia de que, no caso do mercado, se algo der errado, provavelmente poderá ser resolvido a nível financeiro ainda que haja consequências sociais. Já no caso das ONGs, se algo der errado em função de falhas na governança, as consequências poderão ser muito graves já que as ações desenvolvidas são totalmente voltadas ao social, podendo comprometer, portanto, seus beneficiários diretos (COLINS, 2006 apud ROCHA E FEITOSA, 2013). De acordo com Leal e Famá (2007), independente de terem finalidade lucrativa ou não, o fato é que as organizações precisam estar preparadas para responder à possíveis dúvidas dos interessados, o que requer transparência das ações e dos resultados alcançados.

No mais, a formação de parcerias pode contribuir para a promoção do desenvolvimento e da aprendizagem de novas habilidades, e a partir das trocas de informações entre as organizações parceiras, podem ajudar os atores envolvidos a superar dificuldades e contribuir para a melhoria da competitividade (JARILLO, 1988 apud ARAÚJO; TEIXEIRA, 2009). Este último ponto pode ser visto como algo incoerente com o Terceiro Setor, porém, afirmar que, por não visarem lucro financeiro as ONGs não sofrem ameaças de concorrentes é uma ideia errônea. Isso porque, tão importante quanto a fonte de recursos é buscar a satisfação do público a que se destinam essas ONGs (CUNHA, 2008).

Um documento⁷ publicado em 2005 no site do Instituto Ethos sobre parcerias, reúne relatos de experiências fruto da relação entre aqueles dois setores e expõe alguns tópicos que sintetizam o significado dessas parcerias na opinião dos parceiros.

Assim, para as organizações do Terceiro Setor, as parcerias são entendidas:

- **Como relação de cooperação e troca:** a cooperação se dá na medida em que “a organização social doa seu conhecimento; sua expertise; aquilo que sabe

⁷ FONTE: Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/reflexoes%20da%20pratica-%20texto%20unico.pdf>. Acesso em: jun. 2012.

fazer bem e, em troca, recebe do parceiro empresarial o que ele também tem de melhor para oferecer: experiência executiva e recursos, dentre outros.”.

- **Como forma de viabilização da missão institucional:** independentemente do retorno, as ONGs preocupam-se em difundir a causa pela qual se orientam para os componentes da empresa parceira.
- **Como forma de sustentabilidade institucional:** as parcerias ajudam as ONGs a se manterem já que não sobreviveriam se contassem apenas com os recursos advindos da realização de projetos e com os recursos oriundos da União e do governo local. Além dos recursos financeiros, no entanto, as ONGs contam com doações não financeiras, ou seja, serviços oferecidos pelas empresas parceiras, como capacitações, por exemplo.
- **Como instrumento de divulgação da ONG:** as empresas divulgam o nome de seus parceiros e vice-versa, o que aumenta a visibilidade externa da parceria.

Já no caso do empresariado, alguns fatores contribuem para a formação das parcerias:

- **Compartilhamento de objetivos:** os objetivos da empresa mantêm alguma relação com os objetivos das ONGs, o que facilita a realização da parceria.
- **Afinidade de valores e bom relacionamento:** o empreendedor social inspira confiança e não atrapalha a rotina e o ritmo do empresário.
- **Visão empresarial, informação e resultados:** uma organização social requer uma equipe eficaz e motivada para gerenciar o empreendimento social. Além disso, as empresas gostam de transparência e as ONGs devem prestar informações detalhadas frequentemente sobre o que está sendo feito e demonstrar resultados concretos.
- **Visibilidade da organização social:** o desenvolvimento de projetos sérios, bem como seu profissionalismo, são elementos decisórios para que a empresa queira estabelecer uma parceria, pois quanto mais visibilidade a organização social tiver também maior visibilidade terá a empresa.

Postas essas considerações, é necessário assinalar que nesta pesquisa será utilizado como base o conceito de parceria de Austin (2001). Nesse sentido, a pesquisa buscará identificar ONGs e empresas privadas que estejam ligadas entre si com o propósito no qual o

referido conceito se apoia, qual seja, o de alcançar objetivos comuns e que, além disso, estejam situadas no estágio integrativo de parceria, que representa o último estágio dentro do processo de amadurecimento proposto pelo autor.

Dessa forma, esse conceito será utilizado como critério para definir que organizações poderão fazer parte da pesquisa, de maneira a compor o seu universo.

No mais, importa dizer que, considerando as diferenças existentes entre empresas privadas e ONGs, bem como a relativamente recente aproximação entre elas, transformações inevitavelmente acontecem e trazem aprendizados para ambos os setores envolvidos. E é exatamente a identificação e descrição desses aprendizados, a motivação do presente estudo. Sendo assim, faz-se necessário elucidar algumas compreensões sobre o que se entende por *Organizações de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional*.

2.4 Organizações de aprendizagem X Aprendizagem organizacional

O crescimento da globalização, a acirrada competição, o desenvolvimento dos meios de comunicação, entre outros fatores, estão alterando rapidamente a estrutura das organizações e suas formas de lidar com o público a que se destinam. Nesse ínterim, ideias como Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem tornam-se cada vez mais comuns e pré-requisito para fazer frente aos fatores citados anteriormente (PRANGE, 2001).

Embora os estudos sobre temas ligados à aprendizagem em organizações tenham crescido, ainda não existe consenso quanto aos termos definidores. No entanto, algumas abordagens são mais citadas e comumente usadas como referência conceitual. No caso da aprendizagem organizacional, de acordo com Prange (2001), os autores mais mencionados são: Cyert e March; Cangelosi e Dill; Argyris e Schön; Duncan e Weiss; Fiol e Lyles; Levitt e March; Huber; Weick e Roberts. Para ficar mais claro, a partir das produções destes autores, Prange elaborou um resumo onde exhibe os aspectos mais comuns relacionados à aprendizagem organizacional, o qual está reproduzido a seguir.

Quadro 3 (2) – Definições de aprendizagem organizacional

Autor (es) (Ano)	Definição de Aprendizagem Organizacional (AO)	Quem? (sujeito da AO)	O quê? (conteúdo da AO)	Quando? (incentivos para a AO)	Com que resultados? (eficiência da AO)	Como? (processos de AO)
Cyert e March (1963)	Aprendizagem organizacional é o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo	Nível agregado da organização	Procedimentos operacionais padrão e regras organizacionais	Recursos abundantes	Adaptação a estados ambientais em mudança; adaptação aperfeiçoada como um pré-requisito para a sobrevivência	Adaptação de objetivos, atenção e regras de busca; aprendizagem pela experiência
Cangelosi e Dill (1965)	Aprendizagem organizacional consiste em uma série de interações entre a adaptação no nível individual, ou de subgrupo, e adaptação no nível organizacional	Indivíduos e sub-grupos em organizações	Decisões gerenciais complexas	O estresse estimula a aprendizagem tanto do subsistema de aprendizagem como do sistema total de aprendizagem, junto ou separadamente	Redução de estresse e melhoria da tomada de decisões	Adaptação a padrões de comportamento conflitantes causados por estresse
Argyris e Schön (1978)	Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização	Aprendizagem individual em organizações	Teorias em uso ou teorias de ação organizacionais	Compatibilidade ou incompatibilidade dos resultados esperados que confirmam ou desacreditam as teorias em uso da organização	Elo entre aprendizagem e ação aperfeiçoada	Compartilhamento de suposições; pesquisa individual e coletiva constrói e modifica teorias em uso; processo exato permanece obscuro
Duncan e Weiss (1979)	Aprendizagem organizacional é definida como o processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido	O indivíduo é a única entidade que pode aprender. Entretanto, ele/ela devem ser vistos como uma parte de um sistema de aprendizagem, onde há trocas entre os indivíduos sobre o que é aprendido	Base de conhecimento organizacional	Recursos abundantes	Depende do conhecimento organizacional disponível sobre tomada de decisões: adaptação a estados ambientais em mudança	Desenvolvimento de relações ação-resultado via: (a) compartilhamento (b) avaliação (c) integração
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizagem organizacional significa o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento	Aprendizagem organizacional não é apenas a soma de aprendizagens individuais	Padrões de associações cognitivas e/ou novas respostas ou ações (mudança cognitiva versus comportamental)	Tensão entre estabilidade e mudança; crise (especialmente para aprendizagem de nível alto)	Alinhamento ambiental; melhoria do desempenho futuro	Aprendizagem de nível mais baixo como repetição do comportamento passado, aprendizagem de nível mais alto como o desenvolvimento de associações complexas
Levitt e March (1988)	As organizações são vistas como aprendendo pela codificação de interferências de sua história em comportamentos de rotina	Aprendizagem organizacional é mais do que aprendizagem individual, ou seja, há um componente “emergente”	Rotinas (que incluem: regras, procedimentos, quadros de referência, culturas, crenças, estruturas, paradigmas etc.)	Resultados como resposta no nível de aspiração	Adaptação a estados ambientais em mudança; equilíbrio entre “exploração” e “aproveitamento”	Aprendizagem, pela experiência direta; aprendizagem, pela experiência de outros; aprendizagem de paradigmas para a interpretação
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam... (V)amos assumir que uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como útil para a organização	Conceito de entidade, que inclui indivíduos, grupos, organizações, indústrias, sociedade	Informação/ conhecimento	Provavelmente, não pretendidos, uma vez que o autor busca descrever um amplo conjunto de sub-categorias de aprendizagem	Âmbito de mudança de comportamento potencial, não necessariamente resultando em mudanças observáveis	Processamento de informação: aquisição, distribuição, interpretação e armazenagem de informação; os processos relacionados de aprendizagem organizacional permanecem não especificados
Weick e Roberts (1993)	A aprendizagem organizacional consiste de ações inter-relacionadas de indivíduos, ou seja, uma “inter-relação ponderada”, que resulta numa mente coletiva	Conexões entre comportamentos, em lugar de pessoas	Comportamento/ ações	Necessidade para operações quase sem erros, por exemplo, porta-aviões	Decréscimo de erros organizacionais	Inter-relação ponderada, via (1) Contribuição (2) Representação (3) Subordinação

Fonte: Prange (2001, p.46-48)

A partir da comparação feita entre o que aborda os diferentes autores, é possível observar pontos convergentes e divergentes entre alguns deles. Como um ponto convergente, destaca-se que alguns autores consideram o indivíduo como o *sujeito* da aprendizagem. Por outro lado, não fica claro se está se falando de aprendizagem individual em organizações, ou de uma aprendizagem organizacional equivalente à aprendizagem individual (PRANGE, 2001).

Como ponto divergente, observa-se uma grande heterogeneidade quanto às *definições* de aprendizagem organizacional. Para Prange não há consistência *entre* as abordagens e, algumas vezes, nem mesmo *dentro* delas. Este é o caso, por exemplo, da definição de Levitt e March que consideram a aprendizagem organizacional uma descrição de rotinas. Sobre isso, Prange relata ser algo tão inclusivo, que a aprendizagem organizacional poderia ser definida, no máximo, como aquilo que acontece em organizações. No mais, o Quadro 3 exibe uma pequena mostra do quão deficientes e confusas são as teorias sobre aprendizagem organizacional.

Corroborando a existência dessas deficiências, Huysman (2001) utiliza algumas das questões consideradas por Prange (2001) – identificadas no topo do Quadro 3 – para mostrar que tendências cada uma delas revela, mas que geralmente não são colocadas de forma explícita na literatura sobre o tema. Dessa forma, partindo de quatro questões geralmente abordadas, seja direta ou indiretamente, nos estudos de aprendizagem organizacional, Huysman identifica as tendências para as respectivas questões, demonstradas no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 (2) – Questões e tendências relacionadas à aprendizagem organizacional

QUESTÃO ABORDADA	TENDÊNCIA
Quem aprende?	Tendência à ação individual
Como as organizações aprendem?	Tendência à adaptação ambiental
Quando as organizações aprendem?	Tendência à aprendizagem planejada
Com que resultados?	Tendência à melhoria

Fonte: elaborado pela autora com base em Huysman (2001)

De acordo com Huysman (2001), a revisão de literatura revelou que para a questão “Quem aprende?”, ainda que a maioria dos estudos entenda a aprendizagem organizacional como algo que vai além da soma da aprendizagem individual, há uma tendência predominante voltada o *ator individual*, onde os indivíduos são considerados agentes ativos no processo de

aprendizagem. Em relação à questão “Como as organizações aprendem?”, a autora identifica uma tendência à adaptação ambiental, muito embora a literatura sobre como ocorre o processo de aprendizagem de fato não seja clara. Apesar disso, a maioria das contribuições afirma que a aprendizagem ocorre pelo alinhamento da organização ao ambiente. Para a questão “Quando as organizações aprendem?” houve uma tendência à aprendizagem planejada. Entende-se, dessa forma, que a aprendizagem é uma atividade organizacional que pode ser planejada. Logo, a aprendizagem realizada de forma espontânea e não sistemática não tem recebido muita atenção. Finalmente, a questão “Com que resultados?” revela uma tendência à melhoria. Neste caso, segue-se uma perspectiva que enfatiza os efeitos da aprendizagem, o que sugere pouca preocupação com o processo que conduzirá a produção desses efeitos. Outra pergunta – também apresentada por Prange – foi analisada por Hyusman: “Qual o conteúdo da aprendizagem?”. Entretanto, para Hyusman esta pergunta não revelou nenhuma tendência específica, pois foram encontrados na literatura variados conteúdos praticamente distribuídos de forma equivalente, tais como: rotinas organizacionais, procedimentos operacionais, teorias em uso, sistemas cognitivos, conhecimento organizacional, entre outros.

No que se refere ao conceito de *organizações de aprendizagem*, Easterby-Smith e Araújo (2001, p.23) afirmam que os estudiosos – tipicamente consultores ou acadêmicos no papel de consultores – concentram-se “no desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados”.

Senge (2000), um dos autores mais citados sobre o assunto, afirma que as organizações que aprendem são ambientes onde: as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam; são estimulados padrões de pensamentos novos e abrangentes; a aspiração coletiva ganha liberdade; as pessoas aprendem, continuamente, a aprender juntas. O autor acrescenta que a construção de organizações que aprendem envolve cinco dimensões essenciais, denominadas por ele como *disciplinas*, onde o desenvolvimento de uma é fundamental para o sucesso das demais. São elas: 1) domínio pessoal; 2) modelos mentais; 3) visão compartilhada; 4) aprendizagem em equipe, e; 5) pensamento sistêmico. No entanto, como não constitui relevância para a presente pesquisa, tais disciplinas não serão detalhadas aqui. De maneira breve, o que se pode dizer é que Senge vê as disciplinas como um caminho para adquirir habilidades e competências as quais são fundamentais para o aprendizado e o aprimoramento constante.

Finger e Brand (2001, p.167) complementam a ideia de Senge ao afirmar que “a necessidade de qualificações mais altas e de melhores habilidades, assim como a de

aprendizagem contínua, é invocada como a principal razão para a organização de aprendizagem.”. Os autores ainda concluem que “uma organização de aprendizagem é aquela que está aberta à mudança, ou ainda mais do que isso, aquela que muda a partir do seu interior.”.

Paralelo ao que se denomina de organizações de aprendizagem existe a concepção de aprendizagem organizacional. De acordo com Bastos, Gondim e Loiola (2004), enquanto a vertente das “organizações de aprendizagem” é voltada à normalização e prescrição sobre o que as organizações devem fazer para aprender, a vertente da “aprendizagem organizacional” se concentra no desenvolvimento de teorias com fins a descrever como as organizações aprendem e que fatores estão associados a esse processo.

A despeito de suas peculiaridades, ambas as vertentes tem em comum o foco na aprendizagem, a qual costuma ser classificada em três níveis de análise, de acordo com a ênfase de cada autor em um deles: individual, grupal e organizacional. Sendo assim, há autores que analisam a aprendizagem de indivíduos nas organizações (Simon, por exemplo), enquanto outros se propõem a analisar a aprendizagem *da* organização (Levitt e March; Shrivastava; DiBella, Nevis e Gould; Swiering e Wierdsman). Estes últimos entendem as organizações como entidades que também possuem mecanismos de busca, acesso, estoque e utilização do conhecimento gerado por seus integrantes, o que é traduzido, portanto, como uma aprendizagem da organização (BASTOS, GONDIM E LOIOLA, 2004).

Contudo, ainda que o estudo da aprendizagem organizacional remeta inicialmente à ideia de que uma organização em si pode aprender, “a maior parte das contribuições no campo parecem concordar que não é possível falar sobre a aprendizagem organizacional, pois esta seria uma reificação, o que daria às organizações qualidades antropomórficas” (Kim, 1993 apud Antonacopoulou, 2006, p. 456). Em outras palavras, significaria atribuir características ou qualidades humanas às organizações, atributos esses que elas não possuem – por isso a inadequação da expressão “aprendizagem organizacional”.

Apesar disso, existem autores que acreditam que as organizações podem aprender na medida em que elas desenvolvem e acumulam conhecimentos em arquivos, regras, papéis, rotinas, procedimentos e compartilham modelos mentais, valores e comportamentos que formam sua memória organizacional (Cohen e Bacdayan, 1994; Schulz, 2001; Walsh e Ungson, 1991; Weick e Roberts, 1993 apud Antonacopoulou, 2006). Para tanto, considera-se que as organizações não têm cérebro, mas teriam sistemas cognitivos e memórias.

De acordo com Rosenstiel (2000 apud Maier et. al 2001, p.25), “organizações são estruturas sociais formadas por indivíduos e grupos”. Sendo assim, são esses indivíduos e/ou grupos que podem ser alvo de estudo, já que são eles que formam uma organização. Por sua vez, aprender é um processo social que pode ser influenciado por fatores contextuais, como a estrutura da organização, informação, comunicação e controle de processos, fatores esses que podem interferir sobre a forma com que os indivíduos aprendem.

Conforme esclarece Argyris (1992), são os indivíduos enquanto agentes da organização, que facilitam ou inibem a aprendizagem. Contudo, isso não significa dizer que a aprendizagem organizacional é a soma da aprendizagem de todos os membros de uma organização. Na verdade, o que torna a aprendizagem organizacional conforme Antonello (2008, p. 18) é “a socialização da aprendizagem individual dentro da organização”, deixando claro, portanto, o papel do indivíduo no processo de aprendizagem de uma organização.

Logo, o componente individual representa uma parte significativa no processo de construção da aprendizagem, mas embora necessário ele não é suficiente para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, pois se esses conhecimentos não forem compartilhados e internalizados pela organização, ficarão retidos apenas em seus indivíduos e poderão perder-se na medida em que esses indivíduos forem deixando a organização. Em outras palavras, a aprendizagem só se torna organizacional quando as estruturas cognitivas, os modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e são compartilhadas pelos membros da organização (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004).

Por sua vez, o nível individual da aprendizagem evidencia o processo de aprendizagem do indivíduo no interior de uma organização, ou seja, *no contexto organizacional*. Nesse caso, quer se dizer que o aprendizado não se restringe aos ambientes formais de aprendizagem. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) corroboram essa ideia ao afirmarem que os momentos de aprendizagem não devem ser confundidos exclusivamente com as atividades formalmente voltadas à aprendizagem como assistir a uma aula, ler um livro ou assistir a um vídeo instrucional, por exemplo. Isso porque, não só num ambiente formal de aprendizagem, mas em outros contextos, como no ambiente de trabalho, as pessoas aprendem e contribuem para que ele seja socialmente e culturalmente estruturado, assim como constantemente reconstruído pelas atividades de todos.

Nesse sentido, a presente pesquisa irá se debruçar sobre os *aprendizados* de indivíduos integrantes de ONGs quando em situação de parceria com empresas privadas e vice-versa, ou seja, buscará se identificar *o quê* os indivíduos aprendem através das referidas parcerias.

Importa destacar que, não tendo a pretensão de desconsiderar os termos que envolvem aprendizagem e organizações (organizações de aprendizagem X aprendizagem organizacional) reconhecidos na literatura sobre o tema, e para que fique claro para o leitor a vertente em análise no presente estudo, para fins desta pesquisa, todas as vezes que o termo aprendizagem organizacional for utilizado estará se referindo à *aprendizagem de indivíduos no contexto organizacional*.

Sendo assim, a presente pesquisa adotará o conceito de Loiola e Porto (2008, p.4-5) de aprendizagem organizacional, para as quais esta “refere-se ao desenvolvimento de conhecimentos pelos membros da organização, os quais, uma vez reconhecidos como válidos, contribuem para gerar inovações em produtos e processos”, ou seja, “envolve o processo de aquisição de conhecimentos pelos indivíduos, a transferência desses conhecimentos para situações de trabalho e a conversão desses conhecimentos, por socialização, disseminação e codificação, em conhecimento organizacional”.

Ademais, é importante reiterar que apesar de ter se adotado a denominação “aprendizagem organizacional”, conforme já esclarecido, a pesquisa não se voltará à identificação dos processos da aprendizagem ou ao como ela ocorre, mas aos *resultados* desta, isto é, aos *aprendizados* dos indivíduos.

Nesse sentido, uma vez adotado para a pesquisa o entendimento de Loiola e Porto (2008) sobre aprendizagem organizacional, e tendo em vista que este é traduzido sob a forma de conhecimentos, os aprendizados serão assim considerados. Por sua vez, será aceito como conhecimento “qualquer informação, crença ou capacitação que a organização possa aplicar às suas atividades” (ANAND, GLICK E MANZ, 2002, p. 59 apud LOIOLA, NÉRIS E BASTOS, 2006, p.122).

Portanto, com base nas referidas definições, a pesquisa caminhará no sentido de identificar os aprendizados, entendidos como conhecimentos, construídos pelos indivíduos de ONGs e empresas, a partir das parcerias estabelecidas entre elas.

Considerando, assim, estar se falando da aprendizagem no contexto organizacional, serão apresentadas na próxima seção as abordagens mais conhecidas referentes à aprendizagem de adultos.

2.4.1 Aprendizagem de adultos no contexto organizacional

Antes de falar sobre o que se entende por aprendizagem no contexto organizacional é importante entender o que se quer dizer com o termo aprendizagem, em sua dimensão geral.

Pois bem, o uso do termo aprendizagem geralmente é relacionado a um processo de transferência de informação que é passada a partir de uma fonte de conhecimento (um livro ou um professor, por exemplo) para outra parte carente dessa informação (ECKERT, 1993). Porém, no contexto das organizações, o entendimento de aprendizagem tem outra conotação e diferentes abordagens. Nesse caso, fala-se de uma aprendizagem de adultos cujo processo é alvo de análise de inúmeros estudiosos que produzem diversas teorias sobre o assunto. Entre esses estudiosos estão Merriam et al. (2006) que reuniram as formas de aprendizagem mais discutidas e descreveram como elas se manifestam na aprendizagem de adultos. São cinco as abordagens destacadas: Behaviorista, Cognitivista, Humanista, Social e Construtivista.

O quadro abaixo mostra de forma resumida as cinco abordagens, destacando-se dois de seus aspectos: a visão do processo de aprendizagem e a manifestação na aprendizagem de adultos, a partir de cada uma delas.

Quadro 5 (2) – Principais perspectivas de aprendizagem

Aspecto	<i>Behaviorista</i>	<i>Cognitivista</i>	<i>Humanista</i>	Aprendizagem social	Construtivista
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental	Ato pessoal para realizar potencial	Interação e observação dos outros em um contexto social	Construção do significado pela experiência
Manifestação na aprendizagem de adultos	-Objetivos <i>behavioristas</i> -Educação baseada em competência -Desenvolvimento e treinamento de habilidades	-Desenvolvimento cognitivo. -Inteligência, aprendizagem e memória como função. -Aprendendo como aprender.	-Andragogia. -Aprendizagem autodirecionada.	-Socialização. -Papéis sociais. -Relação com o mentor.	-Aprendizagem “experencial”. -Aprendizagem autodirecionada. -Perspectiva de transformação; -Prática reflexiva.

Fonte: adaptado de Merriam et al. (2006, p.295).

A orientação *behaviorista* entende a aprendizagem como um comportamento observável, ou seja, passível de mensuração. Nesse caso, a aprendizagem não é fruto de um processo de reflexão interna do ser humano, mas, determinada a partir dos acontecimentos do

ambiente no qual o indivíduo se encontra. Em contrapartida, na abordagem cognitivista o indivíduo não é um ser passivo. Ele realiza um processo mental na medida em que a mente atribui significado aos estímulos do ambiente, conforme sua vivência. Em outras palavras, na orientação cognitivista, o indivíduo é que possui o controle da situação e de sua aprendizagem (MERRIAM et al., 2006). A principal diferença entre essas duas abordagens é que para os *behavioristas* o *locus* da aprendizagem está no ambiente e para os cognitivistas, nos processos mentais, os quais são controlados pelos indivíduos (SILVA, 2008).

Por sua vez, na abordagem humanista o foco recai sobre a possibilidade do ser humano controlar o seu destino e desenvolver-se através de suas escolhas. Logo, os atos e escolhas dos indivíduos estão relacionados às motivações que os inspiram e interferem diretamente no seu comportamento. Já na perspectiva social, a aprendizagem ocorre como resultado da interação entre os indivíduos. Isto é, a aprendizagem pessoal ocorre por meio da observação de outras pessoas. Nesse caso, ainda que o ambiente seja o mesmo, o comportamento dos indivíduos pode diferir já que cada indivíduo possui personalidade própria e produz uma interação única com o estímulo ambiental (MERRIAM et al., 2006).

Finalmente, a orientação construtivista representa um conjunto de perspectivas, não constituindo, portanto, uma teoria única. Sendo assim, essa abordagem engloba a *aprendizagem autodirecionada*, a *aprendizagem transformativa*, a *aprendizagem por meio da experiência* e da *prática reflexiva*. Além destas, embora não esteja localizada no Quadro 5 acima, também podem ser encontrados aspectos do construtivismo e da aprendizagem de adultos na chamada *aprendizagem situada* (MERRIAM et al., 2006). Desse modo, todas estas perspectivas fazem parte da abordagem construtivista, que entende a aprendizagem como um processo de construção de significados. No entanto, apesar de partirem desta mesma premissa, “os construtivistas diferem quanto à natureza da realidade, o papel da experiência, qual conhecimento é de interesse, e se o processo de construção de significado é essencialmente individual ou social” (STEFFE; GALE, 1995 *apud* MERRIAM et al., 2006, p.291).

Cranton (1994) *apud* Silva (2008) divide as perspectivas de aprendizagem com base em dois paradigmas: o positivista e o construtivista. O positivista está relacionado ao pensamento científico ou conhecimento instrumental, fruto de leis e dados empíricos. Neste paradigma, estão incluídos o *behaviorismo* e as teorias cognitivas, as quais são centradas no processamento da informação. Já o paradigma construtivista é aquele em que o conhecimento é construído pelo indivíduo, que percebe o mundo como uma realidade subjetiva. Em outras

palavras, a aprendizagem é um processo de construção de significados e de transformação das compreensões. Deste paradigma fazem parte as teorias humanística e social da aprendizagem.

Souza (2006) afirma que o construtivismo reflete o desenvolvimento de novo conhecimento e maneiras de pensar, os quais são gerados a partir da exploração e da manipulação ativa de objetos e ideias, abstratas ou concretas, onde a aprendizagem ocorre através das trocas que o indivíduo realiza com o meio. Os defensores da abordagem construtivista afirmam que ela é infinitamente mais ampla para compreender o fenômeno social (CANDY, 1991), uma vez que nela os aprendizes são considerados pessoas ativas no processo de construção de significados. É também nas abordagens da orientação construtivista que, de acordo com Merriam et al. (2006), podem ser encontrados aspectos da aprendizagem de adultos.

Tendo em vista esses aspectos e considerando que esta pesquisa tem a intenção de identificar aprendizados de indivíduos no seu contexto organizacional, optou-se pela orientação construtivista como referência teórica de aprendizagem de adultos. Essa escolha leva em conta o entendimento de Souza (2006) – citado anteriormente – o qual, em resumo, descreve a aprendizagem como resultado da interação do indivíduo com o meio no qual ele está inserido. Sendo assim, é preciso compreender as diferentes abordagens que a orientação construtivista engloba, as quais serão apresentadas a seguir.

2.4.2 Abordagens construtivistas da aprendizagem

A concepção construtivista surgiu basicamente das teorias de Jean Piaget e Lev Vygotsky, para os quais o conhecimento é construído a todo momento a partir da relação entre os indivíduos e o meio no qual estão inseridos. Por representar uma perspectiva rica em significado, essa concepção é amplamente utilizada por estudiosos que expandiram seu arcabouço teórico e desenvolveram novas abordagens. Nesta seção serão vistas algumas delas, quais sejam: a aprendizagem autodirecionada, a aprendizagem transformativa, a aprendizagem por meio da experiência, a aprendizagem por meio da prática reflexiva e a aprendizagem situada.

➤ Aprendizagem autodirecionada

A aprendizagem autodirecionada é uma das abordagens de conhecimento da educação de adultos. Como o nome já deixa claro, trata-se de um tipo de aprendizagem em que a pessoa adulta toma para si a responsabilidade pelo seu aprendizado. Isso significa dizer que o processo de aprendizagem parte do indivíduo, que faz um diagnóstico de suas necessidades e objetivos, formula metas, seleciona recursos materiais, escolhe estratégias de aprendizagem adequadas para o seu caso e finalmente avalia o seu progresso (KNOWLES, 1975).

Moraes, Silva e Cunha (2004, p.07) afirmam que o que “a autodireção procura demonstrar é que cabe ao adulto escolher os diferentes caminhos para atingir diferentes propósitos de aprendizagem. Para Merriam et al. (2006) a aprendizagem autodirecionada pode ocorrer com ou sem um instrutor, pois, uma vez que o indivíduo adulto possui responsabilidade pelos seus atos, ele pode fazer com que a aprendizagem ocorra. Nesse caso, está se falando em duas modalidades de aprendizagem: formal ou informal. A aprendizagem formal, segundo Brookfield (1990), é aquela orientada por um educador ou treinador dentro de uma instituição. São exemplos desse tipo de aprendizagem: alfabetização de adultos e educação básica; educação continuada para a profissão; educação para o trabalho; educação em universidades, escolas politécnicas e faculdades, e treinamento e desenvolvimento nos negócios e na indústria.

Já a aprendizagem informal ocorre por meio de redes de aprendizagem, grupos de ação comunitária, práticas presentes no cotidiano, conhecimento horizontal e outros cenários não educacionais (BROOKFIELD, 1990; CERVERO et al., 1986; MALCOLM et al., 2003). Ou seja, de acordo com Cervero et al. (1986), as atividades não são desenvolvidas com o objetivo de serem comprovadas e, portanto não resultam em créditos ou certificados. Nesse processo informal de aprendizagem está a leitura de livros, revistas, entre outros.

Knowles, Horton e Swanson (1998) reúnem dois conceitos predominantes na literatura sobre a aprendizagem autodirecionada: 1) o aprendiz se auto-ensina, ou seja, dispõe de controle e técnica para se ensinar um conteúdo; 2) o aprendiz é autodidata, isto é, além de ter o controle das metas e propósitos da aprendizagem, também assume a autoria do próprio aprendizado. Neste caso, o conhecimento é contextualizado pelo aprendiz e o que é aprendido pode ser questionado.

Portanto, segundo Candy (1991), a aprendizagem autodirecionada tem um sentido pessoal em que novas informações, atitudes e habilidades são assimiladas. De forma

resumida, pode-se dizer que até chegar ao estágio de autonomia relacionado ao autodirecionamento, o indivíduo passa por outros estágios que variam segundo a situação de aprendizagem em que ele se encontra. Knowles, Horton e Swanson (1998) demonstram esses estágios no Quadro 6 (2) a seguir.

Quadro 6 (2) – Estágios de aprendizagem

ESTÁGIO	ESTUDANTE	PROFESSOR	EXEMPLOS
ESTÁGIO 1	Dependente	Autoridade/ Treinador	Ensinando com <i>feedback</i> imediato, repetição. Aula informacional. Superando deficiências e resistências.
ESTÁGIO 2	Interessado	Motivador/ Guia	Inspirando aulas com discussões mais dirigidas. Estabelecimento de metas e estratégias de aprendizagem.
ESTÁGIO 3	Envolvido	Facilitador	Discussão facilitada pelo professor que participa de forma igual. Seminário. Projetos em grupo.
ESTÁGIO 4	Autodirecionado	Consultor/ Delegador	Residente/Estagiário de nível alto, dissertação, trabalho individual ou estudo em grupo autodirecionado.

Fonte: Knowles, Horton e Swanson (1998, p.137).

Na próxima seção, será abordada a perspectiva da aprendizagem transformadora, importante teoria balizada por Mezirow sobre as estruturas de significado construídas pelos indivíduos e como elas podem se alterar ao longo do tempo.

➤ Aprendizagem transformativa

Assim como a teoria da aprendizagem autodirecionada, a teoria transformativa também está voltada para a educação de adultos. Essa teoria foi formulada por Mezirow, que sofreu influências de autores como Paulo Freire e Jurgen Habermas, e baseia-se na ideia de alteração de perspectivas existentes. Alteração, não substituição, pois, para Mezirow (1991) não há como adquirir novas perspectivas já que a aquisição destas sempre é influenciada por outras já existentes. A aprendizagem, então, torna-se transformativa quando os pressupostos seguidos pelo indivíduo não conseguem mais responder à realidade e dão lugar a uma perspectiva de sentido transformada. Nesse sentido, é a transformação de uma estrutura conceitual anterior que caracteriza a aprendizagem transformativa.

No modelo de aprendizagem transformativa o indivíduo reflete sobre as estruturas de sentido existentes e cria significados para elas. Por sua vez, de acordo com Mezirow (1991),

essas estruturas de sentido constituem-se de duas dimensões: os esquemas de significado e as perspectivas de significado.

Segundo Mezirow (1994), os esquemas de significado se caracterizam por um agrupamento de conceitos, crenças, juízos e sentimentos que moldam determinada interpretação. Eles se manifestam nas perspectivas de significado. Sendo assim, o autor acrescenta que naturalmente as pessoas tendem a resistir à aprendizagem de qualquer coisa que não se adeque às suas estruturas de significado. Por outro lado, devido à forte necessidade de compreensão dos significados das experiências pessoais e, em contrapartida, à limitação das estruturas de significado dos indivíduos, torna-se imprescindível o desenvolvimento de pontos de vista mais inclusivos e integrativos das experiências pessoais (MEZIROW, 1994).

Já as perspectivas de significado são o quadro de referência do indivíduo, os paradigmas, os filtros que moldam e condicionam a percepção do indivíduo acerca de si próprio e da realidade. Nas palavras do autor: as perspectivas de significado determinam as “condições essenciais para a construção de sentido de uma determinada experiência. (...) Providenciam-nos o critério para julgar ou avaliar o que está certo ou errado, o que é bom ou mau, o que é bom ou feio, o que é verdadeiro ou falso, o que é apropriado ou inapropriado.” (MEZIROW, 1991, p. 44). Finalmente, a transformação dessas perspectivas de significado é resultado de um processo emancipatório de conscientização crítica, que ocorre quando os esquemas de significado do indivíduo sofrem mudanças.

Em outras palavras, para Mezirow, as perspectivas de significado só são modificadas pelo indivíduo quando ele reflete sobre elas e percebe que elas deixam de ser compatíveis com a sua realidade. Geralmente isso ocorre a partir de acontecimentos desorientantes (a morte de um parceiro, por exemplo) que leva o indivíduo a repensar seus pressupostos, influenciando a possibilidade de transformação.

Dando prosseguimento, a seguir será apresentada a aprendizagem pela experiência, que tem como principais teóricos Kolb e Jarvis.

➤ Aprendizagem pela experiência

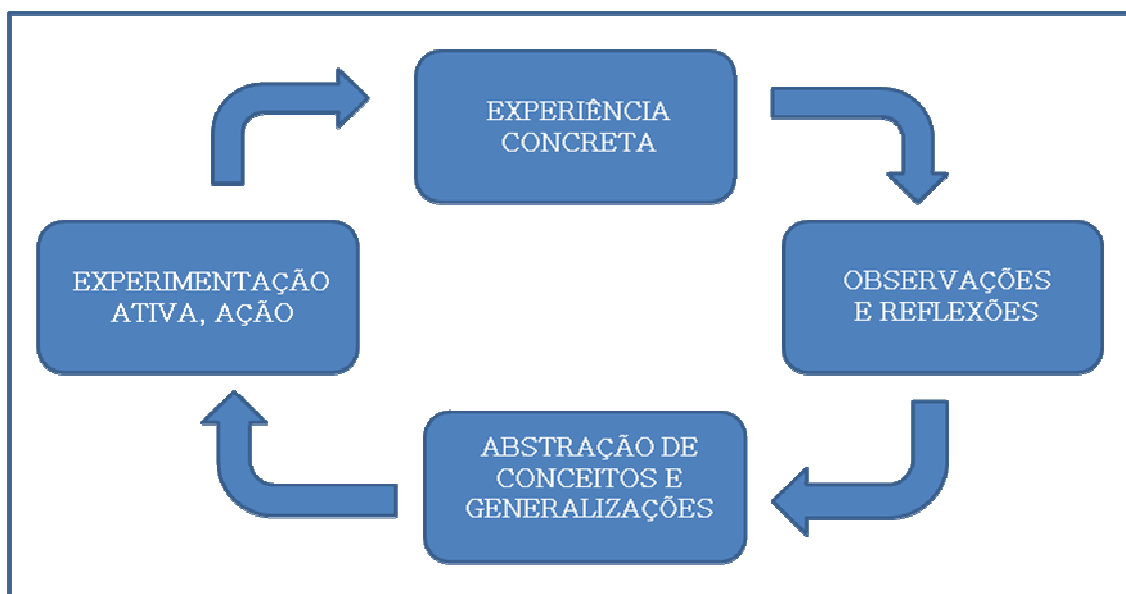
A aprendizagem pela experiência está relacionada aos aprendizados trazidos pelas experiências vivenciadas pelos indivíduos ao longo da vida. Vários autores abordam o tema, contudo um dos nomes de maior destaque é o de John Dewey. Para Dewey (1979, p. 14), “toda educação genuína se consoma através da experiência”, mas, ele acrescenta que nem

todas são educativas. Logo, a qualidade da experiência influencia diretamente a construção do conhecimento. Por qualidade da experiência entenda-se, de imediato, se ela é agradável ou desagradável, e; a nível mediato, se ela produz influência sobre as experiências seguintes.

Segundo Dewey (1979), a experiência é composta de dois princípios que são interligados: continuidade e interação. O primeiro recebe esse nome porque indica que as experiências sempre são fruto de alguma modificação das vivências anteriores. No mais, a qualidade da experiência é que pode influenciar a forma com que esse princípio se aplica. Se foi uma boa experiência, ou seja, despertou curiosidade e impulsionou a pessoa a buscar coisas novas, a continuidade funciona. O segundo princípio torna equivalente dois fatores da experiência, quais sejam as condições objetivas (meio) e as condições internas (do indivíduo). Ao interagir, ambos formam a “situação”. Uma experiência, pois, é resultado da interação entre o indivíduo e o meio (acontecimentos, pessoas, etc.) em que se encontra. Ou seja, de acordo com Dewey (1979), toda experiência humana é social, ou seja, envolve contato e comunicação entre os indivíduos.

As ideias de Dewey, por sua vez, influenciaram autores como David Kolb e Peter Jarvis. Kolb, por exemplo, acredita que aprendizagem e experiência são conceitos que caminham lado a lado. Kolb (1984, p.38) confirma isso quando define a aprendizagem como o “processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. Para demonstrar mais claramente suas ideias, Kolb (1976) desenvolve um modelo conceitual a respeito da aprendizagem experiencial, conforme é exibido a seguir.

Figura 1 (2) – O modelo de aprendizagem experiencial

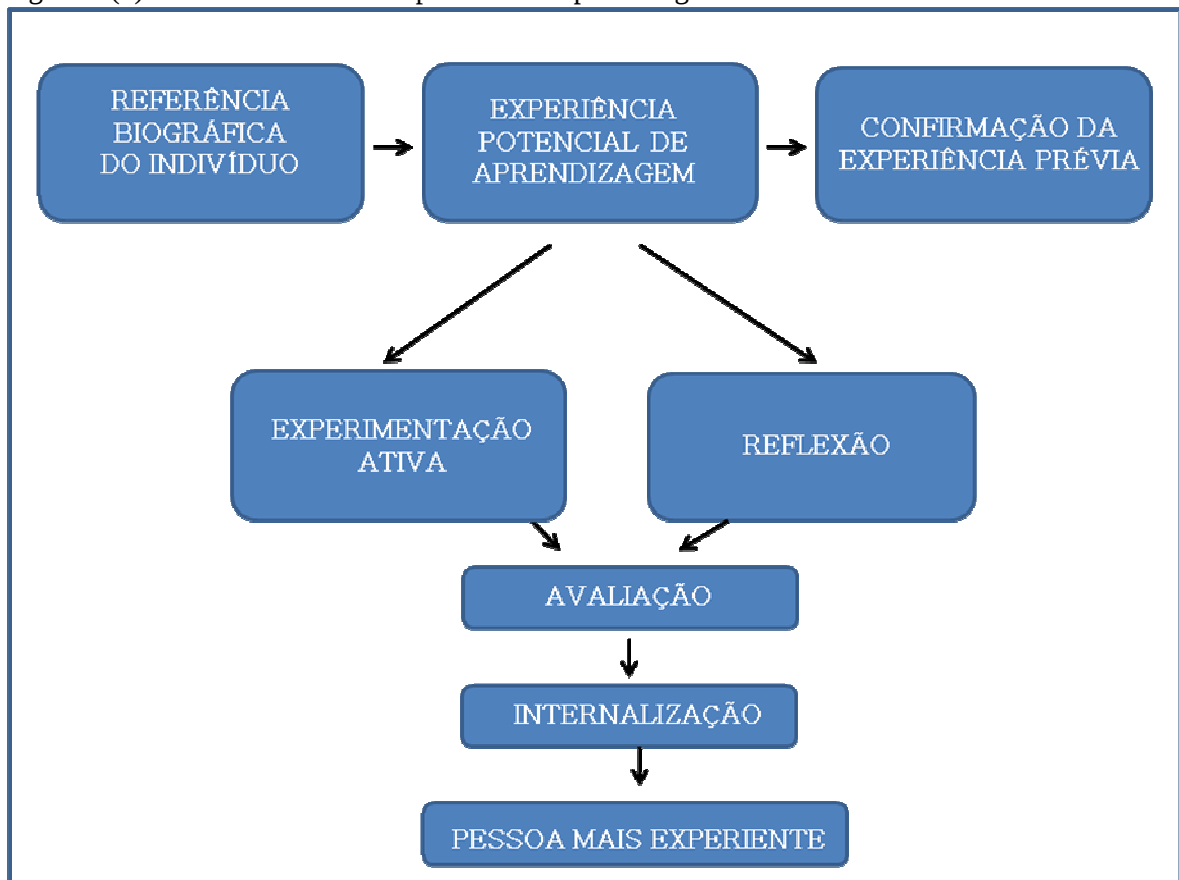


Fonte: Adaptado de Kolb (1976, p. 22)

Como se observa na Figura 1, trata-se de uma descrição do ciclo de aprendizagem proposto por Kolb, onde ele demonstra que a experiência é traduzida em conceitos e estes podem constituir guias na escolha de novas experiências. Nele, a aprendizagem é concebida como um ciclo de quatro estágios: experiência concreta, observação reflexiva, abstração de conceitos e experimentação ativa. Kolb (1976) esclarece que a experiência concreta é a fase em que o indivíduo se envolve em novas experiências, de forma aberta e sem preconceitos. Uma vez vivida essa experiência, a pessoa deve refletir sobre ela e observá-las de várias perspectivas. Num estágio seguinte, o indivíduo deve ser capaz de criar conceitos que produzam teorias lógicas, as quais, em um próximo estágio, deverão servir de base para tomar decisões e solucionar problemas. Para o autor, esse ciclo de aprendizagem se repete constantemente ao longo da vida das pessoas.

Sobre o modelo de Kolb (1976), Jarvis (1987) o considera incompleto, pois acredita que aprendizagem é muito mais do que adquirir ou criar conhecimento; é também um processo de desenvolvimento de atitudes e habilidades nos indivíduos. Nas palavras de Jarvis (1987, p.165) “habilidades são adquiridas através da interação de experimentação e reflexão, até serem internalizadas ambas como conhecimento habitual e desempenho rotineiro”. Dessa forma, no modelo de Jarvis, há uma conexão entre reflexão e experimentação ativa. Nesse sentido, Jarvis supera a distinção de Kolb entre experiência concreta e conceitualização abstrata, pois, para aquele autor, um pensamento por si próprio também constitui uma forma de experiência. Ou seja, diferente de Kolb que considera a reflexão uma parte independente dentro do ciclo de aprendizagem, Jarvis continua a dar importância ao momento de reflexão, mas o considera um componente vinculado à experiência concreta, de maneira que compreendem um conjunto integrado. Por sua vez, a partir desta relação de reciprocidade, o indivíduo passa por uma fase de avaliação que, ao transformar-se em conceitos internalizados, culminam no desenvolvimento de uma pessoa com mais experiência. É o que demonstra o modelo revisado de Jarvis (1987) a seguir.

Figura 2 (2) – Modelo revisado do processo de aprendizagem



Fonte: Adaptado de Jarvis (1987, p.166)

Ainda de acordo com Jarvis (1987), a experiência é construída por meio do relacionamento entre as pessoas e seu meio, mas nem sempre essa interação produz aprendizagem. De qualquer modo, entretanto, a experiência constitui a base potencial para a aprendizagem, pois, é dela que os indivíduos extraem significados e constroem um sentido. Logo, a pessoa humana possui um papel crucial para o desenvolvimento da experiência e para a aprendizagem que decorre dela. A seguir, será apresentada a aprendizagem pela prática reflexiva.

➤ Aprendizagem pela prática reflexiva

Conforme já reconhecido por Kolb e Jarvis, citados na perspectiva de aprendizagem anterior, a reflexão é considerada um componente fundamental no processo de aprendizagem. Outros autores corroboram essa compreensão, como é o caso de Merriam et al. (2006) que falam da prática reflexiva como uma possibilidade do indivíduo fazer julgamentos em situações de grande complexidade, a partir da experiência e do conhecimento prévio.

Contudo, os principais expoentes dessa teoria são Argyris e Schön, cujas ideias sofreram influência de Dewey.

Schön (2000) classifica a aprendizagem sob duas formas: reflexão sobre a ação e reflexão na ação. A reflexão sobre a ação é a análise de uma situação depois que ela aconteceu, caso em que as pessoas relembram o que fizeram e avaliam sua experiência com fins a promover mudanças em seu comportamento, desde que seja necessário. Esse tipo de reflexão é muito propícia ao aprendizado. De acordo com Mezirow (1991), as pessoas sentem necessidade de compreender suas experiências porque querem agir de forma adequada diante das situações.

Já a reflexão na ação, é aquela que ocorre enquanto a ação está acontecendo, situação em que ainda é possível interferir na forma com que ela está sendo realizada. O processo de reflexão durante a ação pode ser chamado de “tentativa e erro”, uma vez que, a cada tentativa, o indivíduo reflete e conduz a uma próxima reflexão, formando um padrão investigativo denominado de “sequência de ‘momentos’ em um processo de reflexão-na-ação”. (SCHÖN, 2000).

Esse processo de reflexão-na-ação é descrito por Schön (2000) da seguinte forma:

1. Situação de ação: é das situações cotidianas que surgem respostas espontâneas e de rotina. A situação de ação é o ponto de partida e ocorre naturalmente, sem deliberação consciente, funcionando dentro dos limites considerados normais para cada pessoa.
2. Respostas de rotina: produzem surpresa, algo inesperado (que pode ser agradável ou não) que não se inclui nas categorias já conhecidas por um indivíduo.
3. Reflexão: ocorre, pelo menos em algum nível, de maneira consciente mesmo que não seja expressa por palavras. Perguntas como: “o que é isso?” ou “como tenho pensado sobre isso?” podem surgir. O pensamento volta-se ao fenômeno que causou surpresa, bem como ao próprio indivíduo.
4. Função crítica: o indivíduo questiona os pressupostos do ato e pode reformular estratégias ou formas de conceber um problema.
5. Experimento imediato: depois de refletir um pouco, novas ações são experimentadas a fim de explorar fenômenos recém-observados, testar compreensões ou afirmar ações que foram julgadas melhores pelo indivíduo.

Além da teoria acerca da aprendizagem pela experiência, Schön, juntamente com Argyris, desenvolveram a aprendizagem de ciclo único e de ciclo duplo. A aprendizagem de ciclo único (*single loop learning*) diz respeito à experimentação de novos métodos com fins a corrigir um erro detectado sem, contudo, alterar um determinado modelo de conhecimento. Esse ciclo geralmente tem como objetivo um efeito imediato sobre uma atividade específica. Já a aprendizagem de ciclo duplo (*double loop learning*), uma vez detectado um erro em um modelo de conhecimento, este passa por revisões e sofre mudanças em sua estrutura básica. Em outras palavras, o ciclo duplo de aprendizagem refere-se a mudanças mais radicais, com fins a ajustar regras e normas gerais, que geram um impacto de longo prazo numa organização, por exemplo. Este último é considerado pelos autores como o mais propício a mudanças e inovações que pressupõem maior adaptação e flexibilidade (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; 1996).

Em suma, a aprendizagem de ciclo único tem base instrumental, ou seja, altera estratégias de ação e pressupostos que as fundamentam, mas mantém os valores da teoria da ação. A aprendizagem de ciclo duplo, por sua vez, além de alterar estratégias de ação e pressupostos, provoca modificações nos valores da teoria da ação (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Por teorias da ação entendam-se as bases teóricas que direcionam as ações dos indivíduos. Essas teorias são fruto de valores, geradores de estratégias de ação que são definidas pelas pessoas. Ocorre, entretanto, que nem sempre a ação humana mantém coerência entre o que faz e o que verbaliza. Por isso, de acordo com Argyris (1995), existem dois tipos de teorias da ação: a teoria em uso e as teorias esposadas. A teoria em uso diz respeito à ação do indivíduo em si; as teorias esposadas são aquelas expressas pelos indivíduos como sendo as escolhidas por eles para os guiarem em seu cotidiano. Contudo, como é possível constatar no dia a dia quando se observa a atitude das pessoas, é pouco comum a equivalência entre ambas as teorias.

No ambiente organizacional, essa discrepância entre as teorias da ação pode se tornar um problema. Isso porque, numa organização, os indivíduos tendem a utilizar-se de uma postura defensiva, o que pode ocasionar bloqueios à aprendizagem. Em outras palavras, as defesas organizacionais dificultam a busca pela melhoria contínua e tornam-se barreiras à aprendizagem dos indivíduos nas organizações (ARGYRIS, 1992).

Com o propósito de evitar o surgimento de barreiras que impeçam a aprendizagem de ocorrer, é necessário, então, mudar o modelo mental dos indivíduos. Eles devem aprender a questionar os pressupostos de suas atividades, monitorar, detectar e corrigir suas estratégias

de ação quando necessário. Do contrário, os problemas continuarão ocorrendo (ARGYRIS, 1995). É nesse momento que é preciso reconhecer a importância da prática reflexiva, uma vez que ela poderá trazer muitos ganhos, não apenas ao crescimento e aprendizado individual, mas também à organização.

Nesse sentido, para que os membros organizacionais queiram mudar seus modelos mentais de forma a tornar equivalente sua teoria em uso e teoria espousada, e, como consequência, provocar o desenvolvimento de uma aprendizagem organizacional, o espaço organizacional precisa estar pronto para receber essas mudanças. Isso envolve a criação de estruturas de comunicação social que possibilitem um relacionamento efetivo entre os membros da organização, pois acredita-se que a aprendizagem também possa estar *situada* na prática social. É sobre essa *aprendizagem situada* que se debruçará a próxima seção.

➤ Aprendizagem situada

Conforme mencionado no tópico anterior, a aprendizagem não depende apenas do indivíduo mas também do contexto social no qual ele está inserido. Por sua vez, essa relação entre aprendizagem e contexto social reflete um tipo de abordagem específica: a aprendizagem situada. Esta abordagem, apresentada por Lave e Wenger (1991), entende a aprendizagem como algo decorrente da prática social. Em outras palavras, na aprendizagem situada o conhecimento é produzido a partir da interação entre pessoas e situação (ANTONELLO, 2006). A aprendizagem situada, pois, é um tipo de abordagem de aprendizagem construída socialmente.

Sendo assim, a aprendizagem situada concebe o aprendizado como um entendimento social e histórico-cultural compreendendo a pessoa em sua totalidade e na sua relação com a comunidade, e não como uma mera receptora de um corpo de conhecimento (SENSE; BADHAM, 2008). Essa abordagem busca entender, pois, a aprendizagem a partir das pessoas envolvidas, e estas, como agentes em atividade no e com o mundo (LAVE; WENGER, 1991).

Mas por que aprendizagem *situada*? De acordo com Lave e Wenger (1991), situar, em alguns momentos, pode se referir a localizar os pensamentos e as ações das pessoas no tempo e no espaço. Em outras ocasiões, o pensamento e a ação ganham significado apenas no contexto social que os ocasionou. Por esse motivo, os autores reforçam a necessidade de localizar o ambiente onde ocorre a aprendizagem, a fim de contextualizá-la e situá-la, com suas características sociais, históricas, culturais, econômicas e políticas.

Fazem parte da abordagem da aprendizagem situada dois conceitos: comunidade de prática e participação periférica legítima. Desenvolvido por Lave e Wenger (1991), a *comunidade de prática*, segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998), é um conjunto de relações entre pessoas, atividade e o mundo e constitui uma condição para a produção do conhecimento, sendo desenvolvida em um ciclo de começo, meio e fim. Os autores afirmam ainda que, a comunidade de prática é concebida como “uma agregação informal definida não apenas por seus membros, mas pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam eventos” (GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998, p. 277).

Por outro lado, a existência de uma comunidade de prática não se traduz como um grupo bem definido com fronteiras visíveis, mas participação em um sistema de atividades em que é possível compartilhar entendimentos sobre o que se faz e o significado disso para a vida dos participantes e para suas comunidades. Em uma comunidade de prática, as interações ocorrem de diversos modos: “a comunidade de prática interage com o aprendiz, os jovens mestres com aprendizes, os jovens mestres tornando-se mestres e os novatos veteranos em relação aos novos novatos” (LAVE; WENGER, 1991, p. 56). Com base nisso, pode-se dizer que uma organização é composta de diversas comunidades de prática.

Para Elkjaer (2001, p.107), o conceito em questão não é muito claro, pois “pode conotar tanto contextos interagentes como diferentes grupos de empregados.”. Elkjaer complementa dizendo que Lave e Wenger priorizam muito o contexto em detrimento da experiência individual, o que, para aquele autor é difícil imaginar já que num contexto interagente de aprendizagem, de algum modo, os indivíduos interferem com suas ações, interações, experiências, emoções e pensamentos.

Essa observação de Elkjaer (2001), no entanto, foi logo depois desconsiderada pela própria autora quando Lave e Wenger expandiram o conceito de comunidades de prática em direção ao conceito de mundos sociais, traduzido no conceito de *Participação Periférica Legítima* (PPL). De acordo com Elkjaer (2001), com o desenvolvimento do conceito de PPL, Lave e Wenger conseguiram dissolver a separação entre aprendizagem e prática, indivíduo e organização. A PPL, por sua vez, é o processo pelo qual os aprendizes tornam-se membros de uma comunidade e adquirem legitimação ao participarem da prática social dela. Elkjaer (2001, p.108) afirma que esse conceito foi desenvolvido com fins a “entender a aprendizagem em situações desprovidas de quaisquer sinais visíveis de atividade de ensino” e que, sendo assim, “não há diferenciação entre participação na prática e aprendizagem” pois “participação em qualquer prática implica que ocorrerá aprendizagem de uma forma ou outra”. Nesse

sentido, para Elkjaer, com a aplicação do conceito de PPL altera-se o *locus* da aprendizagem, ou seja, esta ocorre num contexto de participação social e não na mente individual. De acordo com essa definição, é a comunidade quem “aprende”. Isso não significa, no entanto, negligenciar o papel do indivíduo. O que se quer dizer, na verdade, é que o indivíduo é apenas uma parte do processo de aprendizagem, sendo este, portanto, composto de outros elementos, como o contexto social por exemplo. Sendo assim, a aprendizagem é “uma reconstrução e reorganização de *experiência* que é, essencialmente, individual – mas baseada numa perspectiva de indivíduos como socialmente formados e vice-versa” (ELKJAER, 2001, p.109).

Nesse sentido, apesar das limitações do conceito de comunidades de prática, Lave e Wenger (1991) não negam a participação individual no processo de aprendizagem, mas, apenas, indicam outros componentes tão importantes quanto a mente do indivíduo na construção do aprendizado, dentre os quais o contexto social. Dessa forma, a concepção da aprendizagem situada persiste válida e perfeitamente coerente com a presente pesquisa, assim como as demais abordagens construtivistas até aqui apresentadas.

Afora isso, a localização periférica, embora sugira uma ideia negativa (que não é), é importante para que o aprendiz, com a ajuda de membros mais experientes, adquira competências e habilidades que o permita conduzir sua inserção na comunidade pouco a pouco, até que se torne membro efetivo dela (LAVE; WENGER, 1991).

Essa trajetória seguida pelo aprendiz para tornar-se membro integrante da comunidade depende de um *currículo situado*, isto é, “um padrão de oportunidades de aprendizagem que está disponível para os novatos ao ingressarem em uma comunidade específica de uma organização.” (SILVA, 2008, p.43). Esse conceito, proposto por Gherardi, Nicolini e Odella (1998), envolve um grupo de atividades que dirige o processo de tornar-se um membro; caracteriza as práticas de uma comunidade e por isso não pode ser considerado independente dela; representa os hábitos e as tradições, que são transmitidos de geração para geração, adquirindo modificações no sistema de práticas.

Por sua vez, o conceito de *currículo situado* deriva da noção de *currículo de aprendizagem*, proposto por Lave e Wenger (1991). A diferença entre os dois é que, enquanto o currículo situado é totalmente dependente do contexto, ou seja, considera o contexto onde a aprendizagem ocorre e, por isso, serve apenas para uma organização específica, o currículo de aprendizagem independe do contexto e poderá servir para organizações diferentes (GHERARDI, NICOLINI E ODELLA, 1998).

Em suma, a perspectiva da aprendizagem situada é considerada a partir da prática social, ou seja, resultado da interação entre aprendizes e contexto social. Por refletir uma forma de abordagem muito rica, essa perspectiva, assim como as demais abordagens construtivistas, pode contribuir consideravelmente para o entendimento da aprendizagem no contexto organizacional.

De maneira geral, pois, todas essas abordagens citadas (aprendizagem autodirecionada, aprendizagem transformativa, aprendizagem por meio da experiência, aprendizagem por meio da prática reflexiva e aprendizagem situada) representam caminhos para o desenvolvimento do aprendiz. No que se refere ao presente estudo, onde serão investigados os aprendizados construídos pelos indivíduos no contexto organizacional a partir das parcerias entre empresas privadas e organizações não governamentais, as abordagens construtivistas serão consideradas referência teórica, uma vez que no processo de construção do aprendiz dos indivíduos, pelo menos uma dessas abordagens se faz presente – mesmo que de maneira inconsciente – e, sendo assim, ajudarão a descrever melhor os aprendizados construídos a partir das supracitadas parcerias.

Portanto, para a pesquisa em questão será utilizada a *orientação construtivista*, com base nas cinco abordagens relacionadas a esta perspectiva apresentadas nesta seção de referencial teórico. Essa orientação foi escolhida por entender que cada indivíduo interpreta e reinterpreta o sentido de sua experiência de forma diferente, construindo significados e aprendizados.

Colocadas essas considerações, prossegue-se na seção seguinte com os procedimentos metodológicos que conduzirão essa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por constituir uma parte da pesquisa de extrema importância, é imprescindível que a escolha dos métodos seja compatível com os objetivos de pesquisa a fim de não haver desvio de foco do objeto de estudo e dos resultados da pesquisa. Chauí (1994, p. 354 *apud* OLIVEIRA, 2005, p.54) define o método como “uma investigação que segue um modo ou uma maneira planejada e determinada para conhecer alguma coisa; procedimento racional para o conhecimento seguindo um percurso fixado”.

Nesta seção apresenta-se a opção metodológica para a presente pesquisa, onde será descrito o delineamento da pesquisa, contendo o método adotado e as razões para a sua escolha. Posteriormente está detalhada a estratégia metodológica que inclui a realização de uma pesquisa bibliográfica, a delimitação do campo empírico, a coleta e a análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Considerando o objetivo geral da pesquisa, qual seja **descrever os aprendizados construídos no contexto organizacional por integrantes de empresas privadas e organizações não governamentais parceiras, a fim de traçar um panorama recente dos frutos advindos desse relacionamento**, optou-se por um **enfoque qualitativo**. Este “utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação” (SAMPIERI et al., 2006, p.05).

A abordagem qualitativa

pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento (OLIVEIRA, 2005, p.66).

Dessa forma, a fim de conhecer um determinado fenômeno social, sob o enfoque qualitativo, as ciências sociais partem da ideia de que há uma realidade a se descobrir e esta realidade é construída pelo(s) indivíduo(s) que dá (dão) significados àquele fenômeno social.

Além disso, têm como principal fonte de dados o uso da linguagem natural com o objetivo de tentar entender o contexto e/ou o ponto de vista do ator social (SAMPIERI et al., 2006). No caso dessa pesquisa, adotou-se o enfoque qualitativo partindo do pressuposto de que os dados que serão obtidos não precisam ser transformados em números ou analisados estatisticamente, assim como as variáveis não foram definidas com a intenção de serem manipuladas ou controladas experimentalmente.

Por sua vez, dentre as variadas formas de investigação relacionadas ao enfoque qualitativo, optou-se para esta pesquisa por uma pesquisa qualitativa básica ou genérica cuja caracterização se traduz por buscar “descobrir e entender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas” (MERRIAM, 1998, p.11). Para tanto, serão realizadas observações, entrevistas e análise de documentos.

No que diz respeito ao **modelo de pesquisa**, Sampieri et al. (2006, p.225) orientam que este seja **não-experimental ou *ex post-facto*** como também é conhecido, que refere-se a “estudos que se realizam sem a manipulação deliberada de variáveis e nos quais observam-se os fenômenos apenas em seu ambiente natural para depois analisá-los”. Em outras palavras, os autores (p.224, grifos do autor) explicam que “em *um estudo não-experimental não se constrói uma situação*, mas se observam situações já existentes, não provocadas intencionalmente pelo pesquisador”.

Por sua vez, o modelo de pesquisa não-experimental pode ser subdividido em dois tipos: o transversal e o longitudinal, cujas definições são balizadas por sua *dimensão temporal ou número de momentos ou pontos no tempo, nos quais se coletam dados* (SAMPIERI et al., 2006, p.225, grifos do autor). Para essa pesquisa foi escolhido o **tipo transversal**, o qual é caracterizado pela coleta única de dados, ou seja, em um só momento, em um ponto do tempo.

Esse tipo de modelo não-experimental – o transversal – ainda subdivide-se em três: exploratório, descritivo e correlacional/causal. Nesse estudo serão utilizados os dois primeiros tipos. O modelo transversal **exploratório** tem como objetivo “começar a conhecer uma comunidade, um contexto, um evento, uma situação, uma variável ou um conjunto de variáveis. Trata-se de uma exploração inicial em um momento específico” (SAMPIERI et al., 2006, p.228). Já o modelo transversal **descritivo** consiste em “analisar fatos e/ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos, ou mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada” (OLIVEIRA, 2005, p.74).

De acordo com os objetivos, a pesquisa será **exploratória na fase inicial** a fim de investigar os principais aspectos que motivam o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas, bem como identificar as principais ações originadas a partir da relação entre ambas. E, numa segunda e última fase **o estudo será descritivo**, na medida em que os achados referentes aos tipos de parcerias e às implicações decorrentes delas serão pormenorizadas.

A amostra a ser utilizada é a **amostra não-probabilística por conveniência**, cujas **unidades de análise** foram selecionadas após imersão inicial no campo, considerando os objetivos da pesquisa. Por *amostra*, sob a perspectiva do enfoque qualitativo, entende-se ser a “unidade de análise ou conjunto de pessoas, contextos, eventos ou fatos sobre o qual se coletam os dados sem que necessariamente seja representativo do universo” (SAMPIERI et al., 2006, p.252).

Em outras palavras, *amostra não-probabilística* é aquela em que “o pesquisador (a) determina a quantidade de elementos ou o número de pessoas aptas a responder um questionário” (OLIVEIRA, 2005, p.95). Ainda pode ser definida como “subgrupo da população no qual a escolha dos elementos não depende da probabilidade, e sim das características da pesquisa” (SAMPIERI et al., 2006, p.255). De acordo com Marconi e Lakatos (1982), a escolha pela técnica intencional de amostra demonstra o interesse do pesquisador por determinados elementos de uma população, que, no entanto, não a representam por inteiro. Sendo assim, os resultados encontrados a partir dessa técnica se aplicam a um determinado contexto, não permitindo, portanto, sua generalização à população como um todo.

Finalmente, para a pesquisa em questão será utilizada a *orientação construtivista*, com base nas abordagens relacionadas a esta perspectiva apresentadas no referencial teórico. Essa orientação foi escolhida por entender que cada indivíduo interpreta e reinterpreta o sentido de sua experiência de forma diferente, construindo significados e aprendizado.

Posto isso, a seguir será apresentada a estratégia metodológica a ser seguida para a realização da presente pesquisa.

3.2 Estratégia metodológica

Para a consecução de cada um dos objetivos descritos na seção introdutória, a pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1ª. Etapa: Pesquisa bibliográfica

Para compor a base teórica pela qual se orientou a pesquisa, inicialmente foi necessário fazer um levantamento bibliográfico e documental (impessos e virtuais).

Segundo Oliveira (2005, p.75-76), “a pesquisa *bibliográfica* é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico, tais como livros, enciclopédias, periódicos, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos”.

Nesse sentido, buscaram-se as literaturas mais próximas à pergunta de pesquisa, as quais pudessem revelar informações sobre o assunto. Esta fase foi iniciada desde a definição do tema de pesquisa, prosseguiu com a realização do projeto de pesquisa e continuou até a conclusão desta pesquisa, a fim de que os objetivos desta fossem plenamente atingidos. Sendo assim, as informações mais relevantes foram selecionadas e recompiladas. Ao mesmo tempo, a busca permitiu o agrupamento de dados e informações que fundamentaram a escolha das unidades de análise.

2ª. Etapa: Delimitação do campo empírico

Essa etapa pressupõe a imersão inicial no campo com o objetivo de escolher o *lócus* ou unidades de análise, isto é, identificação dos atores que serviriam de base para a coleta de dados definitivos da pesquisa. Como se trata de seleção intencional foi preciso definir critérios para a escolha das unidades de análise, os quais foram: localização, disponibilidade, acesso da autora à coleta de dados e adequação ao conceito de parceria de Austin (2001) usado como referência para a pesquisa. Mais precisamente, as organizações participantes da pesquisa tinham que estar situadas no estágio integrativo do referido conceito.

Com isso em mente, inicialmente foi realizada uma pesquisa através da internet a fim de encontrar parcerias desse tipo. Para tanto, a pesquisa começou pela procura em *sites* de ONGs, da cidade do Recife e região metropolitana, onde era observada a existência de

parceria com empresas. Caso existisse, entrava-se em contato por telefone a fim de obter mais informações e identificar se existia alguma parceria enquadrada no estágio integrativo do conceito de Austin (2001). Por sua vez, existindo parcerias dentro do referido perfil, era feito um esclarecimento inicial sobre a pesquisa e perguntava-se sobre o interesse em participar da mesma. Sendo confirmado o interesse, pedia-se à ONG em questão que indicasse o nome da(s) empresa(s) parceira(s), a fim de também entrar em contato para realizar o mesmo procedimento. Finalmente, era agendado um encontro para realização da entrevista.

Cabe dizer que, em virtude da dificuldade de tempo dos integrantes das organizações pesquisadas, não foi possível realizar uma pesquisa-piloto, assim como obter um número mais significativo de entrevistas, já que os participantes foram incluídos de acordo com a disponibilidade. Dessa forma, só foi possível realizar uma única entrevista com cada participante da pesquisa.

Sendo assim, depois de todo esse percurso chegou-se às seguintes parcerias:

- **Parceria entre a ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania e as empresas ALCOA e Usina São José**

De acordo com os participantes dessas organizações, existe entre elas um envolvimento que vai além do fator financeiro, no que diz respeito à ONG, e da possibilidade de associar à esta a sua imagem, no que concerne às empresas. Na verdade, a representante da ALCOA, que mantém parceria com o Instituto há quase dez anos, mencionou que a empresa sequer se preocupa com a projeção da sua marca através da ONG, mesmo porque, ela considera que é mais provável que ocorresse o contrário, dado o porte da empresa. Para ela, o que de fato importa é poder, em conjunto com a ONG, contribuir para alcançar melhorias sociais. É tanto que a parceria não acaba quando o tempo de um determinado projeto termina. Há uma continuidade a fim de não interromper um trabalho que está sendo bem desenvolvido e rendendo frutos. Nesse sentido, pode-se dizer que a empresa mantém com a ONG uma relação de cooperação, em que ambas as partes contribuem para a viabilização da missão institucional da outra, o que representa uma das características do estágio integrativo de parceria.

Em relação ao Instituto e a Usina São José, parceiros há cerca de nove anos, é possível observar que a relação entre ambos não se restringe a ações pontuais. Muito pelo contrário. Juntas, essas organizações desenvolvem projetos e atuam de forma coletiva na realização de

atividades, inclusive um dos integrantes do conselho fiscal da ONG é o diretor da Usina, outra característica do estágio integrativo de parceria.

Por sua vez, a ONG, ao prezar por um relacionamento contínuo e produtivo com seus parceiros institucionais, cria um elo onde naturalmente se estabelece uma integração entre eles, tendo em vista, por exemplo, a preocupação constante em comunicar-se com seus parceiros e mantê-los envolvidos nas ações que promove.

Com isso, pode-se dizer que tais organizações se enquadram no estágio integrativo de parceria.

- **Parceria entre a ONG Movimento Pró-Criança e a empresa CELPE**

Com uma parceria que já se estende há treze anos, a CELPE e o Movimento Pró-Criança possuem um nível muito grande de comprometimento entre as partes. A CELPE tem um papel fundamental para a viabilização dos projetos que a ONG desenvolve, tanto que um dos integrantes desta chegou a comentar que sem a parceria, provavelmente o Movimento Pró-Criança teria uma grande dificuldade para se manter. Consequentemente, a participação da empresa é muito importante para o cumprimento da missão da ONG. Contudo, essa participação não se restringe à transferência de recursos. A empresa também participa ativamente do acompanhamento das ações desenvolvidas em parceria com a ONG, seja através de reuniões mensais, seja por meio da análise de relatórios. Além disso, a CELPE investe em sensibilizações internas relacionadas à causa da ONG, a fim de incentivar os funcionários da empresa a aderirem às campanhas realizadas por aquela, o que demonstra um esforço contínuo em contribuir com a organização parceira.

A ONG, por conseguinte, além de divulgar o nome da empresa em suas ações, também contribui com ela na medida em que facilita, por exemplo, a aproximação da organização com as comunidades do seu entorno. Dessa forma, a ONG identifica lideranças com quem a empresa possa estabelecer vínculos a fim de conseguir implantar seus próprios projetos. Além disso, também pode realizar ações de sensibilização para despertar os funcionários da empresa para a prática do voluntariado.

Nesse sentido, se estabelece uma relação integrativa entre as partes, a qual compreende o perfil desejado para a pesquisa.

- **Parceria entre a ONG Visão Mundial e a empresa Tecnoset**

As organizações em questão são parceiras há quatro anos e estão envolvidas em função de um Programa de Apadrinhamento Corporativo desenvolvido pela ONG, que é voltado à crianças em situação de vulnerabilidade social. No caso da Tecnoset, para cada criança apadrinhada por um colaborador da organização (voluntários da empresa), esta apadrinha mais duas. Assim, hoje a Tecnoset possui mais de 130 crianças apadrinhadas. É importante mencionar isso porque demonstra o nível de envolvimento da empresa com a causa da ONG, ao estimular nos seus *stakeholders* o comprometimento social. Portanto, não se trata de uma transferência de recursos, mas de uma mobilização dos funcionários da empresa no sentido de contribuir para o desenvolvimento da missão da ONG.

A Visão Mundial, por sua vez, apresenta um comprometimento com a empresa na medida em que a parceria é desenvolvida de forma a alinhar-se aos objetivos de negócios ou de responsabilidade social do parceiro. Com isso, a parceria possibilita à empresa não só o alcance das metas neste âmbito mas também o envolvimento dos seus colaboradores no cumprimento desse objetivo.

Considerando, portanto, o grau de envolvimento de cada parceiro nas questões sociais do outro e no esforço em contribuir para o cumprimento coletivo de suas respectivas missões, constatou-se que tais organizações encontram-se no estágio integrativo de parceria.

Sendo assim, a pesquisa se debruçou sobre a identificação dos aprendizados de integrantes das referidas organizações. Contudo, considerando que nos momentos de entrevistas os integrantes podem se referir aos aprendizados construídos a partir da relação com outros parceiros da mesma categoria em questão (ex: uma ONG participante da pesquisa em relação a uma empresa não incluída no estudo; ou uma empresa participante da pesquisa em relação à uma ONG não participante) também serão incluídas essas menções, uma vez que poderão trazer contribuições significativas ao estudo e ampliar o campo de análise.

Importa destacar que o número de parcerias selecionadas não foi maior em função de uma enorme dificuldade para encontrar organizações que se enquadrassem no referido estágio integrativo da parceria, principal critério para escolha dos participantes da pesquisa. Isso porque a grande maioria das ONGs e empresas com escritório na cidade do Recife/PE com parcerias entre si estavam situadas ou no estágio filantrópico ou no estágio transacional, referentes à definição de Austin (2001). O fato de parcerias pertencentes a estes estágios terem sido descartadas, é que se considerou que, por constituírem-se como relacionamentos

voltados puramente aos aspectos financeiro e comercial, provavelmente não teriam aporte suficiente para falar em aprendizados, já que não existe um envolvimento mais profundo entre organizações com esses tipos de vínculo.

3ª. Etapa: Coleta de dados

Tendo em vista, o objetivo geral da pesquisa, qual seja **“descrever os aprendizados construídos no contexto organizacional por integrantes de empresas privadas e organizações não governamentais parceiras, a fim de traçar um panorama recente dos frutos advindos desse relacionamento”**, a preocupação ao longo de todo o trabalho será com a construção de uma linha de raciocínio clara, que possa situar o leitor no contexto do tema e atender aos objetivos do trabalho com a maior completude possível.

Por sua vez, a construção dessa linha de raciocínio começa na coleta de dados que, de acordo com Sampieri et al. (2006, p.377), é realizada “com a finalidade de analisá-los para compreendê-los e assim responder a questões de pesquisa ou gerar conhecimento” (SAMPIERI et al., 2006, p.377).

Nesse sentido, utilizou-se como ferramenta de coleta de dados a *entrevista semi-estruturada*, a qual se baseia em “um guia de assuntos ou questões e o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou obter maior informação sobre os temas desejados” (SAMPIERI et al., 2006, p.381).

Considerando que a pesquisa é fundamentada em tipos diferentes de organizações (ONGs e empresas), foi necessário elaborar também dois roteiros de entrevistas, os quais foram desenvolvidos tendo em vista a pergunta de pesquisa, os objetivos e o referencial teórico. Entretanto, é importante ressaltar que ambos os roteiros de entrevista foram elaborados com questões praticamente idênticas, tendo apenas pequenas diferenças de acordo com a natureza da organização pesquisada, mas mantendo o mesmo sentido da questão.

Também utilizou-se como técnica de coleta de dados a *observação direta não-participante*, a qual é utilizada “quando o pesquisador atua apenas como espectador atento” (MATTOS, 2006, p.133). Essa técnica serviu para complementar pontos não contemplados na entrevista e que poderiam ser de suma importância para a melhor compreensão do estudo.

Nesse caso,

o pesquisador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho. Incluem-se as observações realizadas durante visitas de reconhecimento do local, observações de reuniões, observações feitas por ocasião da realização de entrevistas e outras situações para as quais o pesquisador tenha sido convidado (MATTOS, 2006, p.133).

Dessa forma, tudo o que foi possível observar dentro do contexto pesquisado foi registrado em folhas de anotações com base nas indicações de Mattos (2006) para a coleta de dados, quais sejam: reações do entrevistado, expressões faciais e corporais, interesse, envolvimento e a dimensão simbólica do que ele diz.

Ademais, antes do início de todas as entrevistas, os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo e pedido para confirmar por escrito o consentimento para conceder a entrevista e a gravação do áudio em mídia digital. Além disso, foram questionados sobre a opção de serem ou não identificados na pesquisa, assim como as organizações às quais mantinham vínculo. Em caso de opção contrária à divulgação, um termo de sigilo deveria ser assinado, o que não foi necessário já que nenhum dos participantes se opôs à divulgação de seus nomes e organizações.

Deve-se acrescentar ainda que todos os representantes das ONGs e empresas pesquisadas foram entrevistados em suas respectivas organizações, em data e horário previamente agendado.

4ª. Etapa: Análise de dados

“O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Caminha de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverança. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam” (TESCH *apud* MATTOS, 2006, p.137).

Seguindo esse pressuposto, a análise de dados foi realizada a partir do conteúdo das entrevistas e do registro de observações, utilizando-se para tal do modelo proposto por Mattos (2006), qual seja a *análise pragmática da linguagem*. Este modelo entende a entrevista, seja ela estruturada ou semi-estruturada, como uma forma especial de conversação. Ou seja, sempre existe um significado de ação – sentido pragmático – por trás do significado temático da conversação. Nesse caso, possíveis categorias podem ser formuladas somente após a análise da entrevista pelo pesquisador e não previamente, pois o texto não é algo isolado de

seu contexto e, portanto, além do significado temático, devem ser observadas as reações do entrevistado (já exemplificadas no tópico sobre a coleta de dados).

O *modelo de Mattos* (2005, p. 366-369), pois, é estruturado sob cinco fases: recuperação; análise do significado pragmático da conversação; validação; montagem da consolidação das falas, e; análise de conjuntos, as quais serão explanadas a seguir.

- 1ª fase – *Recuperação*: o primeiro passo é recuperar, em sentido amplo, o momento da entrevista. Deve-se ouvir o registro atentamente, fazendo anotações preliminares, de memória, sobre significados que pareçam ter ocorrido em momentos específicos e que poderão ser utilizados posteriormente quando da análise dos dados. Só depois é que transcreve-se o que foi gravado. É importante que os textos das entrevistas, com as respectivas anotações de referência – local, hora, circunstâncias especiais etc. – estejam sempre à disposição do pesquisador, a fim de que sejam trabalhados juntamente com a gravação oral. Quanto mais próxima da entrevista for feita a recuperação melhor.
- 2ª fase – *Análise do significado pragmático da conversação*: essa fase é constituída de outras três fases menores, onde as duas primeiras compõem o que o autor denomina de “demãos” e a última é composta por uma revisão.
 - ✓ 1ª “demão”: observação do *contexto* pragmático do diálogo – nesse primeiro momento de leitura e audiência do texto, o pesquisador deve observar como se desenrolou o *contexto* pragmático do diálogo. Para tanto, procura responder à perguntas do tipo: o que aconteceu ali entre aquelas duas (ou mais) pessoas; ou o que foi acontecendo ao longo da entrevista? Como o assunto foi se desenvolvendo? Onde parece terem ocorrido “pontos altos” e momentos de “ausência”? Que respostas “transbordaram” para outras, ou seja, deixaram advertências para que, no passo seguinte (2ª “demão”), fosse verificada a construção composta do significado? Ademais, é importante que o pesquisador lembre de deixar ampla margem lateral no papel da entrevista que será impresso. Dessa forma, ele poderá fazer anotações de *fatos*, à margem do texto, caso seja necessário.

- ✓ 2ª “demão”: observação *pergunta-resposta a pergunta-resposta* – nesse segundo momento de leitura e audição do texto, devem ser observados os fatos *do texto* pragmático-semântico, indo de *pergunta-resposta a pergunta-resposta*, a fim de identificar:

1ª) *O significado nuclear da resposta* – “O que, então, ele (ela) teria respondido e que fatos de linguagem (expressões orais ou não) poderiam deixar isso evidente?”

Pode ser que de imediato não se chegue a algo claro. Nesse caso, talvez seja necessário descer ao nível sintático do texto para identificar como as frases foram elaboradas e como os verbos e os conectivos foram usados. Só então volta-se ao nível pragmático-semântico.

Sugere-se fazer anotações sobre os fatos de linguagem, inclusive citações textuais, que servirão, mais tarde, na redação do texto de análise.

2ª) *Os significados incidentes* – “Que mais posso colher de importante ou revelador nessa resposta?”

Relaciona-se aos significados que não surgiram na linha direta da resposta à pergunta, mas são relevantes para os objetivos da pesquisa.

Novamente, sugerem-se anotações, à parte das anteriores, sobre os fatos de linguagem, inclusive citações textuais, que servirão, mais tarde, na redação do texto de análise.

3ª) *As suposições implícitas a respeito do contexto* – Diz respeito à fatores relevantes ao tópico, que podem estar no nível organizacional, técnico, cultural, econômico, estratégico, etc.

Igualmente, sugerem-se anotações, à parte das anteriores, sobre os fatos de linguagem, inclusive citações textuais, que servirão, mais tarde, na redação do texto de análise.

- ✓ Revisão: realizada após a análise básica das entrevistas. Tem o intuito de melhorar a qualidade do material anotado, visto que, caso não haja recusa

de validação por parte do entrevistado, a partir daqui o pesquisador deixará de trabalhar com os textos e gravações originais, recorrendo a eles só eventualmente.

- 3ª fase – *Validação*: o pesquisador pede ao entrevistado que ele confirme ou não se o que foi entendido por ele (pelo pesquisador) coincide com o que o entrevistado quis dizer. Nesses termos, deve ser validado pelo entrevistado, em seu aspecto semântico, pelo menos o significado nuclear da resposta a cada pergunta. Como exemplo, o pesquisador pode dizer: “Eu entendi que o senhor/senhora respondeu ‘assim’ – ou ‘isso’ – à tal pergunta: estou certo?”. Logo, o material pode ser enviado ao entrevistado como citação textual (“assim”), ou, como é preferível, em forma de paráfrase (“isso”), ou seja, uma frase do pesquisador que exprima substantivamente o mesmo, contudo da forma como ele entendeu. Caso o entrevistado não assuma a autoria de uma afirmativa e retificá-la, a 2ª fase (*análise do significado pragmático da conversação*) deve ser refeita no ponto retificado, ou pode ser simplesmente suprimida. Ainda é importante acrescentar que, quando o entrevistado relatar fatos, a validação deverá ser externa: em outra fonte (documental, por exemplo) ou em entrevista complementar, específica, com outra pessoa, e não mais submetida à análise semântico-pragmática da conversação.

Pelo fato de haver dificuldade no agendamento de encontros para a realização das entrevistas, essa fase de validação foi realizada simultaneamente à entrevista.

- 4ª fase – *Montagem da consolidação das falas*: esta fase serve de base para a próxima (*análise de conjuntos*). É útil para criar uma “matriz de consolidação”. A visualização em conjunto das observações colhidas na fase anterior, é importante para aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados. Portanto, a consolidação consiste na transcrição dos dados colhidos (ao menos os da análise de *significados nucleares das respostas*) para uma matriz de dupla entrada. De um lado os entrevistados (aproximados por características de estratificação), de outro as perguntas. As respostas são colocadas na interseção, já que constituem as unidades textuais básicas de análise. Para tanto, deve-se usar folha de papel ou tabela eletrônica, do maior tamanho possível. Já em relação às anotações referentes aos *significados incidentes* e às *suposições implícitas a respeito do contexto*, devem ter,

na célula apropriada, apenas uma chamada para a folha suplementar. Como de praxe, é interessante deixar uma coluna ampla à direita e abaixo da matriz, com fins a anotações, na fase seguinte.

Para a realização dessa fase, foram construídos dois quadros: um para a análise de dados das ONGs, outro para a análise de dados das empresas (ver apêndices C e D), já que algumas perguntas foram diferentes conforme eram destinadas às ONGs ou às empresas. Cada quadro é igualmente composto de três colunas e uma linha acima dessas colunas que descreve que objetivo específico estava sendo considerado. A primeira coluna é destinada às perguntas, de acordo com o roteiro de entrevista elaborado para os dois tipos de organização; a segunda coluna contém as respostas de todos os entrevistados (conforme a organização pesquisada) para uma determinada pergunta; finalmente, a terceira e última coluna destina-se à anotações da pesquisadora sobre os seus *insights* e/ou comentários, que contemplam, de maneira conjunta, os significados nucleares das respostas, bem como os significados incidentes e as suposições implícitas a respeito do contexto (os quais já terão sido registrados no momento da 2ª fase), conforme preconiza esta fase de montagem da consolidação das falas.

- 5ª fase – *Análise de conjuntos*: momento mais importante para a produção de resultados gerais da análise. Em primeiro lugar, são visualizados os fatos de evidência relativos a cada *entrevistado*, como por exemplo, “respostas retardadas” ou “antecipadas”. Em segundo lugar, visualizam-se os fatos de evidência relativos a cada uma das *perguntas*. Por último, deve-se refletir sobre todo o *conjunto das entrevistas*. Devem ser destacados, ainda, os significados de fala individuais e os significados que formam um sentido novo, quando vistos em conjunto. É importante salientar que a ligação entre observações conclusivas e fatos de linguagem (expressões), em hipótese alguma podem ser perdidas.

Para tanto, foi criado um campo de observações para cada tópico presente nos quadros de análise, colocado imediatamente abaixo do conjunto das três colunas.

Dessa forma, serão detalhadas na seção seguinte a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa os quais serão detalhados de acordo com os objetivos do presente estudo.

Sendo assim, o primeiro tópico se destina a descrever de maneira breve sobre as organizações pesquisadas, bem como o perfil dos entrevistados nessas organizações, tanto das empresas quanto das ONGs.

O tópico seguinte irá abordar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas de maneira geral, bem como entre as organizações pesquisadas, concentrando-se, portanto, no segundo objetivo específico desta dissertação.

O terceiro tópico compreende o processo seguido pelas ONGs e empresas privadas até a formalização das parcerias, referindo-se, portanto, ao terceiro objetivo específico.

O tópico seguinte descreve as principais práticas e ações desenvolvidas a partir da formação da parceria entre as ONGs e empresas privadas em estudo, tópico este que abrange o quarto objetivo específico da pesquisa.

Finalmente, no quinto e último tópico, serão analisados os aprendizados construídos tanto pelos indivíduos pertencentes às empresas privadas quanto por aqueles pertencentes às ONGs, a partir da relação de parceria entre essas organizações, o que descreve os dois últimos objetivos específicos.

Deve-se reiterar que a análise dos dados levou em consideração tanto as falas dos entrevistados quanto o que foi observado pela pesquisadora quando da realização das entrevistas, bem como através dos *sites* das respectivas ONGs e empresas pesquisadas. Dessa forma, os fragmentos de fala eventualmente utilizados sob a forma de citação direta não representam a única base de análise dos tópicos relacionados, mas apenas testemunhos para ilustrar pontos tratados nesta.

4.1 Perfil das Organizações Pesquisadas

A fim de contextualizar o universo das ONGs e empresas participantes da pesquisa, será descrito a seguir um pouco do perfil de cada uma delas, inclusive dos entrevistados que contribuíram para a viabilização do objetivo geral do estudo. Estes não se opuseram à divulgação dos nomes das organizações às quais estão vinculados ou mesmo à divulgação de seus nomes. Logo, os nomes citados correspondem a um perfil real.

4.1.1 Organizações não governamentais

➤ Instituto Ação Empresarial pela Cidadania

O Instituto Ação Empresarial pela Cidadania surgiu em 1999, sendo certificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) no ano de 2003 e tem como missão “articular empresas e influenciar suas práticas de cidadania empresarial no ambiente de negócios para contribuir com o desenvolvimento sustentável de Pernambuco.”⁸. Já sua visão é “ser referência como espaço de aprendizagem e compartilhamento de experiências de cidadania empresarial e sustentabilidade em Pernambuco.”⁹.

O Instituto tem como público-alvo, portanto, empresas e empresários, com o intuito de despertá-los para a gestão de negócios articulada à promoção do bem-estar social. Além disso, há uma mobilização no sentido de engajar as empresas em ações transformadoras nas comunidades em situação de risco social, através do investimento voluntário de recursos e pessoas em projetos.

⁸ FONTE: Disponível em: <<http://www.slideshare.net/institutoacao/perfil-institucional-instituto-aecww.>>. Acesso em: mar. 2013.

⁹ FONTE: Disponível em: <<http://www.slideshare.net/institutoacao/perfil-institucional-instituto-aecww.>>. Acesso em: mar. 2013.

Atualmente, existem inúmeras empresas parceiras e diversos programas em andamento, entre os quais destaca-se o LIDERA, um programa na área de educação empresarial que constitui um dos objetivos estratégicos da ONG. De acordo com uma das entrevistadas da ONG para a pesquisa, Juliana da Paz (perfil detalhado no quadro 7(4) abaixo), o LIDERA “é um programa de formação de lideranças para o futuro, que tem o objetivo de qualificar a leitura do ambiente de negócios para revitalizar as práticas empresariais e influenciar que as empresas realizem programas de cidadania empresarial.”.

A ONG também conta com o programa “Territórios de Cidadania Empresarial”, um projeto que, de acordo com a entrevistada Juliana, “tem o objetivo de formar o mercado inclusivo entre uma comunidade (...) e as empresas da localidade”. Ela acrescenta ainda que o programa visa “qualificar os negócios e melhorar a capacidade produtiva e a qualidade técnica dos produtos [produzidos por uma comunidade] pra que eles possam vender para as grandes empresas.”.

Ainda existem outros programas, projetos e atividades que são realizados com a contribuição dos parceiros. Além disso, a ONG também presta assessoria para algumas empresas, a fim de que elas aprofundem o uso de produtos e serviços relacionados à área de cidadania empresarial.

A organização está localizada unicamente na cidade de Recife e possui atualmente quatro funcionários.

Os entrevistados da ONG foram:

Quadro 7 (4) – Perfil dos entrevistados da ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania

Nome	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Atribuições do cargo	Ano que começou a trabalhar na ONG
Juliana da Paz	Feminino	32	Administração	Assessora Técnica	Oferecer suporte técnico e operacional aos Programas; organização dos documentos técnicos e; coordenação da execução dos Programas.	2011
Saritta Brito	Feminino	36	Administração	Superintendente	Gestão de pessoas, Supervisão dos Projetos e Programas, Mobilização de Recursos, Relacionamento Institucional com os parceiros e associados, apoiadores, investidores e secretaria executiva da diretoria.	2001

Fonte: dados coletados

➤ Movimento Pró-Criança

O Movimento Pró-Criança é uma entidade sem fins lucrativos fundada em 27 de julho de 2003. Tem como missão “promover o direito à cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na jurisdição dos municípios que compõem a Arquidiocese de Olinda e Recife ou a quem esta delegar, através de educação complementar e de oferta de oportunidades de inclusão social.”¹⁰.

A ONG é composta por três unidades: a Unidade Coelhos, sede administrativa, localizada em Recife; e mais duas filiais: Unidade Recife Antigo, também localizada em Recife e a Unidade Piedade, situada no município de Jaboatão dos Guararapes. Cada unidade possui um direcionamento específico. A Unidade Coelhos destaca-se por conceder apoio sócio-psico-pedagógico através de uma equipe multidisciplinar, que realiza ações sócio-educativas visando promover a aprendizagem e contribuir no processo de formação da cidadania de forma integrada, com vistas ao desenvolvimento global da pessoa. A Unidade Piedade atende crianças e jovens de 7 a 21 anos em situação de vulnerabilidade social da Região Metropolitana do Recife e também disponibiliza acompanhamento médico hospitalar aos beneficiários. A Unidade Recife Antigo objetiva promover a formação sócio-educacional e profissionalizante de crianças e adolescentes. As três unidades juntas contam com aproximadamente 108 funcionários.

Os entrevistados da ONG foram:

Quadro 8 (4) – Perfil dos entrevistados da ONG Movimento Pró-Criança

Nome	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Atribuições do cargo	Ano que começou a trabalhar na ONG
Antônio Vicente	Masculino	44	Educação Física	Assessor da Presidência/Diretoria	Assessor da diretoria na captação de recursos, na representatividade dentro e fora da instituição e em diversas outras atividades.	1998
Roseângela Almeida	Feminino	41	Pedagogia	Assessora	Assessora da diretoria na captação de recursos, na representatividade dentro e fora da instituição e em diversas outras atividades.	1996

Fonte: dados coletados

¹⁰ FONTE: Disponível em:

<http://www.movimentoprocrianca.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2>. Acesso em: mar. 2013.

➤ Visão Mundial

A Visão Mundial está presente em cerca de 100 países entre os quais Estados Unidos, Canadá, Austrália, Itália, França, Espanha e Brasil. No Brasil desde 1975, a Visão Mundial é uma organização não governamental “cristã, brasileira, de desenvolvimento, promoção de justiça e assistência, que, combatendo as causas da pobreza, trabalha com crianças, famílias e comunidades a fim de que alcancem seu potencial pleno.”. A ONG tem como missão “seguir a Jesus Cristo, trabalhando com os pobres e oprimidos para promover a transformação humana, buscar a justiça e testificar as boas-novas do Reino de Deus.”¹¹.

O escritório do Recife foi o segundo a ser aberto no Brasil, em 1982. Além do Recife, no Brasil a organização está presente na região semiárida do Nordeste, do Vale do Jequitinhonha e do Norte de Minas Gerais, na Amazônia e nas regiões metropolitanas de mais sete Estados: Belo Horizonte (MG), Fortaleza (CE), Maceió (AL), Natal (RN), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA) e São Paulo (SP). Nessas regiões, a ONG atua através de Programas de Desenvolvimento de Área (PDAs) que contribuem para o desenvolvimento das comunidades apoiadas onde são estabelecidas parcerias com organizações locais. Em Recife, a ONG possui parceria com a Fundação Telefônica e com a TecnoSet, sendo esta uma das empresas participantes da presente pesquisa.

Além dos PDAs, outro programa de destaque é o sistema de apadrinhamento de crianças, através do qual é possível formar vínculos e participar da vida de uma criança.

Os entrevistados da ONG foram:

Quadro 9 (4) – Perfil dos entrevistados da ONG Visão Mundial

Nome	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Atribuições do cargo	Ano que começou a trabalhar na ONG
Maria Carolina	Feminino	34	Direito	Diretora de Operações	Responsável pela efetividade dos programas e projetos de campo.	2002
Rafaela Pontes	Feminino	38	Ciências Sociais	Gerente da Unidade de Projetos	Integrar ações e projetos ao foco da Visão Mundial.	2000

Fonte: dados coletados

¹¹ FONTE: Disponível em: <<http://www.visaomundial.org.br/conteudos/view/a-visao-mundial.html>>. Acesso em: mar. 2013.

4.1.2 Empresas privadas

➤ ALCOA S/A

A ALCOA é líder global na produção de alumínio primário, alumínio transformado, bem como a maior mineradora de bauxita e refinadora de alumínio do mundo. A empresa está presente em 31 países e possui 61 mil funcionários. No Brasil desde 1965, a ALCOA atua em toda a cadeia produtiva do metal, desde a mineração da bauxita até a produção de transformados e conta com seis unidades produtivas e três escritórios distribuídos no Maranhão, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Santa Catarina, São Paulo e Distrito Federal.¹² De acordo com a entrevistada (perfil no quadro abaixo), a ALCOA tem como missão ser a melhor do mundo.

Entre as organizações parceiras da ALCOA estão o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania (participante da pesquisa), a Junior Achievement, o Instituto Ficas, o Instituto Fonte, a AMCHAM, e outras.

A entrevistada foi:

Quadro 10 (4) – Perfil da entrevistada da empresa ALCOA S/A

Nome	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Atribuições do cargo	Ano que começou a trabalhar na Empresa
Ana Regina	Feminino	44	Administração de Empresas	Supervisora de Assuntos Institucionais	Atua na área de Comunicação e Relações Comunitárias.	2011

Fonte: dados coletados

➤ Celpe

A Companhia Energética de Pernambuco (CELPE) é uma empresa privada concessionária do serviço público de distribuição de energia. Faz parte do Grupo Neoenergia, um dos maiores investidores privados do setor elétrico brasileiro e atua em todo o Estado de

¹² FONTE: Disponível em: <http://www.alcoa.com/brasil/pt/info_page/sobre_a_alcoa.asp>. Acesso em: abr. 2013.

Pernambuco, inclusive na Ilha de Fernando de Noronha, distrito estadual. A empresa mantém sede em Recife e possui mais sete escritórios regionais (Metropolitana Norte e Sul, Carpina, Cabo, Caruaru, Garanhuns, Serra Talhada e Petrolina), 47 agências de atendimento terceirizadas e quatro agências móveis.¹³

A CELPE possui um Programa de Responsabilidade Social chamado *Energia para Crescer* que constitui o “guarda-chuva” da empresa, o qual apoia projetos voltados à educação, cultura e meio ambiente, cujo público-alvo geralmente são crianças e adolescentes em situação de risco. Entre os principais projetos apoiados pela empresa está o Projeto Clarear, que é realizado desde 2004 e arrecada doações voluntárias através da conta de energia. A arrecadação é revertida para 5 ONGs: Movimento Pró-Criança (ONG participante da pesquisa), Organização de Auxílio Fraternal (OAF), Pastoral da Criança, Associação Beneficente Criança Cidadã e Fundação Terra. Também existe outro projeto de arrecadação através da conta que beneficia a Legião da Boa Vontade (LBV) e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE). Além desses, a CELPE conta com projetos próprios que apoiam o Instituto Ayrton Senna e a Júnior Achievement, através de patrocínio e envolvimento de voluntários.

A entrevistada da empresa foi:

Quadro 11 (4) – Perfil da entrevistada da empresa CELPE

Nome	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Atribuições do cargo	Ano que começou a trabalhar na Empresa
Mirella Pessoa	Feminino	37	Assistente Social	Especialista em Responsabilidade Social	Coordenação dos projetos sociais apoiados pela empresa e dos patrocínios; Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade; Elaboração das Pesquisas de Gestão na área de Responsabilidade Social monitoradas em toda a empresa.	2003

Fonte: dados coletados

¹³FONTE: Disponível

em: <http://www.celpe.com.br/ARQUIVOS_EXTERNOS/Relatório%20Sustentabilidade%202012;;20130516.pdf> Acesso em: jun. 2013.

➤ Tecnoset

A Tecnoset é uma empresa brasileira da área de Tecnologia da Informação presente no mercado há mais de 20 anos. Atua junto a empresas públicas e privadas proporcionando redução de custos, melhoria dos processos e aumento da produtividade por meio de soluções e serviços. Está situada em quatro cidades brasileiras: Campinas/SP, Recife/PE, Fortaleza/CE e Vitória/ES. A empresa tem como missão adicionar valor ao negócio do cliente - redução de custos, aumento da produtividade e melhoria da qualidade – por meio de soluções de TI, atuando com excelência.

Atualmente, a Tecnoset é parceira das seguintes organizações: Visão Mundial (participante da pesquisa) atuando através do apadrinhamento de crianças. Hoje são 112 crianças apadrinhadas pela empresa; Fundação Gol de Letra, por meio do Projeto *Outsourcing Social*, em que a empresa oferece o serviço de *outsourcing* de impressão gratuitamente desde 2009; Associação Morumbi de Integração Social (AMIS), parceria para a coordenação do Projeto Coletivo Coca-Cola, de formação de jovens para o mercado de varejo; Centro Assistencial Cruz de Malta, no qual a empresa promove uma série de atividades e ações voltadas para o voluntariado e lazer, bem como um curso de Auxiliar de Suporte Técnico de Impressão – TECNOLAB – a fim de formar aprendizes para contratação na própria empresa.

O entrevistado da empresa foi:

Quadro 12 (4) – Perfil do entrevistado da empresa Tecnoset

Nome	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Atribuições do cargo	Ano que começou a trabalhar na Empresa
André Moreira	Masculino	31	Administração	Gerente de Sustentabilidade	Responsável pelo desenvolvimento de ações e projetos em 5 frentes: Meio Ambiente, Comunidade, Relações Comerciais, DNA, Colaboradores.	2004

Fonte: dados coletados

➤ Usina São José

A Usina São José é uma das maiores produtoras de açúcar, etanol e energia elétrica de Pernambuco, com uma produção comercializada nos mercados mundial e do Norte e Nordeste do Brasil. Parte dos investimentos da empresa é destinado à inovação tecnológica e a uma

gestão moderna e atuante em relação ao seu capital humano e sua política de Responsabilidade Socioambiental. Tem como missão a produção de açúcar e álcool com qualidade, garantindo a satisfação dos clientes e consumidores.¹⁴

A entrevistada da empresa foi:

Quadro 13 (4) – Perfil da entrevistada da empresa Usina São José

Nome	Sexo	Idade	Formação	Cargo que ocupa	Atribuições do cargo	Ano que começou a trabalhar na Empresa
Márcia Gonçalves	Feminino	37	Psicologia	Gerente de Recursos Humanos	Responsável pela seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração dos funcionários, bem como responsabilidade social, gestão do clima e toda a parte dos subsistemas de RH.	2001

Fonte: dados coletados

4.1.3 Relação de parceria entre as ONGs e empresas privadas pesquisadas

As organizações não governamentais e as empresas mencionadas estão ligadas através de parcerias da seguinte forma:

Quadro 14 (4) – Relação de parceria entre as ONGs e empresas pesquisadas

Organização Não Governamental	Empresas Parceiras Pesquisadas
Instituto Ação Empresarial pela Cidadania	ALCOA
	Usina São José
Movimento Pró-Criança	Celpe
Visão Mundial	Tecnoset

Fonte: dados coletados

¹⁴FONTE: Disponível em: <<http://www.usinasaojose.com.br/usina/identidadeOrganizacional>>. Acesso em: abr. 2013.

Sendo assim, nos tópicos a seguir serão analisadas cada uma dessas parcerias, considerando para tanto cada um dos objetivos específicos estabelecidos para a presente pesquisa.

4.2 Aspectos motivadores para o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas

No presente tópico, serão apresentadas as opiniões dos entrevistados acerca dos fatores que eles acreditam terem contribuído para a aproximação entre as organizações não governamentais e as empresas da iniciativa privada. Primeiramente, serão colocadas as percepções dos entrevistados das ONGs em relação aos aspectos que têm motivado estas organizações a realizarem parcerias com empresas. Posteriormente, no subtópico seguinte, ocorrerá o inverso, ou seja, serão apresentados os aspectos citados pelos representantes das empresas pesquisadas a respeito das motivações que as levam ao relacionamento com ONGs.

Este tópico responde ao segundo objetivo específico da pesquisa, qual seja, investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas.

A fim de explicar as ideias de uma maneira mais clara, dentro dos subtópicos foram destacados temas que refletem as perguntas dos roteiros de entrevista.

4.2.1 Motivação das ONGs para a realização de parcerias com empresas

Dentro deste subtópico serão apresentadas as percepções dos entrevistados das ONGs pesquisadas a respeito das motivações de ordem geral que podem ter contribuído para a aproximação entre estas e as empresas da iniciativa privada, bem como as motivações particulares de cada ONG para essa aproximação sob a forma de parcerias.

4.2.1.1 Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e empresas

Na realização das entrevistas com os representantes das ONGs pesquisadas, inicialmente foi perguntado sobre os fatores que eles acreditavam ter contribuído para a aproximação entre essas organizações e as empresas privadas, já que o passado histórico revela um distanciamento entre tais entes, explicado, por exemplo, pela incompatibilidade de objetivos e falta de identidade na missão. Considerou-se primeiramente a percepção dos entrevistados sobre as motivações para a aproximação entre ONGs e empresas *dentro de um contexto geral, sem restringir-se apenas à cada ONG pesquisada em particular em relação às suas empresas parceiras*. Em seguida, foi perguntado acerca das motivações particulares de cada ONG para a formação de parcerias com empresas.

Em resposta à primeira pergunta, os entrevistados das ONGs citaram como principais fatores que podem ter contribuído para a crescente formação de parcerias entre ONGs e empresas: a diminuição da ajuda proveniente da cooperação internacional, a credibilidade adquirida pelas ONGs ao longo do tempo, a profissionalização das ONGs e a possibilidade de acesso destas a recursos públicos. Além disso, a intensificação do discurso da Responsabilidade Social repercutiu fortemente na mudança de postura dos empresários, fazendo com que eles necessitassem de um conhecimento mais abrangente nesse aspecto, o que, por sua vez, compreende uma das *expertises* das ONGs.

Tais fatores representam algumas das motivações que podem ter contribuído para a aproximação entre as ONGs e empresas, as quais serão detalhadas a seguir.

MOTIVAÇÕES RELACIONADAS ÀS ONGS:

➤ Necessidade de captar recursos de fontes diversas

Alguns entrevistados mencionaram a redução da ajuda proveniente da cooperação internacional – principal fonte de recursos das ONGs nas décadas de 1970 e 1980 – como um fator que levou as ONGs a buscarem outras fontes de investimento, incluindo organizações da iniciativa privada.

Ao que tudo indica, não fosse a redução do financiamento oriundo das agências de cooperação internacional no Brasil, as ONGs não teriam procurado apoio nas organizações da iniciativa privada tão cedo. Além disso, o fato de organizações de naturezas tão distintas tornarem-se parceiras talvez não seja reflexo de um simples percurso natural – como colocado pela entrevistada Juliana – mas uma questão de sobrevivência para as ONGs, dada a mencionada redução da ajuda internacional.

Apesar disso, as parcerias realizadas com empresas privadas parecem ultrapassar a busca de apoio financeiro para as ONGs. Também nota-se o desejo por parte destas de envolver as empresas nas ações que elas realizam.

Obviamente essa reflexão não anula a motivação atrelada ao fato, ou seja, a busca de recursos em diferentes fontes.

(...) as ONGs, numa crise internacional de recursos passam a captar mais recursos localmente e um dos recursos que estão disponíveis são as empresas. Então elas se tornaram parceiras naturais. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13)

Em geral o que eu percebo é o seguinte (...) o cenário pra o terceiro setor mudou. Se você pensar ao longo dos últimos 10 anos, a gente deixa de captar e deixa de conseguir muitos recursos como o de cooperação internacional, por exemplo. (Rafaela Pontes, entrevista, 04/04/13)

➤ Objetivos comuns

Ainda como uma das causas da aproximação de ONGs e empresas foi citada a existência de objetivos comuns entre essas organizações, conforme é possível constatar nos exemplos das falas logo mais abaixo.

É interessante observar que embora se tratem de organizações aparentemente tão diferentes, é possível que haja objetivos comuns. Obviamente, ter objetivos comuns não significa ter total equivalência de interesses, mas, pelo menos, identidade de objetivos em relação a um tema ou problema. Sobre isso, a entrevistada Juliana, por exemplo, mencionou que, assim como as empresas, as ONGs também buscam o lucro só que com a diferença de que as ONGs não têm isso como fim mas como forma de sobreviver.

Com isso ela indica um dos objetivos comuns que justifica a realização de parceria com empresas: a busca de lucro, o que soa estranho apesar do esclarecimento dado pela entrevistada em relação ao fim, qual seja o desenvolvimento e a manutenção das atividades

realizadas pela ONG. O estranhamento, no entanto, se dá pelo fato de ser incomum ouvir de indivíduos pertencentes à ONGs a palavra “lucro”, já que trata-se de uma palavra que imediatamente remete ao universo das empresas e que, por sua vez, pode levar a uma associação errada de ideias. Apesar disso, o que a fala parece transmitir é que, por existirem interesses comuns, é possível que empresas e ONGs tendam a conviver cada vez mais, desde que esta comunhão de objetivos esteja presente.

Outro objetivo comum é a busca de melhorias sociais, que embora não seja o foco das empresas privadas, é algo que de fato parece estar se constituindo, ainda que muito lentamente, como uma das preocupações destas.

As falas refletem uma visão bem diferente sobre o sentido da aproximação entre ONGs e empresas. Elas trazem uma reflexão interessante sobre a mudança de racionalidade que as empresas vêm sofrendo – aproximando-se mais de uma racionalidade comunicativa – mas também dá uma noção da visão atual das ONGs. Ou seja, organizações que estão ampliando seus horizontes de tal forma que conseguem enxergar no seu diferente, no caso as empresas, uma possibilidade de agregar forças para mudar.

(...) eu acho que essa aproximação se deu por essas razões, assim... objetivos comuns...a fome das ONGs com a vontade de comer das empresas. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13)

(...) é obvio que a empresa sempre vai buscar o lucro, mas é obvio que a ONG também vai buscar o lucro, porque senão ela não sobrevive. Ela só não vai buscar isso como um fim em si mesmo, como o que eu tô vendo nas empresas hoje em dia, não é o lucro como fim em si mesmo também não, porque o lucro sem vir com os funcionários motivados, ele não é nada. É o lucro do ano, não é o lucro que vai durar uma década entendeu? Então eu tô vendo que esses valores estão se misturando mas ainda há muitos desafios nas empresas pra perder essa visão só do ganho econômico, entendeu? Mas eu tô vendo muitas empresas abrindo mão de muitos ganhos econômicos pra gerar uma melhor qualidade de vida pras pessoas, pro meio ambiente, sabe?(...) eu acho que não existe mais 1º, 2º e 3º setor. Eu não vejo mais isso, não existe mais, entendeu? O que existe são organizações, são agentes sociais se relacionando e esses relacionamentos influenciando todo mundo num nível mais profundo que existe, entendeu? (...) Agora, é óbvio que isso é um momento de transição. Então a gente vê empresas se aproximando completamente de uma racionalidade mais comunicativa. (...) e tem um monte de empresa também tentando fazer a transição, mas com pessoas antigas né, com cabeça antiga. Então acho que a gente realmente vive um momento de transição, mas que a gente vive a transição, entendeu? A gente tá caminhando pra frente. (...) Então a gente tem que tá muito atencioso pra gente não ser um voz dissonante, pra que a gente seja uma voz comum, né. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13)

➤ Troca de conhecimentos

A possibilidade de troca de conhecimentos e/ou experiências por meio da parceria também foi colocada, como no exemplo a seguir.

É possível supor que dentre esses conhecimentos podem estar presentes a objetividade, a capacidade de modificação e adaptação das empresas à novas realidades e até mesmo a forma de planejar e desenvolver as ações. Isso porque tratam-se de características difíceis de encontrar nas ONGs mas que podem trazer grandes benefícios, desde, é claro, que sejam realizados ajustes a fim de se adequar ao universo destas organizações. O mesmo cuidado deve se ter no sentido contrário, ou seja, em relação aos conhecimentos que as empresas adquirem com as ONGs. Nesse caso, talvez possa se falar, por exemplo, em conhecimentos relativos à dimensão social, como questões ligadas à responsabilidade social. Contudo, aqui foram feitas apenas suposições, já que o tópico em questão será discutido na seção dedicada especificamente a esses conhecimentos ou aprendizados, tema da presente pesquisa.

(...) pra gente enquanto ONG é uma troca, é uma partilha né (...) eu fico impressionada com (...) a agilidade que eles tem né, com a transformação de um pensamento e como gera aquilo ali. (Roseângela Almeida, entrevista, 11/03/13)

MOTIVAÇÕES RELACIONADAS ÀS EMPRESAS:

➤ Exigências quanto à Responsabilidade Social Empresarial

Um dos fatores mais citados para justificar o interesse das empresas em relação às ONGs foi a questão da Responsabilidade Social Empresarial. Seja espontaneamente, seja por imposição, o fato é que as empresas estão cada vez mais investindo em ações voltadas ao social. Nesse sentido, a parceria com ONGs pode facilitar muito a atuação da empresa, já que faz parte do cotidiano daquelas o trato com a comunidade.

Ao mesmo tempo, fica claro no discurso das ONGs que a principal motivação das empresas em geral ao desenvolver ações de Responsabilidade Social é o cumprimento de uma obrigação que, felizmente para as empresas, pode aumentar a sua visibilidade e consequentemente contribuir para a obtenção de maiores lucros. Também a possibilidade de

dedução do Imposto de Renda quando da realização de doações de empresas para as ONGs, é um fator que estimula a formação de parcerias.

(...) as empresas, também numa cobrança mais do mercado, de se posicionar em ações de responsabilidade social, acabam se aproximando das ONGs para poderem executar os programas sociais com mais sucesso do que elas realizando individualmente. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13)

(...) E uma outra coisa também é a questão da Lei de Responsabilidade Social, onde as empresas tem que ter uma cota pra essa questão. O incentivo também na dedução do Imposto de Renda (...) tem muito aquilo assim... antes de eu [empresa] dar [dinheiro] pro governo, eu vou dar pra uma ONG que eu conheço, que é uma ONG séria e vou deduzir do meu imposto de renda. Eu vou estar realmente vendo e fiscalizando o meu dinheiro, tem muito disso também. (Antônio Vicente, entrevista, 11/03/13)

Acho que o nome responsabilidade social fez com que os empresários vissem um cifrão a mais. (...) porque empresário quer lucro, empresário quer dinheiro. (...) eu acho que é um item [a responsabilidade social] que eles enquanto empresários precisam estar em evidência. (Roseângela Almeida, entrevista, 11/03/13)

➤ Agregar valor e visibilidade à imagem da empresa

Segundo relatos de entrevistados as empresas sentem a necessidade de buscar entes que possuam um diálogo mais próximo com as comunidades, entre os quais estão as organizações do Terceiro Setor. Sendo assim, teria um fundamento estratégico no interesse das empresas por uma proximidade maior com a comunidade. Possivelmente, tal fundamento está relacionado ao interesse das empresas de ganhar visibilidade e, conseqüentemente, agregar valor à sua marca, fatores citados como motivação para as empresas procurarem ONGs como parceiras.

Por outro lado, percebeu-se que as ONGs também se preocupam em valorizar a imagem da empresa por meio da parceria. Talvez essa preocupação esteja relacionada a um receio das ONGs de perderem o apoio das empresas caso estas não estejam tendo uma contrapartida que as estimule a mantê-lo.

Mesmo reconhecendo essas intenções – ocultas ou explícitas – das empresas, as ONGs parecem desconsiderar o que há de negativo e investir nos benefícios que ONG e sociedade podem ter, a partir de uma parceria entre esses entes.

(...) essa mudança estratégica das empresas desenvolverem... agregar valor a partir das relações com a comunidade, enfim, de terem um posicionamento estratégico em relação a diálogo com comunidade, com sociedade civil organizada (...) (Saritta Brito, entrevista, 15/03/13)

Eu acho que, primeiro, a empresa desenvolveu bastante a sua questão de trabalho social, digamos a sua estratégia de retorno pra sociedade em determinados benefícios e isso tá ligado a várias questões, desde visibilidade, investimento mesmo em determinados locais, enfim, tem várias questões. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

➤ Credibilidade das ONGs

Também foi destacado dentre os possíveis fatores motivadores do interesse das empresas para com as ONGs, a questão da credibilidade adquirida por estas. De fato, a credibilidade parece constituir um motivador importante para as empresas. Isso porque atrelar seu nome a uma ONG com uma boa imagem pode render diversos frutos à empresa também. Por isso, percebe-se um empenho muito grande das ONGs em estar sempre à frente nesse quesito, a fim de transparecer um trabalho competente e conseguir mais recursos para ampliar sua atuação e alcançar seus objetivos. Sendo assim, para adquirir e transmitir credibilidade, talvez as ONGs tenham começado a investir mais em profissionalização para melhoria de suas práticas e processos, tenham aprendido a realizar planejamento estratégico, a prestar contas com a supervisão de auditores, etc., tornando-se, dessa forma, competentes no que fazem. Com isso, as ONGs ficam mais preparadas e passam a atrair mais parceiros, ao responder com mais agilidade e eficiência aos desafios que lhes são postos.

O trabalho que as ONGs fizeram deu credibilidade. Então as empresas começaram a acreditar. (...) hoje as empresas já conhecem as ONGs que trabalham seriamente e começam a abrir as portas pra se fazer essas parcerias. (Antônio Vicente, entrevista, 11/03/13)

➤ Profissionalização das ONGs

Assim como a credibilidade, investir em profissionalização tem sido muito importante para as ONGs, não apenas para conseguir captar recursos, como também para o seu próprio crescimento. É totalmente possível, inclusive, que uma ONG que não dê a devida atenção a esse fator esteja fadada ao fracasso, já que a execução de ações de maior complexidade exige

conhecimentos e habilidades específicos que muitas vezes as ONGs não possuem. Consequentemente, empresas e outras instituições que poderiam investir perdem o interesse porque teriam grandes dificuldades para executar satisfatoriamente projetos a serem desenvolvidos em comum.

Percebeu-se, portanto, que faz parte da maneira atual de pensar das ONGs investir em profissionalização e no desenvolvimento de capacidades que contribuam para o alcance dos fins desejados, como é possível constatar no exemplo a seguir.

(...) A outra coisa [que aproximou ONGs e empresas] é que as próprias organizações se profissionalizaram muito, o que é muito legal. Foram construídas capacidades, que são necessárias pra qualquer tipo de organização e que antes não era assim. Antes era muito a coisa da paixão, do querer mudar, de querer transformar, que é muito bom. A boa intenção, isso é muito legal, mas a gente [enquanto ONG] hoje percebe que só isso não basta. Se a gente não tiver apropriação, condições, a gente não consegue ter os resultados que a gente almeja. (Rafaela Pontes, entrevista, 04/04/13)

➤ *Expertise* das ONGs

Observa-se uma preocupação muito grande por parte das ONGs de não apenas se imporem como organizações que possuem *expertise* na sua área de atuação mas também de serem reconhecidas por todos os setores como tendo essa *expertise*. Ter esse reconhecimento pode contribuir em vários sentidos, desde o aumento da credibilidade da ONG até a possibilidade de angariar mais recursos, indispensáveis à manutenção dos projetos e ações desenvolvidos por essas instituições.

Além disso, a *expertise* pode ser entendida como um diferencial necessário às ONGs, como sugere a fala da entrevistada Maria Carolina, ao dizer: “eu acho que também as ONGs (...) tem maior *expertise* comunitária, de desenvolvimento local, de acesso a determinado público que às vezes as empresas não conseguem acessar.” Como não é comum as empresas terem conhecimentos e habilidades típicas das ONGs – como o diálogo com a comunidade, por exemplo – elas precisam recorrer a estas organizações do Terceiro Setor. Nesse sentido, a *expertise* torna-se um recurso necessário para manter o interesse das empresas, bem como para beneficiar a sociedade ou um grupo da sociedade ao qual as ONGs servem.

O desenvolvimento de *expertises*, portanto, é uma maneira que as ONGs utilizam para tornarem-se conhecidas na sociedade e também serem reconhecidas como uma presença transformadora por meio dessa *expertise*.

➤ Acesso a recursos públicos através das ONGs

Além do acesso a determinadas *expertises* das ONGs, o interesse das empresas pela realização de parcerias com estas organizações, para a entrevistada Maria Carolina da Visão Mundial, por exemplo, está também na possibilidade de acesso a recursos públicos por intermédio das ONGs: “(...) eu acho que também outra questão da empresa, do porquê que ela atua hoje com as ONGs, é por que também ela acessa recurso público pra fazer determinadas coisas.” Sendo assim, as empresas, além de provedoras, também têm acesso a recursos públicos, ainda que de forma indireta.

Com base nas motivações citadas pelas ONGs até aqui, tudo indica que, de maneira geral, é mais vantajoso para as empresas o relacionamento com estas que o contrário. Isso porque as empresas é que sempre foram e ainda são consideradas as “vilãs” da história devido à sua finalidade lucrativa, enquanto que às ONGs, de uma maneira geral, é atribuída uma imagem mais positiva. Logo, aparentemente as ONGs têm muito mais a perder do que as empresas nessas parcerias. Basta fazer uma comparação entre as motivações de cada uma para tal.

No que diz respeito à possibilidade de adquirir aprendizados, foco da presente pesquisa, até o momento as ONGs não fizeram nenhuma referência direta ao assunto. A colocação mais próxima nesse sentido foi em relação à troca de conhecimentos, um dos aspectos motivadores das ONGs em relação às empresas.

Por hora, pode-se concluir que, de acordo com os relatos das ONGs pesquisadas, as motivações de ONGs e empresas são bem diferentes e cabe à cada ente envolvido considerar, com base nelas, o que de fato é importante para a sua organização.

Analizadas as motivações de ONGs e empresas dentro de um contexto geral, relatadas pelas primeiras, passarão a ser consideradas agora as motivações particulares de cada ONG pesquisada em relação às empresas parceiras.

4.2.1.2 Motivações das ONGs pesquisadas

As ONGs foram questionadas a respeito dos aspectos motivadores das organizações que representam, em particular, para a realização de parcerias com empresas. Para tanto, alguns aspectos pré-definidos foram sugeridos como possíveis motivações (ver questão 2 do roteiro de entrevista das ONGs no Apêndice A) a serem confirmadas ou não pelos entrevistados, sugeridos para facilitar a reflexão destes a respeito do tema.

Desse modo, a pesquisadora questionou o que cada ONG participante da pesquisa buscava ao estabelecer parcerias com empresas, considerando inicialmente os aspectos listados abaixo, podendo os entrevistados citar outros aspectos não apresentados no respectivo roteiro de entrevista.

Portanto, foi perguntado a cada entrevistado o que a ONG à qual ele possui vínculo (Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, Movimento Pró-Criança e Visão Mundial) busca ao estabelecer parcerias com empresas. Os aspectos sugeridos foram os seguintes:

1. Necessidade de recurso financeiro complementar (?)
2. Maior visibilidade/projeção social (?)
3. Cumprir missão institucional (?)
4. Desenvolver e implementar projetos com/para a empresa parceira (?)
5. Receber auxílio profissional (?)
6. Troca de benefícios (ONG e empresa se comprometem mutuamente no sentido de se ajudarem de alguma forma, cada qual com sua *expertise*) (?)

As entrevistadas do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania foram praticamente unânimes nas respostas. A entrevistada Juliana da Paz concordou com os itens 1, 3, 4 e 6, dentre os aspectos perguntados, destacando o item 6 como o principal aspecto motivador do Instituto para realizar parcerias com empresas. Além disso, ela esclareceu sobre o item 1, que, na verdade, o recurso recebido de empresas não é apenas um complemento à receita da ONG, e sim representa toda a sua receita, já que se trata de uma associação que tem como público-alvo as empresas.

Por sua vez, a entrevistada Saritta Brito deu a mesma explicação sobre a fonte de recurso da ONG, e, inicialmente, além dos itens citados por Juliana, também incluiu o item 5 como um aspecto motivador do Instituto para a realização de parceria com empresas. Porém, em outro momento da entrevista, ela passou a concordar com todos os aspectos citados. Ainda

ressaltou que dentre os aspectos citados o principal é o item 3, no sentido de buscar cumprir a missão da ONG através da tentativa de mobilizar e influenciar empresas para o desenvolvimento de uma prática social.

No caso do Movimento Pró-Criança, ambos os entrevistados concordaram com todos os itens. Para Antônio o principal deles é o item 1, visto que a instituição realiza inúmeros projetos voltados a crianças e jovens carentes da sociedade, o que demanda uma grande quantidade de recursos, os quais, no caso da referida ONG, é totalmente proveniente de doações, seja de pessoas físicas, seja de pessoas jurídicas. Sendo assim, da mesma forma que o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, o Movimento Pró-Criança busca nos parceiros toda a sua fonte de recursos, não apenas um complemento.

No que diz respeito ao auxílio profissional, que também foi citado como um dos fatores que motiva a ONG a procurar parceiros empresariais, Antônio mencionou a existência de empresas que concedem capacitação profissional aos membros da ONG, bem como concedem capacitação profissional aos jovens apoiados pela ONG, como é o caso de um banco presente na cidade, que realiza um programa nesse sentido. Por fim, Antônio acrescenta que a busca de empresas parceiras pelo Movimento Pró-Criança também tem o intuito de diminuir a criminalidade no entorno dessas empresas, já que crianças e jovens são o público-alvo da instituição.

Além dos pontos destacados por Antônio, a entrevistada Roseângela falou um pouco mais sobre a importância de buscar uma contrapartida da empresa além do apoio financeiro, o que reflete a ideia dos itens 2 e 6, ou seja, possibilidade de ganho de maior visibilidade ou projeção social para a ONG, bem como a troca de benefícios.

(...) é como se a gente tivesse em busca de um selo... tipo assim, do mesmo jeito que a empresa tava atrás de uma responsabilidade social, a gente tava atrás de vincular a instituição da gente com o mundo. Porque tem ações que a gente desenvolve aqui há mais de 10 anos e que nem quem mora em Recife sabe, tá entendendo? Então tem que fazer diferença. (...) tipo assim, é um negócio. O que é que tu tem pra me oferecer? E o que é que você tem pra me dar? Então é uma troca e que nem sempre entra o lado financeiro. (Roseângela Almeida, entrevista, 11/03/13)

Quanto à Visão Mundial, uma das entrevistadas, Rafaela Pontes, concordou com todos os itens listados, com destaque para o item 3 que na opinião dela é o que mais caracteriza a busca da ONG por parceiros empresariais, opinião comungada também pela entrevistada Maria Carolina. Esta, por sua vez, além do item 3 (cumprir missão institucional), concordou

também com os itens 1 (necessidade de recurso financeiro complementar) e 4 (desenvolver e implementar projetos com/para a empresa parceira), apesar de não ter descartado totalmente os itens 2 e 6 como aspectos que podem motivar a ONG a buscar parcerias com empresas, embora para ela isso não seja uma condição necessária. No caso do item 2 (maior visibilidade/projeção social), por exemplo, ela esclareceu que embora seja um aspecto importante, não é o que move a Visão Mundial a buscar parceiros empresariais.

Não necessariamente. Eu não diria isso não. Eu acho que é importante, isso é um aspecto, mas eu acho que esse não é o principal. Acho que o principal é mesmo viabilizar o projeto que você tem pra determinado público ou determinada comunidade, que a empresa tem como financiar ou tem *know-how* pra repassar. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

Já em relação ao item 6 (troca de benefícios), mesmo não tendo incluído como um dos aspectos motivadores, a entrevistada demonstra essa possibilidade:

Poderia até ser o caso. Eu acho que em casos muito específicos já foi até, tipo um termo de cooperação técnica que a gente desenvolve, não envolve nem, às vezes, recurso financeiro mas envolve *expertise*. Isso acontece mais com universidade, em poucos casos. A gente [ONG] (...) não poderia dizer que é uma ampla experiência não. Mas com empresa especificamente não é o objetivo principal. A gente não tem muita experiência disso e, em geral, as parcerias de Visão Mundial com empresa envolve o financiamento de alguma atividade e lógico, envolve também troca de *expertise*, de *know-how*, mas não apenas isso, não apenas uma cooperação técnica. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

Apesar disso, em momento anterior, quando faz um comentário relacionado ao item 2, a entrevistada Maria Carolina cita o exemplo de uma parceria com empresa que revela a existência de uma troca de benefícios, traduzida por meio da colaboração mútua, em que cada parte contribui com sua *expertise*.

A gente, por exemplo, tem uma parceria muito grande com (...) uma empresa público-privada. (...) e a gente tem condição de acessar um público que [a empresa] não acessa, mas [ela] tem todo o *know-how*, tem toda a visibilidade também. Então eu acho que juntam-se duas coisas né. Visão Mundial acessa determinado público que [a empresa] tem dificuldade de acessar, mas [a ONG] também tem uma metodologia já de convidar as famílias, de chamar, de convocar as comunidades... e [a empresa] entra muito com tecnologia, com visibilidade, com recurso. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

Obviamente, conforme deixou claro a entrevistada, a troca de benefícios não é um aspecto preponderante quando da busca da ONG por uma empresa parceira, embora isso não

anule a inevitável vantagem positiva para ambas as partes quando ela ocorre. Sobre os itens restantes, com os quais ambas as entrevistadas da Visão Mundial concordam como motivações da ONG para realizar parcerias com empresas, a ideia é similar a das demais ONGs. Ou seja, a Visão Mundial, além de ser motivada pela busca de diferentes fontes de financiamento nas empresas parceiras, seja através de doações, seja através dos projetos desenvolvidos em conjunto com essas empresas, procura, principalmente, cumprir sua missão institucional que, como já foi dito, constitui o principal aspecto motivador para firmar parcerias na opinião das entrevistadas da referida ONG.

Diante das respostas apresentadas acima, portanto, é possível concluir que os aspectos relatados nos itens 1, 3 e 4 foram citados por todos os entrevistados de todas as ONGs como fatores que as motivam a estabelecer parcerias com empresas. Já em relação aos itens 2, 5 e 6 houve diferença de respostas entre as ONGs participantes da pesquisa e, em alguns casos, até mesmo entre os membros de uma mesma ONG em relação a um mesmo item. Através do quadro abaixo é possível ver essa diferença.

Quadro 15 (4) – Opinião dos Entrevistados sobre os aspectos motivadores das ONGs que representam para a realização de parcerias com empresas

Aspectos motivadores das parcerias	Necessidade de recurso financeiro complementar	Maior visibilidade/projeção social	Cumprir missão institucional	Desenvolver e implementar projetos com ou para a empresa parceira	Receber auxílio profissional	Troca de benefícios
ONG	Número de entrevistados que concordaram com os motivos citados (de um universo de 6 entrevistados, sendo 2 por ONG)					
Instituto Ação Empresarial pela Cidadania	2	1	2	2	1	2
Movimento Pró-Criança	2	2	2	2	2	2
Visão Mundial	2	1	2	2	1	1
	6	4	6	6	4	5

Fonte: dados coletados

Com base no quadro acima conclui-se que, embora nem todos os aspectos sugeridos tenham sido incluídos como motivadores das supracitadas parcerias de maneira unânime por todos os entrevistados, em cada ONG pelo menos um membro de cada organização

concordou com os itens sugeridos, não tendo sido nenhum aspecto excluído. Logo, todos eles podem ser considerados aspectos que motivam as ONGs a realizar parcerias com empresas.

Deve-se ressaltar ainda que nenhum dos entrevistados das ONGs acrescentou outros aspectos motivadores para a realização de parceria com empresas, pois consideraram que os aspectos sugeridos contemplaram os fatores principais.

MOTIVAÇÕES RELACIONADAS A CRITÉRIOS:

Posteriormente a esta questão, os entrevistados das ONGs foram perguntados a respeito dos critérios utilizados pelas organizações que representam para decidir ou não por uma parceria com uma determinada empresa. Tais critérios foram analisados pela pesquisadora com fins a buscar pistas que revelassem outros aspectos motivadores que poderiam estar relacionados ao interesse das ONGs pelas parcerias com empresas. Na verdade, o que os entrevistados citaram como critérios para definição de uma parceria, quase sempre já traduziam as motivações em si. Dessa forma, foram citados os seguintes aspectos como motivações relacionadas às ONGs:

➤ Flexibilidade da empresa para aprender

A entrevistada Juliana da Paz da ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, declarou que a ONG procura empresas que demonstrem certa flexibilidade para aprender. Além disso, a ONG não realiza parcerias com empresas cujas atividades possam gerar malefícios à saúde humana, como por exemplo, indústrias de bebidas e cigarro, ou que tenham uma imagem danosa perante a sociedade. A outra entrevistada da ONG, Saritta, também mencionou este último critério citado por Juliana, acrescentando que as empresas têm que ter uma prática ou comportamento ético, a fim de não buscar a parceria com a ONG apenas como forma de projetar a sua imagem. Outro critério é a realização de parcerias com empresas locais.

Nós não entramos numa parceria com uma empresa que seja absolutamente inflexível, cujos objetivos já estejam definidos, que a gente não possa discutir sobre formas de acompanhamentos, de planejamento, enfim... então a empresa ela tem que tá muito aberta a aprender né, conosco... essa postura de aprendizagem mesmo. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13)

Dos critérios citados pela referida ONG destaca-se o fator aprendizagem, que também pode ser considerado um dos pontos que motivam a realização de parceria. É a primeira vez que esse aspecto é citado de forma clara e direta. Até então, o mais próximo que tinha sido falado sobre isso foi a possibilidade de troca de benefícios entre ONG e empresa. Mesmo assim, apenas a entrevistada Juliana da Paz citou o interesse das empresas em aprender como um aspecto motivador, o que leva a crer que isso ainda não faz parte das prioridades das ONGs pesquisadas.

➤ Idoneidade da empresa

Os entrevistados do Movimento Pró-Criança, assim como os da Visão Mundial, citaram como um dos critérios seguidos a verificação da idoneidade da empresa. Antônio Vicente do Movimento Pró-Criança falou um pouco mais sobre isso.

A gente precisa conhecer se são pessoas realmente idôneas, se o recurso daquela empresa realmente é um recurso fiscalizado, tem auditoria, tem tudo. (...) então tem que ter esse cuidado, ver se é uma empresa séria. A gente não pode fazer parceria com qualquer empresa, que chega e diz “Ah, eu quero fazer, eu quero doar”. Primeiro tem que conhecê-la, conhecer o dono pra poder fazer. Não fazemos com qualquer um. (Antônio Vicente, entrevista, 11/03/13)

A idoneidade da empresa, portanto, também pode ser incluída como um fator que motiva as ONGs na busca de empresas parceiras. Por sua vez, atrelado a esse fator está a preocupação das ONGs em vincular sua imagem a empresas comprovadamente sérias, a fim de não diminuir a credibilidade que possuem perante a sociedade.

➤ Objetivos comuns

A existência de uma compatibilidade de objetivos ou princípios entre a ONG e a empresa foi citada pela Visão Mundial como um critério a ser verificado. Neste caso, se a empresa não tiver interesse em atuar dentro das linhas de estratégia da ONG – voltada ao bem-estar da criança, da família e da comunidade – esta não realiza a parceria, ainda que seja uma empresa legítima e idônea. Ambas as entrevistadas da ONG citaram a exigência de uma compatibilidade de objetivos, ou seja, a parceria tem que potencializar um objetivo que esteja presente nas estratégias, valores e missão da ONG.

De maneira equivalente, o Movimento Pró-Criança mencionou a importância de a empresa não ter princípios contrários aos da ONG. Nesse caso, a ONG tem como parâmetro o Estatuto da Criança e do Adolescente, já que esse é o seu público-alvo. Sendo assim, a empresa tem que possuir objetivos compatíveis com o a ONG em questão.

(...) todos os recursos que buscamos tem que estar dentro dos nossos valores e da nossa missão, porque imagina eu estar falando aqui de bem-estar de crianças e adolescentes e eu recebo recurso, trabalho com um financiador que explora o trabalho infantil ou explora crianças e adolescentes sexualmente. Não faz nenhum sentido. Então esse talvez seja o nosso maior norte. E a gente tem muita clareza disso aqui dentro. Não é qualquer recurso que nos interessa. Tem que ter haver com o que a gente se propõe a fazer, com foco no bem-estar da criança, da sua família e da sua comunidade. (Rafaela Pontes, entrevista, 04/04/13)

A partir dos critérios relacionados acima, pôde-se fazer uma correspondência entre estes e as motivações relacionadas a eles, chegando-se a mais alguns aspectos que as ONGs buscam ao realizar parcerias com empresas, os quais foram descritos no quadro abaixo.

Quadro 16 (4) – Principais critérios utilizados pelas ONGs entrevistadas para realizar parcerias com empresas e motivações relacionadas aos critérios citados

ONG	Principais critérios utilizados pelas ONGs entrevistadas como base para a realização de parcerias com empresas	Motivações relacionadas aos critérios utilizados pelas ONGs
Instituto Ação Empresarial pela Cidadania	Que a empresa esteja aberta a aprender;	Flexibilidade da empresa para aprender;
	Que seja uma empresa idônea;	Idoneidade da empresa;
Movimento Pró-Criança	Que seja uma empresa idônea;	Idoneidade da empresa;
	Que os princípios da empresa não sejam contrários aos preceitos básicos do Estatuto da Criança e do Adolescente.	Objetivos comuns;
Visão Mundial	Que seja uma empresa idônea;	Idoneidade da empresa;
	Que a empresa tenha interesse em atuar dentro das linhas de estratégia da ONG;	Objetivos comuns;

Fonte: dados coletados

De maneira geral, percebe-se que a motivação das ONGs não se restringe ao fato de uma empresa poder ou não colaborar financeiramente com os seus projetos. Elas também levam em conta – ainda que numa pequena proporção – a disposição das empresas em se engajar nas ações realizadas pela ONG e aprender com elas, a imagem e legitimidade das

empresas, além da existência de objetivos comuns. Há, portanto, um cuidado ao procurar e aceitar empresas como parceiras.

MOTIVAÇÕES DAS EMPRESAS PARCEIRAS NA VISÃO DAS ONGs:

Também foi perguntado aos entrevistados das ONGs qual a percepção que eles tinham acerca das possíveis motivações que levam as empresas a interessarem-se por essas parcerias. Essa mesma pergunta foi feita de maneira inversa aos entrevistados das empresas, o que permitiu traçar um paralelo entre o que cada organização (ONGs e empresas) pensa a respeito dos seus parceiros e quais as reais motivações de cada um (perguntas 2 e 4 dos roteiros de entrevista – Ver apêndices A e B). Tais motivações podem ser vistas no Quadro 17(4).

➤ *Expertise* das ONGs

As entrevistadas Juliana e Saritta do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania foram unânimes em dizer que o público-alvo da ONG – empresas – já é um grande atrativo, sem falar da experiência da ONG na realização de projetos empresariais e da própria idoneidade do Instituto. A questão do diferencial competitivo não constitui um ponto relevante para a procura das empresas na opinião das entrevistadas, mesmo porque a ONG não possui ainda grande visibilidade diante da sociedade, apesar do uso de diferentes mídias de comunicação.

➤ Credibilidade das ONGs

Do Movimento Pró-Criança as respostas foram bem sucintas. Para o entrevistado Antônio, tudo se resume à credibilidade que a ONG possui.

No caso da Visão Mundial, na opinião de ambas as entrevistadas, o principal aspecto que deve motivar as empresas a procurar a ONG é a sua credibilidade. Por se tratar de uma ONG que já está há quase quatro décadas no Brasil, além de estar presente em outros países do mundo, facilita o interesse das empresas. A entrevistada Rafaela Pontes declarou também que não acredita que o interesse por uma visibilidade maior ou para agregar valor à empresa seja um fator preponderante – ainda que isso ocorra –, mesmo porque existem empresas que possuem seus institutos ou fundações e ainda assim são parceiras da ONG.

➤ **Agregar valor à imagem da empresa**

Para a entrevistada Roseângela do Movimento Pró-Criança, o interesse das empresas é oriundo principalmente do desejo de agregar valor através da imagem da ONG, ainda que não necessariamente por uma exigência legal.

Pelo que indica as respostas, portanto, as ONGs entrevistadas possuem uma imagem muito positiva de si mesmas e não acreditam que um aspecto isolado como, por exemplo, diferencial competitivo, explique a aproximação das empresas em relação às ONGs, muito embora, esse seja um aspecto presente.

MOTIVAÇÕES DAS ONGs RELACIONADAS À DIMENSÃO SOCIAL:

Finalmente, no que concerne às motivações, os entrevistados foram perguntados sobre a percepção deles a propósito da influência que a relação com empresas pode trazer à imagem da ONG. Com isso, quis se investigar se o fato de uma empresa ter a possibilidade de influenciar a imagem de uma ONG constitui uma motivação para a realização da parceria, considerando, obviamente, que a empresa influencie positivamente a imagem da ONG diante da sociedade.

As respostas indicaram que as ONGs acreditam na influência das empresas sobre suas imagens sim. Por sua vez, se houve essa percepção, a projeção ou ampliação da visibilidade da ONG pode também motivar a formação de uma parceria, conforme sugeriu as falas dos entrevistados.

➤ **Aumentar a visibilidade da ONG perante a sociedade**

Pode-se colocar como aspecto que motiva as ONGs a realizar parcerias com empresas a possibilidade de aumentar ou projetar a visibilidade da ONG.

As entrevistadas do Instituto Ação Empresarial afirmaram que a sociedade pode avaliar como positiva e negativa a relação da ONG com empresas, depende do olhar de cada pessoa em particular. Já no caso do Movimento Pró-Criança, o entrevistado Antônio não acha que a ONG possa ser vista de forma negativa por estar realizando parcerias com empresas, enquanto que a entrevistada Roseângela acredita que a relação com empresas pode influenciar

a imagem da ONG tanto positiva quanto negativamente. Para esta, “algumas parcerias mudam o olhar da sociedade, mudam o olhar das comunidades pra instituição.”.

Por sua vez, ambas as entrevistadas da Visão Mundial afirmaram que pode haver uma influência nos dois sentidos: positivo e negativo. Para Maria Carolina, por exemplo, “quando a empresa é bacana, tem legitimidade na sociedade e é bem vista (...) associar o seu nome [da ONG] a essa empresa pode ser uma boa. Pode trazer benefícios ou malefícios.” (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

Das afirmações anteriores a respeito da visão que a sociedade pode ter de ONGs que mantém vínculo com empresas, apenas um dos entrevistados das ONGs não considera a possibilidade de que uma empresa possa influenciar negativamente a visão daquelas perante a sociedade.

No geral, portanto, percebe-se que a imagem positiva de uma empresa diante da sociedade pode constituir um critério das ONGs para optar ou não por uma parceria com uma empresa e, conseqüentemente, um fator motivador da parceria.

Sendo assim, as motivações para a formação de parcerias entre ONGs e empresas, **citadas pelos entrevistados das ONGs**, resumem-se no quadro a seguir.

Quadro 17 (4) – Percepção dos entrevistados das ONGs sobre os aspectos motivadores da aproximação entre ONGs e empresas por meio de parcerias

Motivações para a formação de parcerias entre ONGs e empresas de forma geral, segundo ONGs pesquisadas		Motivações particulares das ONGs pesquisadas em relação às empresas parceiras	Motivações das empresas parceiras segundo a opinião das ONGs pesquisadas
Relacionadas às ONGs	Relacionadas às empresas		
Necessidade de captação de recursos de fontes diversas; Objetivos comuns; Troca de conhecimentos;	Exigências quanto à Responsabilidade Social Empresarial; Agregar valor e visibilidade à imagem da empresa; Credibilidade das ONGs; Profissionalização das ONGs; <i>Expertise</i> das ONGs; Acesso de recursos públicos através das ONGs;	Necessidade de recurso financeiro complementar; Obter maior visibilidade/projeção social; Cumprir missão institucional; Desenvolver e implementar projetos com/para a empresa parceira; Receber auxílio profissional das empresas; Troca de benefícios ; Flexibilidade da empresa para aprender; Idoneidade das empresas; Objetivos comuns;	<i>Expertise</i> das ONGs; Credibilidade das ONGs; Agregar valor e visibilidade à imagem da empresa;

Fonte: dados coletados

Passarão a ser apresentadas a seguir, as motivações das empresas para realizar parcerias com ONGs.

4.2.2 Motivação das empresas para a realização de parcerias com ONGs

Assim como as ONGs, as empresas parceiras foram questionadas sobre os mesmos aspectos investigados naquelas, com uma pequena diferença de detalhes por se tratar de organizações de diferentes naturezas, voltadas a diferentes objetivos. De forma clara, o que a pesquisadora fez foi inverter a forma de perguntar, sem, no entanto, alterar a ideia relativa a uma mesma questão ou se afastar do objetivo atrelado a ela, a fim de manter a condição necessária a uma equivalente análise de dados. Isso pode ser verificado na comparação dos roteiros de entrevista aplicados, precisamente nas questões 2, 4, 10, 15, 23 e 24 (Ver apêndices A e B).

Dito isso, a seguir serão apresentadas as motivações que as empresas participantes da presente pesquisa (ALCOA, CELPE, Tecnoset e Usina São José) acreditam terem sido responsáveis pela aproximação entre estas e as ONGs dentro de um contexto geral. No tópico seguinte, a análise prosseguirá com a exposição das motivações de cada empresa em particular em relação às ONGs parceiras.

4.2.2.1 Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e Empresas

Da mesma forma que as ONGs, as empresas pesquisadas falaram das suas percepções a respeito dos fatores que levaram esses dois tipos de organizações a se aproximarem. Sendo assim, foram identificadas as motivações elencadas a seguir.

MOTIVAÇÕES RELACIONADAS ÀS ONGS:

➤ Necessidade de captação de recursos

A entrevistada Mirella Pessoa da CELPE, por exemplo, falou da proliferação das ONGs e da necessidade de recursos advinda desse crescimento como um fator que aproximou estas organizações das empresas: “As ONGs cresceram muito. Elas precisam de receita, precisam de patrocínio.”.

➤ Atendimento a novas demandas

A entrevistada Ana Regina da ALCOA, cuja empresa é parceira do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, citou a importância do Terceiro Setor no desenvolvimento humano, social e econômico, bem como sua participação mais efetiva no atendimento a demandas que nem o setor privado nem o setor público estavam conseguindo atender. Com isso, para a entrevistada, tendeu-se a uma aproximação entre esses setores.

MOTIVAÇÕES RELACIONADAS ÀS EMPRESAS:

➤ Desenvolvimento de um papel social pelas empresas/ Responsabilidade Social Empresarial

A entrevistada da CELPE, empresa parceira do Movimento Pró-Criança, Mirella Pessoa, mencionou a mudança do papel social da empresa que em sua opinião passou a participar mais do desenvolvimento do Estado, da comunidade e da sociedade.

André Moreira, entrevistado da empresa Tecnoset, a qual mantém parceria com a ONG Visão Mundial, mencionou como possíveis motivos para a aproximação entre ONGs e empresas, as grandes mudanças que o Terceiro Setor vem sofrendo nos últimos 10 anos, e, por sua vez, a maior exigência sobre as empresas por um posicionamento mais claro em relação ao que fazer, como participar e como contribuir na mudança social ou nos problemas sociais em geral.

Nesse sentido, de acordo com o entrevistado André, ir contra o movimento de Responsabilidade Social Empresarial, por exemplo, poderia incorrer em problemas. Por isso as empresas foram exigidas a buscarem conhecimento e atuação nessa área. André salientou ainda que empresas que investem em responsabilidade social empresarial e interagem com a sociedade, com a comunidade, e envolvem os colaboradores em programas de voluntariado, costumam ter resultados econômicos positivos.

Finalmente a entrevistada Márcia Gonçalves representante da Usina São José, empresa vinculada ao Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, mencionou como principal motivo para a aproximação entre empresas e ONGs o foco na Responsabilidade Social Corporativa, levando as empresas a buscar apoio nas ONGs a fim de facilitar o desenvolvimento dessa área.

➤ Agregar valor à imagem da empresa

Para a representante da CELPE, Mirella Pessoa, a necessidade de recurso das ONGs fez com que as empresas apoiassem-nas através de um investimento social externo, contribuindo tanto para gerar uma imagem positiva para as empresas, como para propiciar bem-estar à população do seu entorno.

➤ *Expertise* das ONGs

A entrevistada da CELPE mencionou que como não faz parte do *know-how* da empresa atuar, por exemplo, na melhoria da qualidade de vida, na contribuição com educação, cidadania, cultura, entre outras áreas, ela precisa se associar a uma ONG que é a entidade especializada em desenvolver esse tipo de projeto, a fim de que uma organização complemente a outra.

Nesse sentido, mais uma vez a *expertise* das ONGs conta pontos a favor. Isso demonstra o quanto investir na capacitação, profissionalização e desenvolvimento de capacidades é importante para essas organizações, principalmente considerando a dificuldade de conseguir recursos em razão do grande volume de ONGs existentes.

Colocadas as motivações de ordem geral que as empresas indicaram ao refletir sobre a aproximação entre estas e as ONGs, serão apresentadas na sequência as motivações particulares de cada empresa para a formação de parcerias com ONGs.

4.2.2.2 Motivações das empresas pesquisadas

A respeito das motivações particulares de cada empresa para realizar parcerias com ONGs, perguntou-se aos entrevistados se eles buscavam:

1. Conceder ajuda financeira ou material (?)
2. Conceder auxílio intelectual/profissional (práticas de planejamento estratégico, gestão, negociação, realização de cursos, palestras, etc) (?)
3. Maior visibilidade/projeção social (?)
4. Cumprir missão institucional (?)
5. Interesse em desenvolver e implementar projetos com a ONG parceira (?)
6. Cumprir Função Social (de acordo com o art.170 da CF, que diz “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social”) (?)
7. Realizar ações voltadas à cidadania empresarial/responsabilidade social empresarial (?)
8. Troca de benefícios (ONG e empresa se comprometem mutuamente no sentido de se ajudarem de alguma forma, cada qual com sua *expertise*) (?)

O quadro a seguir mostra como ficaram distribuídas as respostas dos entrevistados de cada empresa.

Quadro 18 (4) – Opinião dos entrevistados sobre os aspectos motivadores das empresas que representam para a realização de parcerias com ONGs

Aspectos motivadores das parcerias	Conceder ajuda financeira ou material	Conceder auxílio intelectual ou profissional	Maior visibilidade/projeção social	Cumprir missão institucional	Interesse em desenvolver e implementar projetos com a ONG a parceira	Cumprir Função Social	Realizar ações voltadas à cidadania empresarial/responsabilidade social empresarial	Troca de benefícios
Empresa	Número de entrevistados que concordaram com os motivos citados (de um universo de 4 entrevistados, sendo 1 por empresa)							
ALCOA	1	1	0	1	1	1	1	1
CELPE	1	1	1	1	1	1	1	1
TECNOSET	0	1	1	1	1	0	1	1
USINA SÃO JOSÉ	1	0	0	1	1	0	1	0
	3	3	2	4	4	2	4	3

Fonte: dados coletados

Com base nos dados acima, percebe-se que as principais motivações das empresas para realizar parcerias com ONGs estão relacionadas a cumprir a missão institucional, desenvolver ou implementar projetos e, realizar ações voltadas à cidadania empresarial ou à responsabilidade social corporativa. Em seguida, destaca-se a concessão de auxílio, seja ele financeiro, material ou intelectual, juntamente com a possibilidade de troca de benefícios através das respectivas *expertises* das organizações em parceria. Por último, e ao que tudo indica, o que não representa uma grande motivação para as empresas é a possibilidade de obter mais visibilidade ou projetar-se socialmente em decorrência da associação com ONGs.

Sobre o fator visibilidade, a entrevistada Ana Regina mencionou que ele pode apresentar-se como uma consequência, mas no caso da ALCOA, por exemplo, não é o principal motivo para estabelecer uma parceria com ONGs. Ainda sobre essa questão da visibilidade, Márcia Gonçalves da Usina São José também não considerou que esse ponto seja um motivador da empresa em relação às ONGs, mesmo porque ela afirma que, no caso da Usina, o açúcar produzido na empresa não é destinado ao consumidor final, ele é comercializado para instituições. Dessa forma, ao que indica a fala da entrevistada, não há porque pensar em aumentar a visibilidade da empresa se o consumidor final, que representa a maioria da população, sequer tem acesso à marca. Sem falar que, de acordo com Márcia, apesar de realizar projetos sociais, a Usina não os divulga na mídia.

A CELPE, representada pela entrevistada Mirella, foi a única empresa que concordou com todos os aspectos relacionados como potenciais motivadores das empresas. Mirella acrescentou ainda como aspecto motivador para a realização de parcerias com ONGs a possibilidade de disseminação do negócio da empresa que é a distribuição de energia.

Os demais representantes das empresas não acrescentaram outros aspectos motivadores aos já sugeridos.

MOTIVAÇÕES RELACIONADAS A CRITÉRIOS:

Tendo como ponto de partida os critérios utilizados pelas empresas para definir quem serão as ONGs parceiras, foram identificadas as seguintes motivações a eles relacionadas:

➤ Cumprir missão institucional da empresa

Quase todos os entrevistados citaram exemplos de critérios que estão muito relacionados ao desejo de cumprir a missão da empresa.

Ana Regina (ALCOA), por exemplo, colocou que, embora não sejam critérios excludentes, a empresa não apoia iniciativas com fins religiosos ou políticos. O fato de não ser excludente quer dizer que a empresa até pode fazer parcerias com entidades políticas ou ONGs que tenham ações voltadas à fins religiosos; o que a empresa não faz é apoiar essas organizações em atividades que tenham qualquer cunho religioso ou político. Isso mostra que a empresa procura seguir os seus princípios e objetivos, ponderando o que é possível considerar em relação às parcerias, porém, sem desviar-se do seu caminho original, qual seja o alcance da missão da empresa.

A CELPE tem como critérios atender projetos de ONGs que sejam voltados, principalmente, à educação, cultura e meio ambiente, prioritariamente com foco em criança e adolescente, porém também pode realizar ações em outras áreas. Ademais, a empresa procura alinhar esses projetos aos 10 princípios do Pacto Global, o qual “objetiva mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção”¹⁵, bem como alinhar os projetos aos 8 objetivos do milênio¹⁶, os quais foram estabelecidos pela ONU como objetivos que devem ser atingidos por todos os países do mundo até o ano de 2015. Além disso, a empresa não faz patrocínio nem apoia projetos que tenham vínculo político-partidário. Mais uma vez, aqui, fica clara a intenção de cumprimento da missão da empresa, uma vez que parcerias que possam fugir aos propósitos da instituição são descartadas.

Assim como as empresas anteriores, a Usina São José parece se concentrar no cumprimento de sua missão institucional, visto que procura ONGs que queiram desenvolver projetos atrelados às suas perspectivas, qual seja crianças e adolescentes, e que não tenham problemas relacionados à sua imagem. Também a Tecnoset procura seguir a mesma condição das empresas já citadas a fim de cumprir sua missão.

¹⁵ FONTE: Disponível em: < <http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx> >. Acesso em: jun. 2013.

¹⁶ FONTE: Disponível em: < <http://www.objetivosdomilenio.org.br/> >. Acesso em: jun. 2013.

➤ Idoneidade das ONGs

A Tecnoset busca ONGs que tenham proximidade geográfica com a empresa, bem como tenham algum tipo de vínculo com os colaboradores (voluntários da empresa) e/ou diretoria e ONGs que queiram desenvolver projetos voltados à empregabilidade de jovens e/ou relacionados com Tecnologia da Informação (TI), objeto da empresa.

Nesse sentido, os critérios indicam, além do desejo de atingir a missão da empresa – ao buscar se vincular à ONGs que possuam projetos em acordo com a área de atuação da empresa – também a preocupação em realizar parceria com organizações idôneas, já que há uma procura por ONGs próximas à empresa e que sejam conhecidas de seus membros. Obviamente, neste caso a empresa também deixa transparecer que procura evitar danos à sua imagem, muito embora esse não pareça ser um fator decisivo para a realização de parceria com uma ONG. O Quadro 19 (4) abaixo resume os critérios relacionados pelas empresas e faz um paralelo entre estes e as possíveis motivações a eles relacionadas, assim como foi feito no caso das ONGs pesquisadas.

Quadro 19 (4) – Principais critérios utilizados pelas empresas entrevistadas para realizar parcerias com ONGs e motivações relacionadas aos critérios citados

EMPRESA	Principais critérios utilizados pelas empresas entrevistadas como base para a realização de parcerias com ONGs	Motivações relacionadas aos critérios utilizados pelas empresas
ALCOA	Que a parceria não seja voltada à realização de fins religiosos ou políticos.	Cumprir missão institucional
CELPE	Que os projetos das ONGs estejam alinhados ao foco de responsabilidade social da empresa;	Cumprir missão institucional
	Que os projetos não tenham vínculo político-partidário.	Cumprir missão institucional
TECNOSET	Que a ONG seja próxima da empresa;	Idoneidade das ONGs
	Que a ONG tenha algum tipo de vínculo com os voluntários da empresa;	Idoneidade das ONGs.
	Que os projetos da ONG sejam voltados à empregabilidade de jovens ou TI.	Cumprir missão institucional
USINA SÃO JOSÉ	Que a ONG seja idônea;	Idoneidade das ONGs.
	Que os projetos da ONG sejam voltados à crianças e adolescentes.	Cumprir missão institucional

Fonte: dados coletados

Com base nas informações do quadro, percebe-se que todas as empresas têm como uma de suas motivações o desejo de cumprir a missão institucional da empresa. Isso demonstra a semelhança existente entre as empresas no que diz respeito à sempre manter o foco nos seus objetivos, além de refletir o quanto as ONGs são importantes para elas, uma vez que sozinhas as empresas provavelmente não fariam tão bem o trabalho que fazem em parceria com ONGs.

MOTIVAÇÕES DAS ONGs PARCEIRAS NA VISÃO DAS EMPRESAS:

Sobre os possíveis aspectos que na opinião dos entrevistados das empresas motivam as ONGs a procurarem estas como parceiras, foram mencionados dois fatores principais: a necessidade de recursos das ONGs e a imagem das empresas.

➤ Necessidade de recursos

Ana Regina afirmou que grande parte das ONGs que procuram a ALCOA é por uma questão de necessidade de recurso a fim de desenvolver um projeto ou atividade. Ela afirma que ao fazer isso, a ONG também consegue agregar valor ao seu projeto ou ação devido à especificidade da empresa (seu *know-how*, tecnologia, diversidade, conhecimentos técnicos, etc.), o que possibilita maior poder de persuasão para as organizações no momento de angariar o recurso restante necessário.

No caso da ALCOA percebe-se que o próprio nome da empresa é de grande relevância no momento que as ONGs procuram recursos. Isso porque, como colocou a entrevistada Ana Regina, a marca da empresa age, em outras empresas ou instituições, como um facilitador para a obtenção dos recursos que faltam.

O entrevistado André Moreira da empresa Tecnoset, também citou a necessidade de recursos como um motivador para a procura das ONGs por empresas parceiras. Ele complementa dizendo que como estratégia, as ONGs procuram diversificar a fonte de recursos buscando tanto parcerias privadas como parcerias públicas ou mesmo através da prestação de serviços especializados.

➤ Imagem das empresas

Mirella da CELPE acredita que a empresa é muito procurada por ser uma das maiores do Estado e ser conhecida por todos da localidade, já que é a única empresa que distribui energia nessa área e, portanto, está presente na casa de todos os que utilizam energia elétrica em Pernambuco. Também pelo fato de ser uma empresa antiga e que já possui um histórico de patrocínio muito grande. Em suma, a entrevistada concluiu que a imagem da empresa deve ser o principal motivador nesse caso.

A entrevistada Márcia Gonçalves teve a mesma percepção que Mirella, concluindo que a imagem da empresa é, de fato, o principal aspecto que motiva as ONGs a procurar a Usina.

Apesar de as entrevistadas terem chegado a uma mesma conclusão, parece haver uma diferença a respeito do que se entende por “imagem da empresa”, que pode significar vincular-se a uma organização para ampliar sua imagem perante a sociedade – entendimento da representante da Usina São José, Márcia – ou procurar uma organização com base na imagem que ela possui, ou, melhor dizendo, com base em sua credibilidade – provável entendimento da entrevistada Mirella – acreditando que assim será mais fácil angariar recursos.

Obviamente, nas duas situações referidas a influência que uma organização causa sobre a imagem da outra é inevitável, seja ela uma influência positiva ou negativa. Mas, ao que parece, entre as ONGs e as empresas, são estas as mais interessadas na ampliação de sua imagem. Isso não significa que o contrário não aconteça, mesmo porque empresas de grande porte, por exemplo, tendem a ter um poder de influência e contribuir para um ganho de visibilidade muito grande para as ONGs, independente do tamanho desta. Enfim, o que quer se dizer, é que a despeito do entendimento que se tenha sobre “imagem da empresa”, há sempre a possibilidade de ganhos ou perdas. Por isso a importância de realizar uma investigação mais profunda sobre um parceiro em potencial a fim de evitar problemas desnecessários no futuro.

Considerando o que foi declarado pelos entrevistados das ONGs e empresas participantes da pesquisa, a respeito dos aspectos que motivam cada qual a realizar parcerias com o outro, bem como a percepção desses mesmos entrevistados em relação aos motivos que poderiam ter levado seus parceiros a buscar tais parcerias, chegou-se a uma visão interessante acerca das percepções que um ente tem do outro e do que cada ente declara de si.

Quadro 20 (4) – Percepções relativas às motivações de empresas e ONGs na realização de parcerias

Aspectos que motivam as empresas na opinião das ONGs¹⁷	Principais aspectos declarados pelas empresas¹⁸	Aspectos que motivam as ONGs na opinião das empresas¹⁹	Principais aspectos declarados pelas ONGs²⁰
-Expertise das ONGs; -Credibilidade das ONGs; -Agregar valor à imagem da empresa;	-Cumprir missão institucional; -Desenvolver projetos com as ONGs; -Realizar ações voltadas à Cidadania/Responsabilidade Empresarial.	-Necessidade de Recurso; -Imagem da empresa.	-Necessidade de Recurso. -Cumprir missão institucional; -Desenvolver projetos com/para as empresas.

Fonte: dados coletados

A partir das colocações do quadro acima é possível observar que praticamente não há correspondência entre os motivos declarados por cada tipo de organização (ONG ou empresa) em relação ao que uma organização pensa da outra sobre o que as levam a formar parcerias entre si. Ao que tudo indica, mesmo que os tempos mais conturbados entre essas organizações tenham ficado para trás, ainda não se desenvolveu uma imagem totalmente positiva de uma em relação à outra. Parece existir certo grau de desconfiança entre essas organizações que não permite um relacionamento de maior cumplicidade entre ambas.

¹⁷ Com base nos dados retirados das respostas da questão 04 do roteiro de entrevista das ONGs.

¹⁸ Com base nos dados retirados das respostas da questão 02 do roteiro de entrevista das Empresas, considerando os itens em que todas as empresas concordaram.

¹⁹ Com base nos dados retirados das respostas da questão 04 do roteiro de entrevista das Empresas.

²⁰ Com base nos dados retirados das respostas da questão 02 do roteiro de entrevista das ONGs, considerando os itens em que todas as ONGs concordaram.

MOTIVAÇÕES DAS EMPRESAS RELACIONADAS À DIMENSÃO SOCIAL:

Os entrevistados das empresas também responderam sobre que influência a parceria com ONGs pode ter sobre a forma como esta empresa é vista pela sociedade. Com isso, pretendeu-se identificar se as empresas são motivadas pela possibilidade de expandir sua visibilidade social ao formar parcerias com ONGs.

Chegou-se à mesma conclusão que as ONGs, ou seja, as empresas são motivadas pela possibilidade de aumento de sua visibilidade diante da sociedade.

➤ Aumento da visibilidade da empresa perante a sociedade

Para Ana Regina da ALCOA, a influência das ONGs é, sem dúvida, positiva e agrega muito valor à empresa. No caso da CELPE, a parceria com ONGs tanto pode influenciar positivamente, como negativamente, de acordo com a entrevistada Mirella. Por isso, para ela, é preciso muita sinceridade de ambas as partes da parceria, a fim de não comprometer a imagem da empresa.

Para André Moreira da Tecnoset, “a parceria entre ONG e empresa reflete positivamente na forma como a empresa é vista pela sociedade.”. Contudo, ele acrescenta que “para potencializar a visibilidade, é preciso definir a estratégia de comunicação. Em muitos casos, a empresa realiza ações que não são tão divulgadas, e acabam não agregando tanto valor a empresa como poderia.”. Da mesma forma, a entrevistada Márcia Gonçalves da Usina São José, acredita que a influência é positiva. Inclusive ela afirmou que muitas pessoas procuram, por exemplo, o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, ONG com quem a empresa mantém parceria, a fim de ter acesso à empresa e conhecer melhor suas ações.

Sendo assim, para o bem ou para o mal, as ONGs podem sim influenciar a maneira com que as empresas são vistas. Consequentemente, o ganho de visibilidade ou o aumento de projeção social das empresas pode constituir um motivador para estas quando do interesse em realizar parceria com ONGs.

No quadro a seguir, os aspectos identificados como motivações para as parcerias de acordo com a **percepção das empresas**.

Quadro 21 (4) – Percepção dos Entrevistados das empresas sobre os aspectos motivadores da aproximação entre ONGs e Empresas

Motivações para a formação de parcerias entre ONGs e empresas de forma geral, segundo empresas pesquisadas		Motivações particulares das empresas pesquisadas em relação às ONGs parceiras	Motivações das ONGs parceiras segundo a opinião das empresas pesquisadas
Relacionadas às ONGs	Relacionadas às empresas		
Necessidade de captação de recursos; Atendimento a novas demandas;	Desenvolvimento de um papel social pelas empresas/ Responsabilidade Social Empresarial; Agregar valor à imagem da empresa; <i>Expertise</i> das ONGs;	Conceder ajuda financeira ou material; Conceder auxílio intelectual/profissional; Maior visibilidade/projeção social; Cumprir missão institucional; Interesse em desenvolver e implementar projetos com a ONG parceira; Cumprir Função Social; Realizar ações voltadas à cidadania empresarial/responsabilidade social empresarial; Troca de benefícios; Idoneidade das ONGs; Aumento da visibilidade da empresa perante a sociedade.	Necessidade de recursos; Imagem das empresas.

Fonte: dados coletados

4.3 Processo de formalização das parcerias

Neste tópico serão apresentados os processos que ONGs e empresas seguem até firmar uma parceria, o que compreende as etapas, procedimentos e instrumentos utilizados para a formalização da parceria. Observou-se que em nenhuma das organizações pesquisadas existe um processo formalizado e bem definido acerca das etapas seguidas até a concretização de uma parceria. Mesmo assim todas as organizações demonstraram bastante cuidado ao buscar uma parceiro institucional e seguiram, ainda que não formalmente, um procedimento que deixam transparecer a existência de etapas.

4.3.1 Processo seguido pelas ONGs

A ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania não possui um processo formal definido, mas, com base nas informações dadas pelas entrevistadas, as etapas seguem um claro percurso. Juliana da Paz relatou que geralmente alguém que conhece o trabalho da ONG “abre as portas” em uma empresa. Então um representante da ONG visita a empresa e conversa com o responsável pela área de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial a fim de identificar oportunidades de realização de ações conjuntas. Depois a ONG encaminha um projeto à empresa. Essa é a fase da apresentação, também relatada pela entrevistada Saritta Brito.

Segue-se com uma fase de negociação, realizada entre as partes através de reuniões e conversas para esclarecimentos e discussão dos objetivos do projeto e das ações a serem desenvolvidas. Discutidos os pontos, é elaborada uma versão final para o projeto que é encaminhado para aprovação, ou não, da diretoria da empresa. Recebendo o aval desta instância, a parceria é formalizada através de acordo ou contrato, o qual dura geralmente 1 ano. Uma vez formalizada a parceria, a preocupação volta-se à gestão dos recursos e à prestação de contas, finalizando o ciclo. E, se for do interesse de ambas as partes, a parceria pode ter continuidade através da renovação do contrato. Por sua vez, o contato com as empresas ao longo da parceria, de acordo com a entrevistada Juliana da Paz, é realizado por meio da Assessoria de Relacionamento e Comunicação, que é responsável pela comunicação das ações dos projetos às empresas.

O processo de parceria do Movimento Pró-Criança, de acordo com o entrevistado Antônio Vicente, começa por um contato com o presidente ou dono de uma determinada empresa. Nesse contato o representante da ONG explica o trabalho realizado pela instituição e aguarda o retorno da empresa. Caso esta demonstre interesse, a ONG envia um projeto, que é analisado e encaminhado para o departamento jurídico de ambas as partes, finalizando com um encontro para a formalização da parceria através de um convênio. Este convênio normalmente tem duração de 1 ano, podendo ser renovável.

A entrevistada Roseângela acrescentou que, ultimamente, a iniciativa para desenvolvimento de uma parceria tem partido das empresas. Contudo, se a ONG nota uma oportunidade que pode oferecer respaldo às suas ações, ela vai à procura da parceria. Por sua vez, quando do estabelecimento de uma parceria, o contato com a empresa é realizado através da diretoria da ONG como um todo, de acordo com Roseângela. Nesse caso, podem ser assessores, coordenadores e gestores. Em geral, a definição da(s) pessoa(s) que ficará(ão) responsável(is) pelo contato com os parceiros é feita de acordo com o tema do projeto. Se, por exemplo, o tema for direcionado à parte pedagógica, a responsabilidade é dos coordenadores pedagógicos. Ou seja, considera-se o(s) gestor(es) da respectiva unidade em que o projeto vai ser inserido.

No caso da Visão Mundial, de acordo com Rafaela Pontes, o estabelecimento de uma parceria pode partir de contatos pessoais de colaboradores da ONG ou ser proveniente de um edital publicado por uma empresa. Também existe, de acordo com a entrevistada Maria Carolina, uma equipe de *marketing* dentro da ONG que é responsável por fazer prospecção de empresas em todo o Brasil, de preferência que já tenham um perfil de doador. Nesse sentido, o processo segue com uma fase de conhecimento mútuo entre as partes, que, no caso da ONG, é chamado de “*Due Diligence*”, um processo internacional pra verificar a idoneidade de uma instituição. Se nada de negativo é encontrado no que diz respeito à empresa em análise, começa uma fase de apresentação dos projetos desenvolvidos pela ONG, bem como realização de visitas de ambas as partes interessadas. Em seguida ONG e empresa discutem as possibilidades de atuação conjunta e essas discussões são levadas para um Comitê de Análise e Aprovação de Projetos para avaliação da proposta pela ONG. Por fim, caso a proposta seja aprovada por esse Comitê, ela é encaminhada a um departamento jurídico a fim de ser elaborado o documento que irá formalizar a parceria, qual seja um contrato ou convênio. Estes podem ter tempo variável, mas geralmente os projetos com empresas tem duração média de 2 anos. O contato com a empresa parceira é mantido por meio do coordenador do

projeto. Porém, se não houver alguém dentro da ONG que atenda a um projeto, uma pessoa é indicada como referência para fazer esse papel.

4.3.2 Processo seguido pelas empresas

No caso da ALCOA não existe um procedimento formal estabelecido para a realização de parcerias. A iniciativa, inclusive, pode partir tanto da empresa como das ONGs interessadas. No caso da iniciativa partir de ONGs, a empresa avalia a proposta e a contrapartida para a empresa. Se for interessante e oportuno para a empresa, ela promove a parceria. Já se a iniciativa partir da empresa há um procedimento interno a ser seguido: a ONG manda seu projeto, a empresa lê, verifica se ele está dentro das estratégias de atuação dela (anualmente estabelecidas) e avalia o nível de sustentabilidade do projeto. O passo seguinte é fazer visitas à instituição que enviou o projeto e realizar entrevistas, podendo até mesmo realizar auditorias, dependendo da natureza da parceria.

Sobre a realização de parcerias, a entrevistada Ana Regina acrescenta que a ALCOA não define metas com esse fim, não faz parte das estratégias da empresa. Isso porque, devido ao reconhecimento e credibilidade da empresa, a procura de instituições em busca de parcerias ocorre de maneira natural. Portanto, a prospecção de ONGs parceiras como meta da empresa só ocorreria se ela tivesse o recurso pra investir mas não tivesse nenhum relacionamento externo, o que não é o caso.

Para a formalização das parcerias a ALCOA utiliza, no caso de projeto social, um formulário de projeto semelhante a um contrato, mas que não recebe este título. Além disso, a empresa exige uma série de documentações a ser enviada pela ONG parceira. Como documento formal, a empresa elabora uma declaração assinada sempre pelo diretor financeiro e responsável geral da instituição. As parcerias, em geral, tem o tempo mínimo de 1 ano, podendo ser renovada a cada término de período. Quem fica responsável pelo contato com as ONGs parceiras é a pessoa que ocupa o cargo relacionado a assuntos institucionais, referente à área de comunicação e relações comunitárias que, no caso da ALCOA, é Ana Regina. Porém, existem pessoas que são indicadas para representar cada área da empresa, chamadas de pontos focais, as quais dão suporte às ONGs em caso de necessidade.

Em relação à CELPE, conforme a entrevistada Mirella Pessoa, normalmente as ONGs enviam solicitação de apoio de patrocínio e em seguida a empresa realiza visitas às

instituições, participa de reuniões internas e depois o projeto é apresentado para a gerência de sustentabilidade da empresa. Posteriormente o projeto é levado para a reunião de diretoria e, caso seja necessário, a CELPE volta a visitar a entidade para fazer análise, por exemplo, de atas de reunião ou mesmo entrevistar o público que será beneficiário do projeto a fim de conhecer melhor o trabalho desenvolvido pela entidade. A iniciativa para a realização de parcerias também pode partir da empresa, porém, como a procura é muito grande, a empresa não precisa fazer tanta prospecção. Por sua vez, o contato com as ONGs parceiras é de responsabilidade da pessoa que ocupa o cargo de Especialista em Responsabilidade Social que, atualmente na empresa, é a própria Mirella. Para a formalização da parceria é utilizado sempre um contrato ou convênio, o qual tem duração mínima de 1 ano.

A Tecnoset não possui uma sistematização específica em relação ao processo de definição de uma parceria. O que existe, segundo o entrevistado André, é considerar um conjunto de empatias e de valores que uma organização pode agregar à outra até encontrar uma causa em comum. Para tanto, são realizadas visitas em *loco*, reuniões internas, reuniões externas com as ONGs, levantamento de orçamentos detalhados acerca do projeto em análise, desenvolvimento de projetos-piloto até, finalmente, levar o projeto para aprovação da diretoria. De acordo com o entrevistado, a empresa se preocupa em atender as necessidades do parceiro e não apenas impor um projeto pelo fato de estar investindo recurso financeiro.

Para formalizar o vínculo entre a empresa e a ONG é utilizado um termo de parceria assinado por ambas as partes, podendo também ser um acordo verbal. Não existe tempo definido para uma parceria. Ao longo do projeto, as ONGs parceiras podem recorrer a um Gerente Social ou, em segundo plano, aos chamados Colaboradores Ativos, que são os pontos focais, ou seja, pessoas da empresa que estão envolvidas nos projetos.

No caso da Usina São José, em primeiro lugar é feito um levantamento geral sobre as ONGs que dura pelo menos 1 mês. Nessa fase procura-se conhecer melhor as ONGs verificando, por exemplo, a existência de CNPJ, o público-alvo, a origem dos recursos, os projetos desenvolvidos e até mesmo informações da comunidade local sobre a forma de trabalhar da instituição e o retorno de suas ações. Depois dessa fase, a empresa solicita às ONGs o envio de projetos que serão avaliados e, se for o caso, financiados pela empresa. É utilizado contrato para formalização de parceria e o tempo mínimo de duração vai depender do projeto, sendo geralmente de 1 ano. A responsabilidade pelo contato com as ONGs é de quem ocupar o cargo de Gerente de Recursos Humanos, no caso da Usina São José, o contato é feito através da entrevistada Márcia Gonçalves. Em alguns casos, o contato também pode

ser realizado pelo diretor da instituição, mas a responsabilidade central permanece sendo do Gerente de RH.

4.4 Práticas desenvolvidas a partir da formação das parcerias

Aqui, serão apresentadas as ações ou práticas que empresas e ONGs passaram a desenvolver a partir do momento que estabeleceram parcerias entre si. Dentro desse aspecto, incluem-se quaisquer novas atividades que possam ter surgido em decorrência do relacionamento com a ONG ou empresa parceira, desde a realização de reuniões periódicas para acompanhamento do projeto, realização de atividades informais não estabelecidas no contrato mas que façam parte das atividades desenvolvidas pela organização, criação de núcleos para desenvolvimento de ações relacionadas às parcerias, elaboração de relatórios, até mudanças que tenham ocorrido no cotidiano das organizações envolvidas.

4.4.1 Novas práticas desenvolvidas pelas ONGs

De acordo com os relatos dos entrevistados das ONGs, foram identificadas as seguintes novas práticas:

- **Maior ênfase na sistematização de relatórios e comunicação das atividades**

Segundo a entrevistada Saritta Brito do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, a parceria com empresas trouxe a necessidade de dar mais ênfase à sistematização dos relatórios e comunicação das atividades, já que é exigência das empresas a apresentação de documentos que comprovem a realização das ações relacionadas à parceria. Também houve a necessidade de ter um cuidado maior com a maneira de apresentar propostas e documentos, bem como com a forma de gerenciar os projetos e comunicar às empresas as atividades realizadas.

Sobre essa necessidade de comunicação das atividades, Juliana da Paz do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania comentou que há uma preocupação constante em manter as empresas parceiras atualizadas sobre tudo que a ONG está desenvolvendo.

(...) qualquer coisa que a gente for fazer... vamo convidar todo mundo e depois de convidar por e-mail manda carta e depois de mandar carta, liga, depois de ligar, manda e-mail de novo, manda SMS... então a gente sempre tá com esse movimento de... sempre tá se comunicando muito com todas as empresas associadas, entendeu? (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13).

Esse cuidado com a apresentação das atividades também faz parte das práticas da Visão Mundial em relação às empresas parceiras. O relatório pode seguir tanto o modelo da ONG quanto o das empresas, quando estas exigem informações específicas, conforme expôs a entrevistada Maria Carolina.

(...) a gente combina com a empresa que tipo de relatório, qual a periodicidade do relatório... a gente tem um padrão específico de relatório que fala de contexto e fala do alcance, do impacto geral mas fala também dos impactos específicos, das lições aprendidas e das dificuldades que a gente enfrentou naquele período. Isso de maneira genérica (...) mas às vezes a empresa tem ou requer um tipo de informação específica. Ai a gente entra em acordo e coloca. Tanto em relação ao formato quanto em relação à periodicidade. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13).

Percebeu-se, como no exemplo acima, que muitas vezes as ONGs precisam ajustar suas atividades para atender as necessidades das empresas. Disso decorre também uma necessidade de se desenvolver em termos de profissionalização e conhecimentos especializados. Tudo isso age como um incentivo para que as empresas mantenham o interesse pelas ONGs e, por sua vez, estas consigam crescer mais e mais em ações sociais e prestação de serviços.

As demais ONGs pesquisadas também precisam apresentar relatórios periodicamente às empresas parceiras, descrevendo todas as ações que estão sendo realizadas nos projetos que elas apoiam.

➤ Criação de núcleos internos voltados às parcerias

A criação de núcleos específicos relacionados a uma determinada parceria é uma possibilidade latente no caso do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania. De acordo com a entrevistada Juliana da Paz, existem situações, como na ocasião de projetos de grande porte, que se faz necessário desenvolver esses núcleos. Na verdade, nestes casos, o que ocorre é a formação de um Conselho Gestor, conforme colocou Juliana, que é composto pelo coordenador do programa e mais 1 (uma) pessoa interessada de cada empresa.

Na Visão Mundial, os projetos realizados em parceria com empresas, chamados de projetos especiais, possuem uma gestão própria denominada de gerência de projetos especiais. De acordo com Maria Carolina, esta gerência constitui um núcleo “que recebe informação, compara as informações, verifica, monitora a execução física e financeira e também verifica, por exemplo, que projeto pode fortalecer a ação de outro projeto”.

No caso das demais ONGs a criação de núcleos específicos relacionados aos parceiros não existe.

➤ Realização de encontros/reuniões periodicamente

A entrevistada Juliana da Paz mencionou que a ONG precisa fazer encontros trimestrais com as empresas para apresentação das ações do projeto que está sendo realizado. Ademais, quando um projeto chega ao fim, um encontro é realizado entre a ONG e a empresa parceira a fim de fazer uma avaliação geral sobre o mesmo. Posteriormente, esses dados são sistematizados e encaminhados para as empresas apoiadoras a fim de que elas tenham uma visão ampla acerca dos resultados do projeto.

Além dos encontros externos com as empresas, todas as ONGs pesquisadas realizam periodicamente reuniões internas para discutir e avaliar o andamento dos projetos.

➤ Estabelecimento de papéis

A partir do momento que as ONGs começam a realizar parcerias com empresas, faz-se necessário atribuir responsabilidades aos membros envolvidos. No caso do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, a entrevistada Juliana da Paz afirma que, à medida que as parcerias vão surgindo, novos papéis são criados e as responsabilidades referentes a eles vão sendo definidas aos poucos.

Em relação ao Movimento Pró-Criança, de acordo com a entrevistada Roseângela, os papéis relativos a cada membro da ONG são estabelecidos conforme a disponibilidade e perfil de cada um e o surgimento de novos papéis vai depender da necessidade.

A Visão Mundial, segundo Rafaela Pontes, também define os papéis a serem executados e quando é necessário, devido à dinâmica própria da organização, realiza realocação interna para melhor adequação das pessoas aos projetos.

➤ Realização de atividades extras relacionadas à *expertise* da ONG

O fato de existir um vínculo entre uma empresa e uma ONG, traz a possibilidade de realizar ações não necessariamente voltadas a um determinado projeto. Ou seja, pode acontecer de as empresas parceiras solicitarem alguma atividade das ONGs, desde que esteja dentro da área de atuação destas.

Algumas práticas realizadas pelo Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, por exemplo, ocorrem em função das parcerias com empresas. Por exemplo, Juliana da Paz mencionou que é comum as empresas solicitarem da ONG algum tipo de apoio.

As empresas pedem muito a gente pra fazer palestras internas de sensibilização sobre a temática [da ONG]. Então a gente já foi muito pra outras empresas explicar o que é investimento social privado, o que é Responsabilidade Social, porque a empresa desenvolve esse tipo de valor, enfim. A gente trabalha um pouquinho nisso dentro das empresas porque é estimulado a ir pra dentro das empresas pra isso. Teve o projeto Territórios de Cidadania, que foi um pedido das empresas de conduzir um projeto pra enriquecer a cadeia de valor, enfim, tem essas ações mais internas né. E tem algumas empresas que pedem da gente: “Oh a gente quer publicar o relatório de sustentabilidade, como é que a gente faz?”. Aí a gente vai pra dentro da empresa e ajuda eles também a se organizarem pra fazer a publicação. Então na verdade qualquer temática que eles nos peçam a gente vai pra dentro da empresa. Agora se essa ida pra dentro da empresa vai ser só uma assessoria pontual ou se vai ser uma assessoria permanente, depende muito do que a empresa quer, enfim. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13)

Eventualmente o Movimento Pró-Criança também realiza atividades demandadas por empresas parceiras. Conforme colocou Antônio Vicente, às vezes as empresas realizam eventos e convidam a ONG para fazer apresentações relacionadas aos projetos desenvolvidos por ela, que, inclusive, podem ser vinculadas a um projeto apoiado pela empresa. Para Antônio, é uma forma de retorno da ONG em relação a esse apoio das empresas, além de uma maneira de estas avaliarem os frutos do seu investimento.

A Visão Mundial é outra ONG que já foi solicitada a desenvolver projetos específicos para empresas. Obviamente, conforme esclarece a entrevistada Maria Carolina, tudo tem que estar dentro das linhas de atuação da ONG.

Isso demonstra que as empresas se utilizam da *expertise* da ONG para atender determinadas de suas necessidades, o que revela uma relação de confiança entre as partes, além de uma notória capacidade da ONG para atendê-las. São práticas não exatamente pré-definidas no projeto, mas que acabam surgindo devido à existência de um relacionamento estreito entre as partes.

➤ Investimento em capacitação/desenvolvimento pessoal

A entrevistada Roseângela do Movimento Pró-Criança mencionou que a parceria com empresas trouxe a necessidade de investir mais em recursos humanos, tanto através de capacitações como incentivando o desenvolvimento acadêmico dos funcionários, no caso daqueles que não possuem esse tipo de formação. Para tanto, a ONG buscou respaldo nas próprias empresas parceiras, já que a instituição sozinha não teria recurso suficiente para financiar essas ações.

➤ Desenvolvimento de ferramentas de controle e monitoramento

Tanto o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, quanto a Visão Mundial mencionaram a necessidade cada vez maior de utilizar ferramentas de controle e monitoramento das atividades.

O fato de as ONGs preocuparem-se com esse aspecto, demonstra um desejo crescente de estarem preparadas para responder bem às necessidades das empresas. Além disso, o cuidado com o controle das atividades desenvolvidas nos projetos reflete uma atenção das ONGs em relação a uma atuação transparente e comprometida, o que ajuda a manter as empresas interessadas nas parcerias.

Hoje há um investimento muito grande de esforços e de recursos nos controles. Então isso é uma coisa que a gente também tem que se adequar. (...) Então assim, hoje há muito investimento de esforços em controles e que é muito interessante, afinal a gente trabalha com dinheiro de doação né. Então a gente tem que ser responsável. (Rafaela Pontes, entrevista, 04/04/13)

4.4.2 Novas práticas desenvolvidas pelas empresas

Ao contrário das ONGs que desenvolveram várias novas práticas a partir do seu relacionamento com empresas, estas praticamente não mudaram muito a sua rotina. Isso porque, diferentemente da maioria das ONGs e, particularmente no caso das ONGs pesquisadas, as empresas já possuem um bom aporte de ferramentas e conhecimentos que torna desnecessária a implantação de novas práticas. Nesse sentido, apenas foram identificadas as seguintes:

➤ Realização de encontros/reuniões periodicamente

Todas as empresas fazem periodicamente reuniões com as ONGs parceiras para verificar o andamento dos projetos e rever alguma ação que não esteja dando certo. A CELPE, por exemplo, faz encontros mensais onde se fala das captações, prestação de contas aos clientes acerca das doações que eles fazem às ONGs através da CELPE, formas de divulgação do trabalho das ONGs aos clientes, estabelecimento de estratégias, etc.

No caso da Tecnoset, o entrevistado André Moreira mencionou que são realizadas reuniões a fim de avaliar a efetividade das atividades e possibilidades de melhorias. Também são aplicadas pesquisas de avaliação com os participantes das parcerias ao término dos projetos.

➤ Acompanhamento das ações através do recebimento de relatórios

Todas as empresas, com exceção da Tecnoset, fazem acompanhamento das ações relacionadas aos projetos apoiados através da análise de relatórios que são enviados periodicamente pelas ONGs parceiras.

O entrevistado André Moreira salientou que a Tecnoset não exige relatórios das ONGs porque a empresa entende que nem sempre é possível obter resultados quantitativos, os quais são perseguidos por qualquer empresa mas não pelas ONGs. Por isso, em vez de pressionar as ONGs para conseguir resultados quantitativos, a empresa opta por certificar-se que os projetos

apoiados pela empresa estão sendo bem realizados e seguindo o direcionamento acordado entre as partes no momento em que foi feita a parceria.

➤ Realização de ações internas relacionadas à *expertise* das ONGs parceiras

A CELPE já fez várias sensibilizações internas relacionadas à causa das ONGs parceiras com o objetivo de incentivar os funcionários da empresa a aderirem às campanhas.

A Tecnoset e a Usina São José também realizam campanhas para a sensibilização de colaboradores para a prática do voluntariado e envolvimento em questões sociais, as quais são feitas com a colaboração das ONGs parceiras.

➤ Criação de núcleos internos voltados às parcerias

A Tecnoset criou um Comitê de Sustentabilidade e também um grupo de trabalho com o intuito de recrutar colaboradores e voluntários para participar das ações realizadas pelas ONGs. Dessa forma, os colaboradores da empresa se comprometem a visitar a ONG da qual participe três vezes por semana.

➤ Adequação de sistemas

No caso da CELPE, para receber e registrar informações relativas às doações de algumas ONGs parceiras foi necessário fazer uma adaptação no sistema comercial da empresa.

4.5 Aprendizados dos integrantes das ONGs e empresas privadas

Nesta seção serão apresentados os aprendizados construídos em decorrência do relacionamento, através de parcerias, entre ONGs e empresas privadas.

4.5.1 Aprendizados dos integrantes das ONGs a partir da relação com empresas

Com base nos dados obtidos através dos entrevistados das ONGs ao serem perguntados sobre os aprendizados construídos a partir da parceria com empresas, foram identificados os seguintes: aprendizado sobre formas de comunicação, aprendizado sobre registro de atividades, aprendizado sobre avaliação das ações, aprendizado sobre habilidades interpessoais, aprendizado sobre valorização da imagem da ONG, aprendizado sobre mensuração de resultados, aprendizado sobre planejamento estratégico e aprendizados relacionados ao conhecimento de novas práticas e ferramentas de trabalho, os quais serão detalhados a seguir.

➤ Aprendizado sobre formas de comunicação

De acordo com os entrevistados, todo o processo que envolve a parceria possibilita a construção de aprendizados. As empresas têm sua maneira própria de atuar e isso leva as ONGs a buscar formas de se relacionar melhor com elas a fim de conquistar parcerias e mantê-las interessadas. Por sua vez, no relacionamento com empresas, as ONGs conseguem identificar seus erros e aprendem diferentes formas de melhorar a execução das suas ações. Entre esses aprendizados está a forma de comunicação com as empresas, que pode variar de uma para a outra e por isso as ONGs precisam descobrir a melhor maneira de conduzi-la.

No caso do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania e da Visão Mundial, percebe-se a necessidade de aproximar a forma de se comunicar destas ONGs à linguagem das empresas e fazer uso de termos mais condizentes, seja para facilitar a troca de informações, seja com o propósito de atrair novos parceiros e angariar novas fontes de recursos.

Ao mesmo tempo, também existe uma preocupação com o que parece ser o mais importante para a ONG: os resultados qualitativos. Apesar de priorizarem estes, ao buscarem se adaptar à linguagem das empresas, as ONGs acabam tendo que se preocupar também com os resultados quantitativos que, em geral, é o foco das organizações da iniciativa privada. Com isso, as empresas tendem a continuar desvalorizando ou valorizando pouco a parte qualitativa do processo, o que pode se afastar do ideal das ONGs.

(...) A gente aprende muito junto. O que eu aprendi é que é bom entrar no ritmo da empresa no termo da objetividade. (...) porque se comunicar com um público muito diferente, né, com empresas diferentes requer essa linguagem (...) que caiba em todo lugar e a gente sempre tá aprendendo com isso. (...) É ruim porque a gente perde também o floreio, que é perder muito o entendimento das coisas que não são tão visíveis e mensuráveis né. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13).

(...) a situação de apresentar um projeto, de desenvolver uma proposta, é uma situação de super aprendizado pra ONG. Porque a empresa tem (...) a lógica dela de avaliação do projeto ou as necessidades de informação dela. E aí você tem todo um aprendizado de como informar, como comunicar, como despertar interesse do investidor pro seu projeto. Eu acho que isso é uma mega oportunidade. (Saritta Brito, entrevista, 15/03/13)

A gente, na parte de comunicação procura adequar a linguagem, a apresentação, o visual, às características e à identidade empresarial pra poder alinhar um pouco a forma de linguagem. Isso tá muito forte na linguagem. É como se a gente tivesse que aprender uma linguagem menos de falar de ONG pra ONG pra poder adaptar conceitos. Então, por exemplo, mobilização de recursos, não é uma coisa que as empresas entendem. Às vezes é patrocínio, apoio. (Saritta Brito, entrevista, 15/03/13).

➤ Aprendizado sobre registro de atividades

A partir do convívio com empresas, a entrevistada Juliana do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania percebeu que a aprendizagem das organizações é muito restrita às pessoas e isso pode dificultar a manutenção da memória organizacional. Nesse sentido, ela notou que precisava criar um mecanismo de registro das atividades realizadas, conforme relato da própria.

A preocupação com o desenvolvimento de uma memória organizacional é um avanço muito grande para as ONGs e ainda que essa não seja uma prática generalizada entre estas organizações, o fato é que elas passam a investir cada vez mais na sofisticação dos seus processos e práticas cotidianas, demonstrando um significativo potencial para a mudança.

Há um aprendizado... assim... existe uma rotatividade nas empresas muito grande hoje em dia. O mercado de trabalho tá aquecido, então as pessoas mudam. Então eu aprendi que as questões de aprendizagem dentro das organizações, elas tão muito ligadas às pessoas ainda. Então às vezes quando as pessoas saem toda a memória organizacional sai também. E isso forçou a gente a criar um mecanismo de controle de relacionamento. Toda vez que eu vou numa empresa eu abro um documento e relato o quê que aconteceu e com quem, faço uma pautazinha (...) por que se acontecer de eu sair daqui a um mês eu digo “Oh, a gente teve aí, foi isso que aconteceu”. A gente mantém essa memória institucional, entendeu? (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13).

➤ **Aprendizado sobre avaliação das ações**

O processo de execução dos projetos possibilita muitos aprendizados, de acordo com entrevistados de duas ONGs. É nesse momento que ONGs e empresas parceiras se reúnem e discutem o andamento das ações, as dificuldades surgidas e o que pode ser feito para melhorar o desenvolvimento dos projetos. Nesse sentido, as ONGs aprendem a avaliar melhor suas ações e a rever aspectos que merecem mais atenção a fim de não comprometer os resultados esperados. Avaliação essa que não deve ser feita apenas ao final de um projeto, mas durante toda a sua fase de execução.

Principalmente na execução de projetos né. Pra mim especialmente nos momentos de acompanhamento e monitoramento dos projetos gera muita aprendizagem né, porque é a chance que a gente tem de dizer: “Fez num fez”, “Por que fez e por que não fez?” e “O que é que vai fazer?”, entendeu? Geralmente esse é um momento que causa muita aprendizagem. (...) por que o planejamento é meio que... é um sonho junto, né. E sonhar junto é bom, mas é na hora que você vai pra prática do dia-a-dia que você vai monitorar isso. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13).

Todo momento gera aprendizagem. (...) É no contato. Na forma como foi feito o contato, a gente errou nisso, errou naquilo. É na própria execução do projeto. Nós devíamos ter divulgado mais a marca, divulgamos pouco. Durante todo o processo ocorre essa aprendizagem. (Antônio Vicente, entrevista, 11/03/13)

➤ **Aprendizado sobre habilidades interpessoais**

Outra forma de aprendizado que todas as ONGs relataram foi sobre o tratamento entre as pessoas dentro da organização. O fato de o contexto empresarial remeter à ideia de um ambiente altamente competitivo e tenso, bem diferente das ONGs que costumam ter um clima mais ameno e solidário, dá às ONGs a possibilidade de aprender muito com os diversificados perfis das empresas.

Nesse sentido, as ONGs aprendem não só a interagir com pessoas de diferentes personalidades, mas também a se posicionarem e defenderem seus propósitos, bem como a negociar suas ações, caso seja necessário. Além disso, também houve aprendizado em relação à atitudes como ouvir e motivar os membros de uma organização, para que eles se sintam satisfeitos e tenham mais entusiasmo para realizar seu trabalho, fato que pareceu surpreender

a entrevistada Roseângela do Movimento Pró-Criança, por exemplo, apesar de ela entender essas atitudes como pura estratégia das empresas.

Aprende principalmente (...) sobre lidar com pessoas muito diferentes né, em setores diferentes... lidar com uma empresa, um empresário da área de seguros, com uma dinâmica de um empresário na área de farmácia (...). Então, a gente transitando por vários perfis de empresas diferentes dá muita ideia, assim, de quais as dinâmicas daquele setor. (...) A gente tem aprendido a dialogar muito e a entender um pouco do contexto empresarial que é muito difícil. (...) Então assim, a gente acaba se esclarecendo e tomando um conhecimento muito maior de como funciona a dinâmica empresarial e de certa forma tem feito a gente se aproximar deles, por que a gente tá mostrando pra eles que trabalhar responsabilidade social e cidadania empresarial também é isso, também é ajudar eles com os negócios, entendeu? Também ajuda eles a tomar uma postura diferente que vai favorecer eles de outra forma. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13).

Acho que tem um aprendizado no campo político, de como se posicionar, de até aonde você pode ir. É muito no aspecto político estratégico. São aprendizados nesse campo, de como se colocar, se posicionar, de colocar na mesa suas possibilidades, seus limites, enfim. (Saritta Brito, entrevista, 15/03/13).

Acho que há aprendizagem individual, aprendizado em grupo, aprendizado gerencial. É só troca. (...) A questão mesmo do respeito ao próprio trabalho. Porque assim às vezes você escutar do outro que você é competente, que você é capaz dá um... faz com que você, tipo assim... “Poxa, que negócio legal, eu não tinha percebido isso”. Então assim, eu acho que dá mais coragem, pra dizer assim “Vocês fazem a diferença”. É como se fosse um reconhecimento. E que os empresários sempre fazem porque isso é o retorno deles: reconhecer que o teu empregado é o melhor. Reconhecer, por quê? Por que ele trabalhando com satisfação o dinheiro aparece, num aparece? É isso que eu aprendi convivendo com eles. Eles não dão ponto sem nó não. (Roseângela Almeida, entrevista, 11/03/13)

Nem sempre os resultados que a gente apresenta são aqueles esperados. Às vezes eles superam as expectativas, às vezes eles ficam abaixo da expectativa e a gente tem que negociar isso. Então é sempre também um aprendizado sobre como lidar né, com diferentes visões. Empresa é bem diferente da ONG, mas sim, sempre gera [aprendizado] e aí gera também determinados ajustes. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

➤ Aprendizado sobre valorização da imagem da ONG

Em geral, não faz parte da natureza das ONGs a preocupação com a disseminação da sua imagem. Contudo, cada vez mais elas têm percebido a importância de divulgar suas ações e, por assim dizer, sua marca. Esse pensamento foi fortalecido a partir do contato com as empresas, que sabem bem a importância de tornarem-se visíveis perante a sociedade.

É interessante notar que apesar de reconhecerem a importância de destacar a imagem da ONG, é perceptível certo cuidado ao mencionar isso, como pode ser notado na fala da entrevistada Rafaela Pontes abaixo, por exemplo, ao comentar que “não é pecado” dar atenção a esse aspecto. Talvez esse cuidado se explique pelo fato de que destacar a imagem da organização é uma preocupação típica das empresas e ao enveredar por esse caminho corre-se o risco de passar uma ideia errada para a sociedade e com isso, diminuir a credibilidade dessas ONGs. Considerando, entretanto, a dificuldade das ONGs para conseguir recursos, a tendência é que elas passem a divulgar mais e mais sua marca, contribuindo para tornar suas ações conhecidas e conseguir maior facilidade para obter financiamento.

(...) eu diria mais a questão de visibilidade, (...) de evidenciar resultados, a gente aprende mais com eles. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

O que eu acho que é uma coisa também que é aprendizagem pra gente em relação às empresas é a questão da visibilidade, que as empresas focam muito nisso e que a gente tinha, digamos, pouco cuidado com isso. A gente tava muito mais interessado em ação acontecendo na ponta e em ver a transformação e muitas vezes esquecia um pouco disso. E isso não é pecado né. Não deixa de ser saudável desde que a medida seja certa. Pode ser até muito bom pra organização, trazer benefícios. Eu acho que isso também é um aprendizado. (...) A gente começa a perceber que isso também é importante. Eu acho que pra as empresas isso é muito claro né. Eles tão toda hora querendo reforçar a coisa da marca né. Então eu acho que isso também é um aprendizado, mas a gente tem que ajustar na medida né. (Rafaela Pontes, entrevista, 04/04/13)

➤ Aprendizado sobre mensuração de resultados

É fato que as ações das ONGs sempre tiveram, preponderantemente, um foco qualitativo. Elas não costumam estabelecer metas baseadas em números, muito menos avaliar resultados sob esta ótica. Entretanto, a aproximação com as empresas parece ter despertado essa necessidade, ainda que com menos ênfase que as organizações da iniciativa privada. É o que demonstra as falas das entrevistadas da ONG Visão Mundial.

Rafaela Pontes destacou que ao mesmo tempo em que a ONG procura considerar o fator quantitativo das suas ações, as empresas, por sua vez, aprendem a desenvolver uma sensibilidade mais aguçada em relação às causas sociais. Nesse sentido, a ONG contribui com as empresas na medida em que tenta incentivá-las a praticar mais esse lado sensível e a enxergar mais o “processo das coisas”, como colocou Maria Carolina, e, da mesma maneira, a

ONG também aprende ao tentar adquirir uma perspectiva mais técnica e profissional, onde pode ser incluída a mensuração de resultados.

Ao que parece, essa nova visão das ONGs sobre seus resultados passará a ser uma necessidade constante em sua prática diária, já que as empresas provavelmente não vão querer investir numa organização que não leve em conta esse aspecto, considerando que esse é o seu principal foco.

Acho que uma coisa que é um aprendizado pra gente em relação à empresas, (...) no geral óbvio né, claro que tem as exceções, mas elas tem um olhar muito menos sensível pra causa ou pra resolução do problema, eles enxergam muito numericamente, números, resultados. Isso é um aprendizado, eu acho, tanto pra gente quanto pra eles, porque de fato a gente precisa ter um pouco de sensibilidade pros que não tem, não estão habituados, o ambiente não é propício a isso né, o ambiente do mercado, da iniciativa privada. Mas também a gente precisa ter esse olhar. As organizações em geral, precisam ter esse olhar mais técnico, mais profissional. (Rafaela Pontes, entrevista, 04/04/13)

Às vezes a ONG, ela se foca, não apenas no resultado, mas muito no processo de como as coisas vão acontecer, no desenrolar das coisas. E às vezes a evidência do resultado concreto nem sempre é trabalhada. E a empresa não, ela sempre quer ver resultado, o que é que vai impactar. E aí eu acho que isso é um aprendizado pra gente porque todo mundo quer ver resultado. E a gente também ensina na medida em que a gente compartilha a importância também de você observar o processo das coisas, o desenvolvimento. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

➤ **Aprendizado sobre planejamento estratégico**

O relacionamento com empresas também proporcionou às ONGs aprendizados sobre planejamento estratégico. No caso do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania e do Movimento Pró-Criança, o planejamento estratégico foi implantado junto com empresas parceiras. Em relação à ONG Visão Mundial, a entrevistada Maria Carolina afirmou que, na verdade, acredita que sobre esse assunto a organização tenha mais a ensinar que a aprender pois a ONG já se utiliza dessa ferramenta há muito tempo. Ao que tudo indica, por se tratar de uma ONG internacional de grande porte, a Visão Mundial não depende tanto de, digamos, colaboração externa para desenvolver certos processos já que deve contar com um bom suporte técnico e operacional para suprir suas necessidades. O recurso é o que ainda demonstra ser a grande dificuldade para as ONGs.

No caso do Instituto, desde que ele surgiu a gente usa ferramentas de planejamento estratégico, que são ferramentas que as empresas usam pra definir suas estratégias, mas a gente aprendeu com elas [as empresas]. Quem fazia isso aqui eram as empresas, eram voluntariados das empresas. (Saritta Brito, entrevista, 15/03/13).

Visão Mundial tem essa prática [de planejamento estratégico] há muito tempo. Tem uma equipe que trabalha com isso, né, uma equipe muito grande. E os processos de planejamento aqui são bastante participativos. Então às vezes eu acho que a gente tem muito mais a ensinar do que aprender. Porém, lógico, dependendo da empresa, né, pode ser que ela tenha uma visão diferente. Eu acho que em relação à planejamento estratégico eu nem diria tanto. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

➤ **Aprendizados relacionados ao conhecimento de novas práticas e ferramentas de trabalho**

Todas as ONGs mencionaram aprendizados referentes ao conhecimento de novas ferramentas e instrumentos de trabalho em decorrência das parcerias com empresas e, porque não dizer, em decorrência de exigências das próprias empresas também. Não uma exigência direta, e sim uma necessidade sentida pelas ONGs em função de buscar melhorias para a sua prática cotidiana, tanto para si quanto para manter as empresas satisfeitas com o trabalho realizado.

Sendo assim, os entrevistados citaram o aprendizado de novos mecanismos de monitoramento e controle das atividades, metodologias de trabalho, processos e habilidades de negociação.

(...) nós temos as mesmas dificuldades de qualquer empresa que é monitorar né. Então a gente desde o ano passado [2012] que a gente criou um mecanismo de monitoramento junto com as empresas que tem nos ajudado muito, entendeu? E já é o 2º ano de implantação e elas estão muito satisfeitas. Enfim, a gente tá conseguindo a questão do monitoramento, não só do planejamento. Tá ajudando muito né. Foi um aprendizado importante nesse relacionamento, de que tipo de informação a empresa queria pra poder, enfim, continuar no Instituto. (Juliana da Paz, entrevista, 07/03/13).

(...) às vezes você traz pra ONG a maneira como a empresa trabalha. É numa visita, você vê o tratamento com o funcionário. A gente pode dar esse tratamento lá [na ONG] também. (...) A missão deles tá bem visível, a da gente a gente nem coloca. Vamos copiar isso. Algumas coisas a gente aprende. Dá pra vivenciar bem e trazer pra ONG. Até a própria operacionalização dos documentos, como eles procedem. Poxa, a gente trabalhava nisso amadoramente, vamos copiar isso, é interessante, vamos levar pra lá. (Antônio Vicente, entrevista, 11/03/13)

Essa coisa da satisfação, do empenho, da dedicação, da limitação, da competitividade. (...) De certa forma a gente tem essas características, só não tá tão em evidência mas a gente também negocia, a gente também questiona (...) há competitividade. (Roseângela Almeida, entrevista, 11/03/13)

(...) a gente sempre aprende muito, não com toda empresa, mas com muitas né, que tem metodologias de trabalho bastante interessantes. Sobre tudo isso né: negociação, de visibilidade, de sistemas. (...) não é toda empresa não, mas muitas, principalmente as grandes, tem processos estabelecidos muito eficazes e a gente aprende muito com elas. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

Seja a partir das possibilidades que foram geradas né, de um projeto que foi exitoso, que tem possibilidade de ganhar escala, de ser transferido pra outras organizações, de ser transferido pro governo, enfim, seja do recurso que potencializou uma ação que se fazia só num município e aí o recurso de uma empresa tem a possibilidade de estender isso pro Estado inteiro ou pra outras cidades né, pra você ganhar a mesma visibilidade, seja também pelo formato da empresa (...) pelo o que ela também requer que você melhore às vezes pra ela, pra (...) poder negociar os benefícios, enfim, um projeto com mais propriedade. Ela requer às vezes que você melhore e isso também te faz aprender né. (Maria Carolina, entrevista, 08/04/13)

Uma vez analisados os aprendizados das ONGs quando do seu relacionamento com empresas, no tópico a seguir serão apresentados os aprendizados dos integrantes das empresas privadas decorrentes da parceria com ONGs.

4.5.2 Aprendizados dos integrantes das empresas a partir da relação com ONGs

Sobre os aprendizados obtidos pelos integrantes das empresas em função da parceria com ONGs, foram identificados os seguintes: aprendizado sobre o papel social da empresa, aprendizado sobre responsabilidade social empresarial, aprendizado sobre articulação social, aprendizado sobre habilidades interpessoais, aprendizado sobre como identificar necessidades e aplicar recursos voltados à área social, aprendizado sobre definição da agenda social e execução das ações relativas aos projetos, aprendizado sobre instrumentalização das atividades e aprendizado sobre transparência das ações e prestação de contas.

➤ Aprendizado sobre o papel social da empresa

Por constituírem-se como organismos lucrativos perante a sociedade, as empresas privadas muitas vezes são vistas como fonte de financiamento para diversas ações, sendo-lhes atribuídas responsabilidades que podem ultrapassar sua função social. Essa maneira de enxergar as empresas parece ser o caso da Usina São José. De acordo com a fala da entrevistada Márcia Gonçalves, a empresa sempre foi procurada para responder às mais diferentes demandas – como o socorro a acidentados da região próxima à Usina com o uso da ambulância da empresa, por exemplo – e por algum tempo tentava-se atendê-las da forma que era possível. No entanto, a parceria com as ONGs, mais especificamente com o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, fez a empresa pensar sobre qual o seu real papel diante da sociedade e, com isso, redirecionar suas ações e a maneira de atuar nas comunidades do seu entorno.

Por sua vez, esse aprendizado sobre o papel da empresa provocou uma nova maneira de realizar as ações, qual seja, através da atuação com parceiros. A empresa sozinha não poderia suprir todas as necessidades das comunidades que a procuravam, o que de fato não é inteiramente seu papel. Também a iniciativa pública e as organizações do Terceiro Setor são responsáveis, diretos ou indiretos, pela sociedade. Nesse sentido, a fim de continuar desempenhando seu papel social, a empresa buscou apoio em parceiros, com o intuito de realizarem projetos sociais em conjunto e atender de maneira mais direcionada às carências das comunidades locais. Sendo assim, a empresa incorpora uma nova filosofia de atuação social.

O grande aprendizado foi ter essa quebra de paradigma, do olhar assistencialista que a empresa tinha antes. (...) os próprios funcionários dizem pra comunidade que ela tem que fazer a parte dela, não só a empresa. (...) as próprias instituições [ONGs] começam a trabalhar isso com a comunidade: o que é responsabilidade da empresa e o que não é? Porque, por exemplo, a comunidade cobra uma estrada à Usina e as instituições dizem: isso não é [responsabilidade] da Usina. Isso é obrigação da iniciativa pública. As pessoas cobram da Usina algumas situações que a gente foi cortando (...) eu [a empresa] por obrigação tenho que ter uma ambulância na empresa em decorrência de uma norma. Então qualquer pessoa que se acidente em qualquer cidade chamava a ambulância da empresa. Não chamava o SAMU, ligava pra Usina. E aí a gente foi cortando isso e gerou um mal estar. (...) mas a gente quebrou esse paradigma e as próprias instituições (ONGs) explicam que isso é obrigação da iniciativa pública. As ONGs ensinam à gente (empresa) isso, ensinam à comunidade isso. (Márcia Gonçalves, entrevista, 17/04/13)

(...) quando os diretores começam: ah, a gente vai doar isso. Não, isso aí não é papel seu. A Usina São José sozinha não. Tem que ter parceiros. (...) Então eu acho que [o aprendizado é sobre] esse olhar do conjunto, do parceiro. (...) hoje eu acho que a gente entra num viés mais do coletivo, a gente não entra num projeto sozinho. Até porque a gente tem o entendimento de que o impacto que a empresa realiza no meio ambiente não seja danoso. Mas o olhar de mudança eu vejo mais na coisa do coletivo. Tirar da identidade da Usina pra um olhar mais coletivo. (Márcia Gonçalves, entrevista, 17/04/13)

➤ **Aprendizado sobre responsabilidade social empresarial**

A parceria com ONGs pode provocar nas empresas uma nova forma de ver a sociedade e a si mesmas. Obviamente, o foco no social não está entre as prioridades da iniciativa privada, porém a cobrança da sociedade por ações empresariais responsáveis acaba provocando mudanças nesse sentido. Ao se relacionar com ONGs, as empresas têm acesso a um universo muito diferente da sua realidade, mas percebem que, apesar das diferenças, também é possível aprender muito com essas organizações.

No caso da Tecnoset, por exemplo, o entrevistado André Moreira mencionou que os aprendizados ocorrem através das experiências, inclusive experiências através do contato com ONGs. Nesse sentido, a empresa sentiu a necessidade de rever seus valores a fim de colocar-se como um potencial agente de transformação da realidade, o que reflete, em outras palavras, um aprendizado concreto sobre responsabilidade social empresarial. Além disso, foram mencionadas implicações relacionadas à Responsabilidade Social, como, por exemplo, o desafio de escolher ações sustentáveis e a dificuldade de mensurar os aprendizados construídos.

A menção à dificuldade de mensurar os aprendizados deixa nítida a preocupação das empresas em quantificar suas ações. Isso demonstra que as empresas ainda precisam avançar muito em relação a esse ponto, o que não significa dizer que elas tenham que deixar de lado essa preocupação, mas que ao menos entendam que a qualidade das ações tem igual ou maior importância e representatividade para a sociedade. Dessa forma, cabe reconsiderar o que pode gerar mais benefícios: a quantidade ou a qualidade das ações, e definir o que é mais importante, não só para a empresa, mas para quem se beneficia dessas ações.

Além do entrevistado André, a respondente Márcia Gonçalves da Usina São José também falou sobre o aprendizado da empresa no campo da Responsabilidade Social, salientando que tal aprendizado possibilitou a passagem de uma atuação assistencialista para um olhar mais centrado no foco e na sistematização das ações.

As demais empresas – ALCOA e CELPE – não mencionaram aprendizados nessa área, argumentando que tal prática já fazia parte da realidade das empresas muito antes do contato com ONGs e que, portanto, pouco acrescentou em relação ao tema.

Abaixo, alguns exemplos que retratam um pouco das reflexões colocadas anteriormente.

O fato de a empresa ter um foco sempre econômico e aí de repente você tem que lidar com uma parceria, com ONGs, cujo foco é pura e simplesmente social; não é econômico. A empresa tem que rever seus valores e em certo ponto escolher, não pelo econômico mas pela causa. Isso ocorre através de um aprendizado de experiências. Não é uma coisa que é fácil fazer, (...) especialmente quando você não consegue medir tanto esse resultado. Então, por exemplo, a gente tem um valor e uma visão. (...) a visão da empresa a partir do plano de responsabilidade social empresarial, de aproximação com essa área social, mudou. (...) Qual é o aprendizado? O aprendizado é: a empresa através das suas experiências, enxergou, viu o potencial que ela tem de ser um agente transformador da realidade ao seu alcance. (...) Na declaração de visão da empresa, dizemos expressamente que queremos “ser uma das 50 maiores empresas de TI do Brasil, valendo-se dessa posição para ser agente de transformação da realidade ao seu alcance”, portanto acreditamos poder influenciar a sociedade de forma concreta, por meio de ações contínuas que buscam esse objetivo. As parcerias com o Terceiro Setor fazem parte fundamental nessa estratégia. As ONGs são as interlocutoras sócias para a empresa. (André Moreira, entrevista, 12/06/13)

Na prática, quanto mais a empresa atua com Responsabilidade Social, maiores são as demandas e oportunidades de desenvolver trabalhos tanto com iniciativas internas, que partem da participação de colaboradores, tanto com ONGs buscando apoio. O desafio é saber escolher ações sustentáveis, que possam também agregar valor ao negócio da empresa de alguma forma, seja de maneira direta ou indireta. (...) acredito que o aprendizado é mútuo, (...) a empresa acaba levando para a organização um sentimento de pertencimento e envolvimento com a causa social, contagiando sua equipe em muitas ocasiões. A mensuração é de maior dificuldade por não haverem indicadores para evidenciar o aprendizado no primeiro momento. (André Moreira, entrevista, 12/06/13)

➤ Aprendizado sobre articulação social

Por meio da parceria com ONGs, as empresas também têm a possibilidade de aprender sobre como estabelecer um elo com as comunidades ou grupos em que atua ou tem interesse em atuar. No caso da CELPE, representada pela entrevistada Mirella, não existe uma equipe voltada à atuação social, por isso a realização de parcerias com ONGs é muito importante, não

apenas para trazer aprendizados sobre articulação social para a empresa, mas também para facilitar a comunicação desta com as comunidades onde pretendem desenvolver projetos ou mesmo estreitar laços com os grupos em que já atua.

Elas [as ONGs] têm a *expertise* de tratar com a comunidade né. (...) E aqui [na empresa] a gente não tem uma equipe que vá atuar na comunidade. A gente sempre tá procurando contratar essas ONGs porque elas que conhecem as lideranças, elas que conhecem a forma de vida daquela comunidade, elas que sabem a hora que elas podem entrar e que elas podem sair com segurança. Então isso é um aprendizado pra gente também, porque a gente também tá na comunidade, a gente entra pra fazer uma extensão de rede, atender um chamado de um cliente, enfim. Então, o aprendizado pra gente que fica é desse relacionamento né, de como eles se relacionam, de que você precisa estar sempre conversando, dialogando, procurando as lideranças, pra poder você fazer o seu trabalho enquanto empresa naquela comunidade (Mirella Pessoa, entrevista, 01/07/2013)

A respeito das demais empresas, nenhuma delas mencionou ter aprendido especificamente sobre articulação social a partir do contato com ONGs. Porém, é possível identificar, ao longo das entrevistas, que houve aprendizado nesse sentido, uma vez que nos momentos em que as empresas precisam implementar um projeto numa determinada área, elas procuram as ONGs para apoiá-las já que não possuem *expertise* para tal, como é possível notar nos exemplos abaixo.

(...) a ALCOA tem muito mais know-how do que as ONGs com quem a gente se relaciona. Mas, por exemplo, a ALCOA não tem know-how pra implantar um programa de sensibilização ambiental. Então ela vai e procura uma ONG. (...) Vamos dizer, faz de conta que a gente tá num mundo onde as ONGs não existem e eu tô com uma verba de não sei quantos mil dólares pra investir. Eu vou ouvir a comunidade. Eu sei ouvir a comunidade? Hoje, não eu não sei ouvir. Eu não sei tratar essa informação da comunidade porque eu não sou uma empresa dessa natureza ou feita pra isso, eu sou uma indústria de alumínio. (...) Então quanto mais essas ONGs se especializem melhor pra nós do setor privado, porque elas é que são pra gente os nossos braços de melhorar a canalização da nossa atuação. Então elas é que ajudam a gente com isso, sejam elas grandes ou pequenas. (Ana Regina, entrevista, 15/04/13)

A execução não é *expertise* da empresa, é *expertise* da instituição [ONG]. A gente entra com o recurso mas eles tem o *know-how*, tem a *expertise*, tem as ferramentas, tem os caminhos. (...) Então as ONGs facilitam muito isso. No meu entendimento facilita que os objetivos sejam concretizados (Márcia Gonçalves, entrevista, 17/04/13)

➤ Aprendizado sobre habilidades interpessoais

Assim como no caso das ONGs, também foram identificados aprendizados referentes à habilidades interpessoais. Provavelmente, o fato de ONGs e empresas privadas pertencerem a universos muito diferentes explica a aprendizagem mútua nesse sentido, seja pelo simples desejo de buscar novos conhecimentos, seja pela necessidade de se relacionar melhor com o seu parceiro institucional, bem como com as comunidades a que estão vinculadas por meio de projetos.

O entrevistado André Moreira da Tecnoset, por exemplo, destacou que no relacionamento com as ONGs, especialmente nos momentos de buscar soluções para os problemas, aprendeu a ser mais maleável e flexível, procurando se aproximar mais da maneira de se comunicar das ONGs e, por sua vez, deixando um pouco de lado o foco extremamente racional típico das empresas. Com isso, tornou-se mais fácil entender as necessidades das ONGs e obter resultados positivos, além de contribuir para o fortalecimento das dimensões social e humana da empresa, conforme afirmou o entrevistado.

André complementa seu pensamento ao mencionar, em outras palavras, que, cabe à empresa aprender a ouvir a necessidade da ONG e desenvolver um ambiente propício ao compartilhamento de ideias, a fim de traçar a melhor solução, com base nas experiências de ambos os parceiros, sem se remeter exclusivamente aos conhecimentos de um ou de outro em particular.

Para resolver problemas que surgem durante a parceria, o diálogo é fundamental. Na vida de um projeto ou parceria, o percurso é repleto de variáveis e fatores imprevisíveis independente do planejamento e análises de risco. Trabalhos focados em desenvolvimento social exigem um jogo de cintura, uma maleabilidade e flexibilidade para corrigir possíveis erros e alterar o caminho, e ao mesmo tempo não perder o foco nos objetivos e resultados a alcançar. A comunicação de ambas as partes, o diálogo constante e o trabalho de avaliação da parceria de uma forma sistemática, facilita chegar ao final com resultados positivos. (...) Acredito que o aprendizado da empresa envolve justamente ser flexível e maleável em momentos que tradicionalmente a racionalização corporativa falaria mais alto. A parceria enriquece a dimensão social e humana da empresa. (André Moreira, entrevista, 12/06/13)

O maior aprendizado seria aprender a ouvir a necessidade da ONG e desenhar uma solução de acordo com ela. Muitas vezes, a empresa, por ser detentora dos recursos e *know-how*, cai no erro de querer apresentar a solução baseada nas suas crenças e experiências. A importância de ouvir, e criar um ambiente colaborativo e construtivo é fundamental para o sucesso de uma parceria com uma organização do terceiro setor. (André Moreira, entrevista, 12/06/13)

➤ **Aprendizado sobre como identificar necessidades e aplicar recursos voltados à área social**

Por não possuírem *expertise* na área social, muitas vezes as empresas são impotentes para decidir onde os recursos disponíveis poderiam ser melhor aplicados. Nesse sentido, as ONGs são de suma importância para as empresas, uma vez que já têm uma vivência vasta na área social e podem identificar de maneira mais concreta as necessidades de um determinado grupo ou comunidade. Dessa forma, a partir da parceria com ONGs, as empresas têm a possibilidade de aprender muito sobre esses fatores, contribuindo para beneficiar a todos os envolvidos, inclusive a própria empresa.

Em relação à ALCOA, a entrevistada Ana Regina deixa claro que o que falta em suporte tecnológico e financeiro às ONGs, sobra na empresa. Por outro lado, de nada adianta ter uma gama de recursos e tecnologia disponíveis se a empresa não sabe como utilizá-los de forma a serem bem aproveitados. É nesse momento que a parceria com ONGs torna-se de extrema importância e utilidade.

Portanto, percebe-se que, não fosse a parceria com ONGs, seria muito difícil para a empresa a aplicação dos recursos, visto que ela não possui pleno conhecimento da realidade social e das necessidades que lhe atingem.

André Moreira da Tecnoset também chegou a essa mesma conclusão, ao afirmar que a ONG atende a comunidade e só ela poderá traduzir a necessidade real dela, agindo como ponte.

Sendo assim, não há dúvidas de que as ONGs serão cada vez mais indispensáveis ao desenvolvimento social das empresas, o que, por sua vez, irá exigir dessas organizações do Terceiro Setor ainda mais necessidade de investimento em especialização e profissionalização, aspectos ainda passíveis de melhoria nas ONGs.

A seguir, um trecho que exemplifica alguns aspectos sobre o aprendizado citado.

(...) a ONG não tem o aporte tecnológico que a gente tem, mas ela tem o conhecimento de base. Sem esse a gente não consegue fazer o investimento de forma correta, assertiva e sustentável. Então, isso é fundamental pra gente, esse é o grande bem. (...) no aspecto social, a gente poder contar com várias ONGs que estão na comunidade pra gente é fundamental, porque ouvindo eles a gente tem uma condição mais perene de fazer um investimento social. (...) o Instituto [Instituto Ação Empresarial pela Cidadania] já me ajudou enormemente sobre como eu vou investir a minha

verba social. E isso é uma contribuição. E fecha uma lacuna que eu tenho. (...) O aprendizado do ponto de vista até de entender melhor as necessidades – e aí falando como gestora da área social mesmo, da área comunitária – é onde a gente ganha. A gente não conhece a realidade, a gente só conhece de verdade a realidade quando a gente tá junto de uma ONG (...) que ajuda a gente a estabelecer nossas estratégias, nossos focos, onde a gente vai investir, como a gente vai fazer. Sem esse relacionamento, eu arrisco dizer, que a gente estaria dando tiro em vão. (...) eu tô numa comunidade como Itapissuma, não existe ONG nenhuma. Aí eu vou lá, vejo uma creche (...) eu me sensibilizo com aquela creche. Ah, vamos investir, vamos fazer um projeto lá. Será que é isso que Itapissuma tá precisando? Será que a ALCOA tá dando o passo certo? (...) Então as ONGs ajudam a gente a sustentar melhor essa atuação, esse envolvimento, principalmente quando a gente tá falando do aspecto comunitário, social. (Ana Regina, entrevista, 15/04/13)

➤ Aprendizado sobre definição da agenda social da empresa e execução das ações relativas aos projetos

Considerando a grande demanda social que geralmente procura as empresas em busca de apoio para suprir suas necessidades e carências, pode ser complicado decidir optar por uma ou outra causa, assim como tentar “abraçar” todas elas, seja porque os recursos da empresa podem se tornar insuficientes para atender às demandas, seja por falta de *expertise* para lidar com esse público.

Dessa forma, mais uma vez a parceria com ONGs pode ser de grande valia. A entrevistada Márcia Gonçalves da Usina São José, por exemplo, afirmou que o contato com as ONGs trouxe um aprendizado importante para a empresa sobre como focar melhor suas ações, ou, em outras palavras, aprender a definir sua agenda social. Antes das parcerias, a empresa tinha dificuldade em definir quais causas sociais apoiaria e isso acabava gerando um desconforto para a empresa e, também, para as comunidades que a procuravam. Isso porque ao optar por uma causa em detrimento de outra, a empresa recebia cobranças da sociedade por sua atitude, ainda que essa cobrança fosse ilegítima, já que não constitui obrigação ou papel da empresa, muito embora ela possa, suprir as necessidades sociais que lhe são postas.

Eu acho que o contato com as ONGs nos ajudou a sistematizar e a focar, porque como as demandas são muitas e a gente queria fazer tudo, eu acho que sistematizou. Por exemplo, pra cada temática trabalhada pela empresa na comunidade, eu me comunico apenas com 1 pessoa dessa comunidade e não com todas. Então pra criança e adolescente é com uma pessoa, pra idoso com outra, pra deficiente com outra e etc. Isso potencializou o nosso tempo e sistematizou. (...) o aprendizado maior é a gente focar. Pra atender melhor a gente precisa focar. Eu acho que é a grande contribuição. (Márcia Gonçalves, entrevista, 17/04/13)

Uma vez definida a agenda social e as ações de um projeto, o próximo passo é colocá-lo em prática. Entretanto, essa etapa não pode ser desenvolvida de qualquer forma. É preciso que, ao longo de todo o processo, sejam feitas análises periódicas sobre o desempenho e eficácia das ações, a fim de discutir a necessidade, ou não, de se fazer um redirecionamento das atividades. Contudo, nem sempre as empresas por si só conseguem enxergar com nitidez se as ações e a forma com que elas estão sendo encaminhadas constituem a melhor maneira de executá-las.

Sendo assim, as ONGs podem trazer uma significativa contribuição às empresas, ao discutir em conjunto com estas, sobre caminhos alternativos que possibilitem uma forma mais interessante de executar um projeto e direcionar suas ações, como é o caso da ALCOA. A entrevistada da empresa falou brevemente sobre esse processo.

O que é que pode acontecer? A gente perceber nas conversas, nas reuniões, na análise do projeto, que poderia ter uma ação X que poderia contribuir melhor do que aquela ação Y, ou as duas juntas. Há esse processo de discussão, de construção, digamos assim, durante todo o processo. Desde o início até o final do projeto. (Ana Regina, entrevista, 15/04/13)

➤ Aprendizado sobre instrumentalização das atividades

A instrumentalização das atividades também foi citada por uma das empresas pesquisadas – a Usina São José – como um dos aprendizados adquiridos a partir do contato com as ONGs. A entrevistada Márcia destacou a importância que a *expertise* das ONGs e seus instrumentos de trabalho têm para a criação e o desenvolvimento dos projetos, o que possibilita a visualização dos resultados de maneira mais rápida.

Essa importância dada aos resultados mais uma vez fica visível como uma das maiores preocupações das empresas. Ao que tudo indica, a parceria com organizações do Terceiro Setor é levada muito a sério, principalmente no que diz respeito à *expertise* que estas possuem, o que reforça a necessidade dessas organizações de investir em capacitações, profissionalização e melhoria de suas práticas.

A gente começa a desenvolver projetos e um projeto que a gente demoraria 10 anos, eles (ONGs) já tinham a instrumentalização, o caminho, as ferramentas. Então você vê o resultado mais rápido. A execução não é *expertise* da empresa, é *expertise* da instituição. A gente entra com o recurso, mas eles têm o *know-how*, tem a *expertise*, tem as ferramentas, tem os caminhos. (...) Então as ONGs facilitam muito isso. No meu entendimento facilita que os objetivos sejam concretizados. (...) O Instituto Ação

Empresarial pela Cidadania tem um modelo, um formato, muito voltado pra instrumentalizar a empresa. Então a parte de oficinas (...), de relatórios, o que eles trazem de vivências de outras empresas, isso eu apliquei na empresa a partir do contato mesmo [com ONGs]. (Márcia Gonçalves, entrevista, 17/04/13)

➤ Aprendizado sobre transparência das ações e prestação de contas

A entrevistada Mirella, representante da CELPE, transpareceu ter obtido aprendizado a respeito da necessidade de transparência das ações desenvolvidas pela empresa em parceria com ONGs, bem como a sua prestação de contas aos direta ou indiretamente envolvidos e à sociedade de uma maneira geral.

De acordo com a entrevistada, quando se lida com recursos provenientes de terceiros (aqui ela se refere às Campanhas Clarear e Regar que são desenvolvidas em parceria com o Movimento Pró-Criança, cujos recursos são oriundos de doações realizadas por clientes da CELPE através da conta de energia), o cuidado precisa ser redobrado a fim de não comprometer a imagem da empresa. Por esse motivo, faz-se necessária uma prestação de contas e uma divulgação constante dos recursos recebidos, a fim de manter total transparência das ações.

Nesse sentido, há uma preocupação muito grande por parte da empresa que ela representa, com a transparência e a prestação de contas das ações sociais realizadas em parceria com ONGs, o que parece estar relacionado, sobretudo, a um desejo daquela de manter sua imagem impecável aos olhos da sociedade.

(...) eu não vejo hoje que a empresa pode fazer uma ação social e não comunicar sobre essa ação ao seu público né. E aí a gente tem a ONG que executa esse trabalho e que precisa do apoio da empresa pra estar divulgando o que ela tá fazendo. Então, enfim, um exemplo: a gente divulga muito o trabalho nos relatórios de sustentabilidade da gente, a gente divulga no site, a gente divulga nas contas de energia, num espaço lá. Então, assim, sempre gera um aprendizado. Eu acho que antigamente as empresas que faziam patrocínio, era tipo: “toma o dinheiro e faz o que você quiser com o dinheiro”. E hoje é diferente né. (...) a gente precisa saber o que é que elas estão fazendo com o dinheiro né, que é o dinheiro do cliente. Então é um dinheiro que a gente precisa zelar pra que seja bem usado. Então eu acho que o aprendizado é esse. É a gente estar sempre buscando melhorar tanto os projetos quanto ampliar a atuação, ampliar o número de beneficiários, mas, principalmente, de prestar contas, que é uma coisa que historicamente eu não vejo muito no passado a preocupação nem da empresa nem das entidades, dessa prestação de contas, de dizer o que tavam fazendo, de ter essa transparência. (Mirella Pessoa, entrevista, 01/07/2013)

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos objetivos específicos da pesquisa, nesta seção será delineado um paralelo com as ideias dos autores que nortearam o referencial teórico, a fim de estabelecer possíveis conexões ou divergências entre estas e as falas dos entrevistados das ONGs e empresas.

➤ Sobre o perfil institucional das ONGs e empresas pesquisadas

Entre ONGs e empresas da iniciativa privada, foram sete o total de organizações participantes da pesquisa: Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, Movimento Pró-Criança, Visão Mundial, ALCOA, CELPE, Tecnoset e Usina São José. Dessas, três são ONGs e quatro são empresas, as quais juntas, foram representadas por um total de dez entrevistados: seis integrantes das ONGs e quatro das empresas.

Do universo das ONGs, uma delas, o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, tem a qualificação de OSCIP, o que não causou nenhum prejuízo à pesquisa, já que foi adotado como referência para o presente estudo o entendimento de Terceiro Setor de Fernandes (1994), que o compreende como um conjunto de organizações oriundas da iniciativa privada, porém sem finalidade lucrativa e que atuam em prol do bem público mas não têm vínculo com o Estado. Com base neste conceito, portanto, a referida organização se enquadra perfeitamente no perfil da pesquisa. Ademais, deve-se reiterar aqui, que as terminologias ONG e OSCIP foram consideradas como equivalentes para a presente pesquisa, sendo adotado como referência, contudo, o primeiro termo, dado seu reconhecimento universal. Por sua vez, é importante salientar que todas as organizações pesquisadas – ONGs e empresas – se enquadram na concepção de parceria de Austin. Isto é, todas elas estão ligadas por objetivos comuns e situadas no estágio integrativo de parceria, o qual representa o seu nível mais avançado dentro do conceito do referido autor.

Com relação às ONGs participantes da pesquisa, percebeu-se de antemão, a partir da visualização dos respectivos *websites* e depois, através da observação dos indivíduos no contexto organizacional, que o compartilhamento social das ações realizadas e os comportamentos individuais refletem muito mais que a paixão pela causa, comum àqueles que compunham essas mesmas organizações entre os anos 1970 e 1990. É claro que a comparação com a atualidade é um tanto desleal, dados os avanços exponenciais das últimas décadas. Por

outro lado, o fato de que hoje em dia muitas ONGs ainda continuam à margem desses avanços, torna a premissa válida.

Sendo assim, percebeu-se através dos *websites* que as três ONGs dedicam uma atenção especial à divulgação de suas ações. Todas as organizações transmitiram uma preocupação em demonstrar sua capacidade de articulação social, bem como o cuidado com a sua imagem, ao disponibilizar a prestação de contas anuais, por exemplo. A forma de apresentação das páginas da internet, portanto, parece ser organizada de forma a fornecer uma ideia da dimensão e alcance da ONG no espaço social e transmitir a imagem de uma organização transparente e dotada de conhecimentos e habilidades que provavelmente seriam levados em consideração, por exemplo, por uma empresa que estivesse interessada em realizar uma parceria, como é possível observar a partir das reproduções das páginas a seguir.

Figura 3 (5) – Homepage da ONG Movimento Pró-Criança



Fonte: *website* da ONG Movimento Pró-Criança (<http://www.movimentoprocrianca.org.br/>)

Através da visualização da *homepage* do Movimento Pró-Criança na Figura 3 (5) acima, nota-se um destaque para as atividades e campanhas que a ONG realiza, as quais são demonstradas por meio das diversas fotos em primeiro plano, e das logomarcas na parte inferior do *site*, entre as quais destacou-se a Campanha Clarear, realizada em parceria com a empresa do ramo energético CELPE, também participante da presente pesquisa. Com isso, a organização revela ao público a sua capacidade de transformação social e sua *expertise*,

indicando de maneira sutil alguns dos conhecimentos e habilidades que ela agrega, como, por exemplo, conhecimento sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, uma vez que as ações da ONG são destinadas ao público infanto-juvenil, bem como habilidade de comunicação para trabalhar com o referido público. Ao mesmo tempo, a ONG consegue demonstrar o seu poder de atuação, tendo em vista que possui três unidades (Coelhos, Recife Antigo e Piedade), conforme se verifica na figura acima. Outro ponto importante é a preocupação com a transparência, a qual é transmitida através dos relatórios anuais, também disponível no site.

Assim como o Movimento Pró-Criança, a ONG Visão Mundial também demonstrou um cuidado muito grande com a divulgação das suas atividades e projetos, como percebe-se pela amplitude de informações disponíveis na página da internet, entre as quais a prestação de contas – disponível no *link* “Transparência e Responsabilidade”, em destaque na figura 4 (5) abaixo. Também em destaque está a parceria com a Tecnoset, uma das empresas integrantes do presente estudo.

Figura 4 (5) – Homepage da ONG Visão Mundial



Fonte: website da ONG Visão Mundial (<http://www.visaomundial.org.br/>)

Finalmente, no que diz respeito ao Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, que como o próprio nome sugere é voltado às empresas, percebe-se um nítido ajuste da forma de comunicação da ONG à linguagem das empresas, como é possível notar no termo usado para

se referir aos programas realizados pela ONG, qual seja: “serviços”, conforme demonstra a Figura 5 (5).

Figura 5 (5) – Descrição dos serviços realizados pela ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania



Fonte: website da ONG Instituto Ação Empresarial pela Cidadania (http://www2.acaoempresarial.org.br/acao_empresarial/site/PaginasTextoImg.php?c=19)

De fato, pode-se dizer que, ao final, o que as ONGs fazem é basicamente uma prestação de serviços, seja à sociedade, seja às empresas privadas ou à quaisquer outras organizações. A diferença com relação às demais é que essa prestação de serviços não visa o lucro. Apesar disso, como na maioria dos casos as ONGs não nomeiam dessa forma suas ações e projetos, estas não são vistas como serviços. E mesmo quando este termo é utilizado, essa qualificação parece não modificar em nada a forma como a ONG se vê, ou seja, como uma ONG.

Também foi possível notar mudanças na maneira de se comportar dos indivíduos no contexto organizacional. O contato direto com os integrantes das ONGs demonstrou que a atitude amadora, baseada essencialmente no amor pela causa, embora ainda resista e se reflita em algumas situações, como, por exemplo, na operacionalização de atividades cotidianas, progressivamente dá lugar a uma visão mais profissional nessas organizações.

Tude e Rodrigues (2007) ratificam essa mudança quando afirmam que a atitude apaixonada e militante peculiar à essas organizações não é suficiente. Também é necessário desenvolver tecnologias e investir na profissionalização de seus membros, as quais, para

Azeredo et. al. (2001), devem estar centradas, sobretudo, na gestão organizacional e de recursos. Por sua vez, Salamon (1998) também concorda sobre a necessidade das ONGs em buscar esse foco, já que dessa forma teria uma possibilidade maior de transformar conquistas pontuais em realizações de longo prazo.

As empresas participantes da pesquisa, por sua vez, como toda empresa, tem um perfil muito profissional e demonstram isso claramente através do comportamento de seus integrantes. Percebe-se neles, por exemplo, uma atitude muito objetiva e racional, que são características típicas das empresas. Além disso, é visível o sentimento de pertencimento de todos os entrevistados das empresas, que através dos seus depoimentos refletem claramente a ideia de “vestir a camisa”, como costuma-se denominar popularmente o comportamento de alguém que se identifica tanto com uma organização, que faz questão de deixar isso visível.

No mais, ainda que muitas vezes a prática da responsabilidade social seja realizada pelas empresas como forma de se diferenciar no mercado (se é que hoje tal prática pode ser vista como um diferencial, tendo em vista que a maioria das empresas já o faz) ou como resultado da pressão social, parece haver um movimento mais natural nesse sentido, que supera a mera obrigação. Tal constatação foi baseada nos dados coletados das empresas pesquisadas e confirma a compreensão de Ventura (2003), o qual relata que, no âmbito empresarial, essa atuação tem raízes na melhoria da qualidade de vida da sociedade e, portanto, ultrapassa as obrigações legais, tal como as leis trabalhistas e ambientais.

A atuação nesse sentido parece ocorrer, portanto, independente de exigência social ou de pressão originada de organizações não governamentais, por exemplo, muito embora, é claro, a repercussão social traga benefícios para as empresas.

➤ Sobre as motivações para a aproximação entre ONGs e Empresas

São muitas e bem diversificadas as motivações que impulsionam ONGs e empresas a realizarem parcerias entre si. Tais aspectos foram agrupados de duas formas: motivações dentro de um contexto geral e motivações particulares das ONGs e empresas privadas pesquisadas.

Sendo assim, quanto às motivações que levam ONGs e empresas, *de forma geral*, a se aproximarem por meio de parcerias, as principais motivações citadas pelas ONGs em relação à sua própria categoria foram: a necessidade de captação de recursos de fontes diversas, a existência de objetivos comuns e a possibilidade de troca de conhecimentos. Já as empresas,

na percepção das ONGs, provavelmente são motivadas por exigências quanto à Responsabilidade Social; para agregar valor e visibilidade à imagem da empresa; pela credibilidade, profissionalização e *expertise* das ONGs; e pela possibilidade de acesso à recursos públicos através das ONGs.

Por sua vez, para as empresas, dentro de um contexto geral, as ONGs são motivadas pela necessidade de captação de recursos e possibilidade de atendimento a novas demandas. Já a sua categoria, possivelmente é motivada pela *expertise* das ONGs, para realizar ações de Responsabilidade Social e para agregar valor à imagem da empresa.

Dentre as motivações citadas pelos integrantes das ONGs e empresas pesquisadas, no que concerne às ONGs de maneira geral, talvez a maior delas seja a necessidade de captação de recursos. Sobre isso, percebe-se uma grande mudança em relação às ONGs de outras décadas, conforme confirmam Fernandes (1994) e Montaña (2005). Segundo esses autores, os movimentos sociais atuavam de maneira quase isolada, já que não queriam proximidade com entes como Estado e mercado. É tanto que esses movimentos buscavam apoio financeiro internacional para manter suas atividades.

Contudo, hoje, no contexto neoliberal, as parcerias entre organizações do Terceiro Setor e demais setores mostram que esse distanciamento fica cada vez menor. Isso confirma o argumento de Montaña (2005), cujo entendimento é de que os embates foram transformados em negociação e acordo “civilizado”, os interesses antagônicos foram substituídos por harmonia e engajamento, e os enfrentamentos deram lugar às parcerias; bem como também corrobora a compreensão de Monte e Carvalho (2005), para os quais as relações de poder que antes interferiam nas ações das organizações envolvidas deram lugar às *parcerias*, transmitindo a ideia de uma relação cordial e harmoniosa entre os envolvidos.

Outro aspecto que pode ser destacado como um grande motivador, dessa vez para as empresas, é a profissionalização das ONGs. Este aspecto, inclusive, foi citado por integrantes das próprias ONGs como algo que provavelmente motiva as empresas a desejá-las como parceiras.

Por saber disso, as três ONGs pesquisadas buscam sempre que possível investir em profissionalização através de participação em cursos, capacitações e mesmo palestras proporcionadas por empresas parceiras, o que inevitavelmente implica adotar certas características do mundo empresarial, como, por exemplo, a utilização de ferramentas desse meio, tais como *marketing e merchandising* (Thompson, 2005).

Sobre isso, Thompson (2005) afirma que uma vez incorporadas essas características, os maiores desafios das ONGs, entre outros, serão a qualidade dos serviços, a formação de recursos humanos e a atenção a clientes. Ou seja, se as ONGs se apropriarem da condição de prestadoras de serviços, conseqüentemente também estarão se apropriando de praticamente os mesmos desafios que uma empresa possui.

Contudo, no caso das três ONGs participantes deste estudo, apenas uma delas – o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania – denomina suas ações como serviços e se refere ao público-alvo da organização como clientes. Clientes estes que seriam na verdade *clientes entre aspas* nas palavras de uma das entrevistadas da referida ONG. Ao salientar isso, portanto, a entrevistada deu a entender que o uso do termo cliente é usado apenas como uma forma de facilitar a compreensão de empresas e outros interessados a respeito dos temas que ela trabalha, apesar de que, na prática, pode soar como uma relação de compra e venda tal qual uma empresa, ainda que não seja esse o caso da referida ONG.

Considerando, portanto, que as ONGs pesquisadas não se reconhecem como prestadoras de serviços, não coube questioná-las acerca dos desafios colocados por Thompson (2005) anteriormente. Apesar disso, pode-se dizer que é notória a preocupação das ONGs em desenvolver um perfil mais profissional.

Para Zanni (2005) a profissionalização é importante para as organizações do Terceiro Setor na medida em que afasta o amadorismo, ao ajudar a qualificar pessoas para a prática do voluntariado, facilitar o compartilhamento de valores entre os membros da organização e propiciar a definição e o acompanhamento dos planos de trabalho. Com isso, as ONGs dispõem de um atrativo a mais e chamam a atenção de empresas para a realização de parcerias, como é o caso das empresas participantes da pesquisa: ALCOA, CELPE, Tecnoset e Usina São José.

Por sua vez, sobre os aspectos particulares que motivam as parcerias entre ONGs e empresas, em relação às ONGs pesquisadas, foram identificados os seguintes aspectos: necessidade de recurso financeiro complementar, possibilidade de obter maior visibilidade ou projeção social, possibilidade de cumprir missão institucional, oportunidade de desenvolver e implementar projetos com ou para a empresa parceira, oportunidade de receber auxílio profissional das empresas, possibilidade de troca de benefícios, flexibilidade da empresa para aprender, idoneidade das empresas e existência de objetivos comuns.

As ONGs pesquisadas também falaram sobre o que acreditam motivar as empresas parceiras a procurá-las. Nesse caso, foram citados os seguintes aspectos: a *expertise* e a

credibilidade que elas possuem, e a possibilidade de agregar valor e visibilidade à imagem da empresa.

Já em relação às empresas privadas pesquisadas, verificaram-se as seguintes motivações: possibilidade de obter maior visibilidade ou projeção social, possibilidade de cumprir objetivos institucionais, interesse em desenvolver e implementar projetos com a ONG parceira, cumprimento de função social, realização de ações voltadas à cidadania empresarial/responsabilidade social empresarial, possibilidade de troca de benefícios, idoneidade das ONGs, aumento da visibilidade da empresa perante a sociedade, concessão de ajuda financeira ou material e concessão de auxílio intelectual ou profissional.

Sobre o que motiva as ONGs parceiras, as empresas pesquisadas citaram como possíveis fatores a necessidade de recursos e imagem das empresas.

Dentre as motivações particulares das ONGs e empresas pesquisadas, por sua vez, merecem destaque a possibilidade de troca de benefícios e de cumprimento da missão institucional, bem como a existência de objetivos comuns. Tais motivações refletem o conceito de parceria de Austin (2001), utilizado como referência para a presente pesquisa, o qual afirma que esta ocorre quando duas ou mais organizações se unem em prol de um objetivo comum a fim de proporcionar o cumprimento da missão de ambas as partes.

Azeredo (2001) reforça a compreensão de Austin (2001) ao entender as parcerias como uma forma estratégica de obter benefícios mútuos – sejam eles financeiros, sociais ou de outra natureza – ou propiciar cooperação entre os pares. Além disso, o autor salienta que as parcerias se fundamentam na ideia de co-responsabilidade, a qual implica o relacionamento entre agentes com lógicas distintas de atuação em torno de objetivos comuns, sem perda de identidade e desvio de suas missões institucionais. Essa compreensão de fato estava presente nas parcerias analisadas.

A despeito dos benefícios trazidos, há que se considerar também a possibilidade de existir prejuízos às partes numa parceria, principalmente em relação à forma como a sociedade a enxerga. Sobre isso, todas as empresas e ONGs participantes da pesquisa – com exceção de apenas 1 (um) entrevistado de uma ONG que não acredita que um parceiro empresarial possa trazer influência negativa à ONG – avaliaram como positiva e negativa, ao mesmo tempo, a influência do parceiro sob a forma como a sociedade os enxerga. Montañó (2005) acredita que, no que diz respeito às ONGs, a influência negativa pode prevalecer, pois elas podem passar a ser vistas como menos politizadas e mais empresariais.

Zape (2007) segue a mesma linha de raciocínio de Montañó (2005), ao entender que a lógica mercadológica tende a distanciar as ONGs de seu propósito original, qual seja o desenvolvimento e transformação social, e pode torná-las mais parecidas com uma empresa prestadora de serviços. Outro que concorda com esse entendimento é Teixeira (2003), que acredita que o investimento financeiro, temporal, material e humano na captação de recursos muitas vezes pode acabar ultrapassando o investimento no trabalho social da instituição.

Contudo, ao que tudo indica, apesar de correrem o risco de desviarem-se do seu foco enquanto organizações do Terceiro Setor que são, esse não pareceu ser o caso das ONGs pesquisadas até o momento.

➤ Sobre o processo para formalização das parcerias

Nenhuma das organizações pesquisadas, ONGs ou empresas, possuem um processo instituído para a formalização de parcerias. Apesar disso, todas elas seguem etapas claras as quais, de maneira resumida, podem ser enquadradas nas fases a seguir:

1. Apresentação da proposta;
2. Sondagem dos potenciais parceiros;
3. Negociação das ações a serem realizadas;
4. Elaboração da versão final do projeto;
5. Encaminhamento para o respectivo setor de aprovação de projetos;
6. Formalização da parceria (através de acordo verbal, contrato, convênio, com duração média de 1 ano).

O contato entre os parceiros geralmente é realizado através da pessoa que ocupa o cargo direcionado às ações sociais da ONG ou empresa.

➤ Sobre o surgimento de novas práticas

Ao estabelecerem uma parceria, ONGs e empresas inevitavelmente desenvolvem novas práticas necessárias a um melhor encaminhamento das ações relativas à parceria.

Nesse sentido, por parte das ONGs foram identificadas as seguintes: maior ênfase na sistematização de relatórios e comunicação das atividades, criação de núcleos internos

voltados às parcerias, realização de encontros e reuniões periodicamente, estabelecimento de papéis entre os membros, realização de atividades extras relacionadas à *expertise* da ONG, investimento em capacitação e desenvolvimento pessoal e desenvolvimento de ferramentas de controle e monitoramento.

A criação dessas práticas revela que, por causa das parcerias, as ONGs precisam desenvolver um arsenal mínimo de conhecimentos que sirvam de base para atender às necessidades das empresas e, conseqüentemente, também atender às suas próprias necessidades, uma vez que estará facilitando o cumprimento da sua missão institucional. Com isso, mais uma vez remete-se à ideia de investimento em profissionalização, o que provavelmente abarcaria grande parte das dificuldades das ONGs.

Tenório (2009) já constatava essas dificuldades das ONGs ao mencionar que fontes diferenciadas de recursos, por si só, não são capazes de sustentar uma ONG, pois caso existam limitações na área administrativa (desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, etc.) ou na operacionalização dessas organizações, o desempenho e o alcance dos resultados desejados serão comprometidos. Cunha (2008) corrobora o entendimento de Tenório (2009) ao afirmar que mais importante que ter uma fonte de recursos é procurar satisfazer o público a que se destinam as ações das ONGs, nesse caso, as empresas.

Azeredo (2001) também atesta que a constituição de parcerias é desafiante principalmente para o Terceiro Setor. Isso porque, para conseguir responder de forma eficiente e eficaz às exigências dos parceiros corporativos, no sentido da transparência das ações e do cuidado com a análise e qualidade dos resultados, por exemplo, é preciso redefinir funções tradicionais, desenvolver novos formatos de organização interna, adequar estruturas jurídicas, e, sobretudo, realizar melhorias na capacitação de recursos humanos e na gestão institucional a fim de obter reconhecimento e legitimidade junto aos parceiros e à sociedade.

Com relação às empresas, por sua vez, foram identificadas as seguintes práticas desenvolvidas em decorrência da parceria com ONGs: realização de encontros e reuniões periodicamente, acompanhamento das ações através do recebimento de relatórios, realização de ações internas relacionadas à *expertise* das ONGs parceiras, criação de núcleos internos voltados às parcerias e adequação de sistemas.

No caso das empresas, ainda que também existam limitações no tratamento com os parceiros, a cobrança originada das ONGs tende a ser muito menor ou nem existe, em função de ocuparem a posição de provedoras de recursos.

A despeito dessa peculiaridade, porém, deve-se reconhecer que é mais incomum que as empresas precisem adquirir conhecimentos específicos a fim de se relacionar melhor com as ONGs parceiras, visto que em geral – apesar da existência de um processo de negociação com as ONGs para definir as ações que serão realizadas no projeto – elas é que estabelecem exigências para as ONGs e não o contrário.

➤ Sobre os aprendizados construídos pelos integrantes das ONGs e Empresas Privadas

A fim de tornar mais clara a discussão, os aprendizados construídos por indivíduos de ONGs e empresas privadas no contexto organizacional foram agrupados em três tópicos, que dizem respeito às principais categorias de conhecimentos encontradas, as quais foram elaboradas com base no conceito de aprendizagem organizacional de Loiola e Porto (2008) utilizado como referência para a pesquisa. Os aprendizados identificados foram, portanto, enquadrados nas seguintes categorias: desenvolvimento de novas habilidades; desenvolvimento de mecanismos de controle e planejamento estratégico; e desenvolvimento de conhecimentos sobre *marketing* e realização de ações na área social.

No que concerne ao desenvolvimento de novas habilidades:

Na presente pesquisa as habilidades foram compreendidas de acordo com a definição de Araújo e Teixeira (2009), a qual diz respeito à complementações de capacitações necessárias às parcerias, entre as quais, conhecimento de tecnologias, gerenciamento, empreendedorismo, capacidade de negociação e execução. Os achados mostraram que algumas dessas complementações, de fato, foram desenvolvidas, principalmente entre as ONGs, quais sejam: habilidades relativas ao gerenciamento, capacidade de negociação e execução. Já entre as empresas, foram identificadas apenas habilidades relativas à execução.

As ONGs, por exemplo, aprenderam a considerar na sua relação com empresas, os aspectos quantitativos na mensuração de resultados e não apenas os qualitativos, como é comum nas organizações do Terceiro Setor tendo em vista a sua própria natureza. Apesar disso, percebe-se uma resistência em considerar o fator quantitativo nas ações desenvolvidas, ainda que reconhecidamente o aspecto qualitativo prevaleça. Essa resistência, por sua vez, revela que, embora, conforme afirma Rodrigues (1998), as ONGs tenham iniciado um

processo de guiar suas ações através de objetivos quantificáveis na década de 1990 – impulsionadas pela linguagem dos “projetos” que então se instalavam –, elas ainda hoje não assimilaram totalmente essa ideia.

Essa dificuldade em adotar características típicas do universo empresarial confirma o raciocínio de Mota (1979). De acordo com ele, enquanto para as empresas é vital a capacidade de adaptação às novas demandas que surgem, para as ONGs essa mesma atitude teria que ser justificada, a fim de não fugir aos seus princípios de consistência, coerência e estabilidade. Isso porque, conforme Monte e Carvalho (2005), se as práticas gerenciais não puderem ser adaptadas à realidade das ONGs não faz sentido para elas adotá-las, já que apenas levaria ao distanciamento de seus objetivos institucionais.

Com relação ao aprendizado citado anteriormente sobre mensuração de resultados, foi detectada a presença de três abordagens construtivistas: a aprendizagem por meio da experiência, a aprendizagem situada e a aprendizagem pela prática reflexiva que, conforme já esclarecido na seção de referencial teórico, refletem as concepções de Dewey (1979), Antonello (2006), e Schon (2000), respectivamente.

Inicialmente, em virtude de uma experiência de boa qualidade (aprendizagem por meio da experiência), ocorrida através da interação com as empresas parceiras no contexto organizacional (aprendizagem situada), os indivíduos refletiram sobre a ação (aprendizagem reflexiva) e sentiram a necessidade de *incorporar* (não *alterar*, como seria o caso da aprendizagem transformativa) uma nova forma de mensurar suas ações.

Deve-se reforçar que a aprendizagem transformativa não se aplica à esse caso porque esta pressupõe a alteração de uma perspectiva anterior (Mezirow, 1991), o que não ocorreu em relação ao aprendizado sobre mensuração de resultados, já que o enfoque qualitativo das ações (perspectiva anterior) não deu lugar ao quantitativo. Apenas julgou-se necessário adotar este como mais uma forma de mensurar as ações realizadas pelas ONGs.

Quanto à abordagem autodirecionada, também não pode ser incluída no que diz respeito ao aprendizado em questão, já que a vontade de aprender não partiu do indivíduo por si só, mas a partir da interação no contexto organizacional.

Ademais, importa destacar que por se tratar de um estudo sobre parcerias, a relação entre pessoas e contexto social (ANTONELLO, 2006), que define a aprendizagem situada, estará necessariamente presente, já que essas duas variáveis constituem uma espécie de plano de fundo da pesquisa. Por esse motivo, a identificação dessa abordagem estará implícita em todos os aprendizados identificados, o que torna sua repetição desnecessária. Por sua vez,

considerando que os esclarecimentos sobre todas as abordagens construtivistas estão dispostos na seção de referencial teórico, as respectivas explicações referentes à identificação ou à ausência dessas abordagens, em função dos aprendizados encontrados, só serão colocadas caso julgue-se indispensável, a fim de não incorrer em desvio de interpretação do leitor. Sendo assim, de maneira geral, as abordagens construtivistas relacionadas aos aprendizados serão apenas citadas.

Dando prosseguimento, pois, as ONGs também aprenderam a avaliar melhor as atividades desenvolvidas nos projetos, não só ao final, mas também ao longo da sua execução, já que durante o processo podem surgir problemas ou dificuldades e, caso haja o acompanhamento contínuo das ações, existe uma maior possibilidade de saná-los a tempo. Tal aprendizado reflete, portanto, a presença da aprendizagem pela experiência e pela prática reflexiva.

Ainda foram identificados dentre as ONGs, aprendizados sobre formas de comunicação e habilidades interpessoais, sendo este último aspecto um aprendizado também construído pelas empresas. No caso das ONGs, os entrevistados disseram ter aprendido sobre como interagir com pessoas de diferentes personalidades, como se posicionar diante dos próprios parceiros, como negociar suas ações e defender seus propósitos, além de atitudes como ouvir e motivar os membros de sua organização. No caso das empresas, foram desenvolvidas habilidades no sentido de buscar ser mais flexível com as ONGs, procurando ter uma comunicação menos racional e mais próxima da maneira de agir dos seus integrantes. Para os referidos aprendizados, foram verificadas a presença da aprendizagem autodirecionada, aprendizagem pela experiência e aprendizagem pela prática reflexiva.

A presença da aprendizagem autodirecionada nos aprendizados acima se explica pelo fato de que se percebeu que, embora a experiência e a prática reflexiva se deem a partir da interação no contexto organizacional, a vontade de aprender (a se posicionar, a negociar, a ser mais flexível, etc.) partiu de cada indivíduo em particular, que, entre outras coisas, fez um diagnóstico de suas necessidades e objetivos (KNOWLES, 1975) e escolheu o caminho para atingir seus propósitos de aprendizagem (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). Por conseguinte, o fato de ambas as organizações terem construído habilidades interpessoais mostra o quanto as parcerias pode ser benéficas, principalmente quando os pares possuem diferentes naturezas do ponto de vista econômico – como é o caso de ONGs e empresas privadas – que tendem a tornar o aprendizado muito mais rico.

Entre as empresas, foi detectado também o desenvolvimento da habilidade de articulação social, característica mais comum às organizações do Terceiro Setor. Nesse sentido, as empresas aprenderam com as ONGs sobre como se aproximar e manter um vínculo com as comunidades ou grupos aos quais destinam suas ações sociais. Desenvolver essa habilidade pode ser muito importante para as empresas que querem melhorar seu desempenho organizacional, pois, segundo Barnett (2007), este pode ser afetado pelo tipo de relacionamento que a organização possui com o público com quem se relaciona, seja no âmbito interno, seja no âmbito externo. Tal aprendizado reflete a presença da aprendizagem pela experiência.

No que concerne ao desenvolvimento de mecanismos de controle e planejamento estratégico:

O relacionamento com empresas parceiras pode despertar nas ONGs determinadas necessidades, não exatamente indispensáveis, mas nem por isso menos importantes. É o caso do registro de atividades para a construção de uma memória organizacional, aprendizado este que, embora tenha sido construído a partir do contato com empresas parceiras, deu-se apenas em decorrência da reflexão individual e da percepção de que a ação de registrar tudo o que é realizado na ONG facilita o acesso posterior às informações e ajuda a criar, como se costuma dizer, uma memória organizacional. Nesse sentido, esteve relacionada ao aprendizado tanto a aprendizagem pela prática reflexiva quanto a aprendizagem autodirecionada.

Seguindo essa mesma linha estão os aprendizados a respeito de novas práticas e ferramentas de trabalho, citados pelas ONGs, quais sejam: mecanismos de monitoramento e controle das atividades, metodologias de trabalho e processos. Tenório (2009) afirma que é necessária às ONGs a criação de mecanismos mais eficazes de controle, os quais ajudem a avaliar o impacto das ações executadas. De fato, as ONGs ainda são muito carentes nesse aspecto, mas com base nos achados desta pesquisa, já se nota um movimento de progresso nesse sentido. Aqui puderam ser identificadas a abordagem pela prática reflexiva e aprendizagem pela experiência.

Finalmente as ONGs citaram aprendizados na área do planejamento estratégico, os quais podem ser considerados como originados da aprendizagem pela experiência e pela prática reflexiva. De acordo com Hamel e Prahalad (1997), a estratégia é fruto do pensamento coletivo e estimula a capacidade de pensar “diferente” sobre o futuro. Por sua vez, Bryson

(1988, apud Oliveira e Sanches, 2003) acredita que o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos, entre outras coisas, a estabelecerem prioridades, dimensionarem as consequências futuras de ações presentes, controlarem suas atividades, otimizarem sua performance e desenvolverem *expertise*. Tais definições confirmam as aspirações das ONGs pesquisadas, que demonstraram muito interesse no investimento em ações desse tipo. Oliveira e Sanches (2003) complementam que, mais do que adaptar ao Terceiro Setor as ferramentas de gestão que dão certo nas empresas, faz-se necessário recriar tais ferramentas de maneira a atender especificamente às organizações sem fins lucrativos.

Em relação às empresas pesquisadas, por sua vez, constatou-se que elas aprenderam sobre instrumentalização das atividades e sobre transparência das ações e prestação de contas. Assim como as ONGs muitas vezes adotam certos instrumentos de trabalho do mundo empresarial e aplicam à sua realidade, como é o caso, por exemplo, de instrumentos de controle e monitoramento de atividades, também as empresas podem fazer uso de ferramentas utilizadas por aquelas, tais como ferramentas ligadas à criação e desenvolvimento de projetos, o que, no entender das empresas, possibilita a visualização dos resultados de maneira mais rápida. Nesse ponto constata-se a presença da aprendizagem pela experiência e aprendizagem pela prática reflexiva.

Além disso, as empresas aprenderam sobre a necessidade da transparência das ações e prestação de contas. De fato, nesse ponto as empresas parecem ter muito mais a aprender com as ONGs do que o contrário. Isso porque essa prática faz parte da rotina das ONGs, como forma de manter o público beneficiário de suas ações e os seus financiadores informados sobre o destino do investimento por eles empregado. Nesse sentido, por mais que as empresas também prestem contas, às vezes elas não sabem qual a maneira correta de fazer isso e o contato com as ONGs pode ajudar muito. Por sua vez, tal aprendizado parece ter raízes na aprendizagem pela experiência e aprendizagem pela prática reflexiva.

No que concerne ao desenvolvimento de conhecimentos sobre *marketing* e realização de ações na área social:

De acordo com Tenório (2009), as ONGs precisam pensar, entre outros aspectos, em adotar conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais, trabalhar por meio de redes, identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários e ganhar maior visibilidade perante a sociedade. Os achados comprovam que

alguns desses aspectos estão sendo, de fato, adotados pelas ONGs, posto que aprendizados relacionados à *marketing*, sobre a importância de valorizar a imagem da organização, foram relatados pelos integrantes dessas ONGs.

Nesse sentido, pode-se dizer que, embora a ideia de *marketing* seja uma estratégia típica das empresas, ela tende a permear cada vez mais o universo das organizações do Terceiro Setor. Quanto ao referido aprendizado, foram identificadas a aprendizagem autodirecionada – uma vez que os integrantes das ONG é que tomaram a iniciativa de buscar conhecimento nesse sentido – a aprendizagem pela experiência e a aprendizagem pela prática reflexiva.

Por sua vez, as empresas tiveram vários aprendizados sobre a necessidade de comprometimento social, ou seja, sobre o papel social da empresa, responsabilidade social empresarial, identificação de necessidades, aplicação de recursos voltados à área social, definição da agenda social da empresa e execução das ações relativas aos projetos.

No que diz respeito ao papel social, foi possível observar que nem sempre as empresas conseguem compreender até onde ele alcança e a partir de que ponto passa a não ser mais responsabilidade dela. Dessa forma, as parcerias com ONGs acabam tendo uma função estratégica, qual seja, a de criar uma ponte entre empresa e comunidade para a qual as ações são destinadas.

Pode-se dizer que o papel social da empresa pode ser traduzido, em termos legais, como sua função social. Lopes (2006) afirma que esta leva em conta, não só os interesses do empresário, mas também os interesses de terceiros, ou seja, da sociedade civil. Zanoti (2006) lembra ainda que função social e responsabilidade social são coisas diferentes. Segundo ele, a função social se dá quando a empresa se restringe a atender as exigências dos textos legais, enquanto que a responsabilidade social ultrapassa a função social, ao realizar também, de maneira voluntária, ações voltadas à sociedade. Tal aprendizado, por sua vez, se enquadra na descrição da aprendizagem pela experiência e da aprendizagem pela prática reflexiva.

Além disso, as empresas aprenderam sobre responsabilidade social. Para Ventura (2003), essa é a principal motivação para a realização de parcerias entre ONGs e empresas. O autor ainda complementa que, no contexto empresarial, o que se quer com essas parcerias é realizar serviços voltados à melhoria da qualidade de vida da sociedade. Sobre isto, não se pode afirmar com certeza que as empresas seguem esse propósito. Mas pode-se dizer que há certo empenho por parte delas em realizar essas ações junto às ONGs. Aqui foram verificadas as abordagens da aprendizagem pela prática reflexiva e aprendizagem pela experiência.

Ademais, as empresas aprenderam sobre como identificar necessidades e aplicar recursos voltados à área social. Este constitui outro aprendizado interessante citado pelas empresas, tendo em vista que estas costumam ter grande conhecimento em assuntos relativos à aplicação de recursos. Apesar disso, como o foco delas não é a área social, é compreensível que lhes falte *expertise* nesse âmbito. Sendo assim, as parcerias com as ONGs podem ser de extrema importância já que o conhecimento sobre relações com a sociedade pode ajudar a viabilizar a ideal aplicação dos recursos. Para o referido aprendizado acima, pode-se constatar a abordagem de aprendizagem pela experiência e a abordagem pela prática reflexiva.

Finalmente, as empresas aprenderam sobre como definir sua agenda social e executar as ações relativas aos projetos. O fato de a empresa ter dificuldade em definir quais causas sociais deve apoiar pode causar transtornos, tanto à sociedade, que fica na expectativa de receber possíveis benefícios, quanto à própria empresa, que irá precisar administrar o surgimento de situações complicadas no caso de exigências sociais não correspondidas. Os aprendizados citados, por sua vez, refletem a aprendizagem pela experiência e a abordagem pela prática reflexiva.

Tendo em vista os aprendizados construídos por ONGs e empresas privadas, pode-se dizer que as parcerias entre essas organizações trouxeram muitos frutos para ambas, uma vez que ao atuarem no sentido da colaboração mútua, elas conseguiram adquirir maior possibilidade de cumprir suas missões institucionais (Austin, 2001), além de contribuir para o fortalecimento de suas ações.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Essa pesquisa teve como preocupação responder à seguinte pergunta: **“Que aprendizados são construídos no contexto organizacional por integrantes de organizações não governamentais e empresas privadas parceiras?”**. Como resposta à pergunta, a pesquisa mostrou que através das parcerias entre as ONGs e as empresas pesquisadas, foram construídos inúmeros aprendizados pelos indivíduos no contexto organizacional. No que diz respeito às ONGs, foram identificados os seguintes: aprendizado sobre formas de comunicação, registro de atividades, avaliação das ações, habilidades interpessoais, valorização da imagem da ONG, mensuração de resultados, planejamento estratégico e aprendizados relacionados ao conhecimento de novas práticas e ferramentas de trabalho. Já no que concerne às empresas foram construídos os seguintes: aprendizado sobre o papel social da empresa, sobre responsabilidade social empresarial, articulação social, habilidades interpessoais, identificação de necessidades, aplicação de recursos voltados à área social, definição da agenda social da empresa, execução das ações relativas aos projetos e sobre instrumentalização das atividades. De maneira resumida, esses aprendizados podem ser enquadrados em três categorias: desenvolvimento de novas habilidades; desenvolvimento de mecanismos de controle e planejamento estratégico, e; desenvolvimento de conhecimentos sobre *marketing* e realização de ações na área social.

Além disso, as parcerias entre as ONGs e as empresas pesquisadas são realizadas com base em diversas motivações, que vão desde a necessidade de recurso financeiro e existência de objetivos comuns, por parte das ONGs, até a possibilidade de realizar ações voltadas à responsabilidade social e de obter maior visibilidade perante a sociedade, por parte das empresas. Tais motivações indicaram que uma parceria só se concretiza se houver uma contrapartida para ambos os lados. Ou seja, se não houver cooperação mútua, no sentido de que ambos os parceiros tenham benefícios, a parceria não se consolida.

Com o estabelecimento das parcerias, por sua vez, surgiram novas práticas para ambas as organizações. Para as ONGs, entre outras atividades, houve a necessidade de criar núcleos internos voltados especificamente às parcerias, desenvolver mecanismos de controle e monitoramento das ações, realizar reuniões periodicamente com as empresas parceiras para discutir o andamento dos projetos e possíveis problemas surgidos e elaborar relatórios sobre

as atividades desenvolvidas nos projetos realizados. Para as empresas também surgiram novas práticas, tais como necessidade de adequação de sistemas para incluir informações relacionadas aos projetos desenvolvidos com as ONGs, acompanhamento das ações através do recebimento de relatórios e realização de ações internas ligadas à *expertise* das ONGs parceiras.

Nesse sentido, concluiu-se que as parcerias realizadas entre as ONGs (Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, Movimento Pró-Criança e Visão Mundial) e as empresas pesquisadas (ALCOA, CELPE, Tecnoset e Usina São José) não se restringem a assinar um contrato entre as partes, onde um lado financia e o outro executa – como no estágio filantrópico de parceria de Austin (2001) – ou a uma negociação comercial em que a empresa doa recursos ou patrocina uma ONG com o intuito de usar a imagem dela para se promover – como no estágio transacional do referido autor. O que existe é um comprometimento mútuo entre as partes, onde cada um se envolve nas questões sociais do outro, de forma a manterem um nível de relacionamento mais profundo entre si, o que caracteriza o estágio integrativo de parceria de Austin (2001). Dessa forma, na parceria do Instituto Ação Empresarial com a ALCOA e a Usina São José, do Movimento Pró-Criança com a CELPE e da Visão Mundial com a Tecnoset, existe um envolvimento que vai além da relação doatário-doador, pois, sempre que possível as ONGs participam das ações realizadas pelas empresas e vice-versa. Além disso, há sempre a preocupação e um esforço de ambas as partes em procurar contribuir de alguma forma para que o parceiro consiga cumprir sua missão institucional.

Apesar de ter se notado um esforço de mudança de ambos os lados, é notório que as ONGs se adaptaram mais às empresas que o contrário. Isso ocorre porque as empresas estão mais cuidadosas ao investir recursos e fazem cada vez mais exigências às organizações que procuram como parceiras. Por sua vez, como as ONGs precisam de recursos, no processo de tentar atender à essas exigências, elas acabam adquirindo características do universo empresarial, o que, ao que tudo indica, parece ser inevitável. Sendo assim, cabe às ONGs tentarem adaptar ao máximo essas características ao seu contexto organizacional, a fim de não fugirem aos seus propósitos originais e caírem em uma armadilha difícil de sair.

A despeito disso, pode-se dizer que a construção de tantos aprendizados mostra o quanto o relacionamento entre organizações com lógicas distintas de atuação pode ser vantajoso, justamente pelo fato de serem tão diferentes. Portanto, as parcerias entre ONGs e empresas renderam frutos para os integrantes de ambas as organizações, na medida em que estes se utilizaram dos aprendizados construídos para investir em melhorias de suas práticas e

processos do cotidiano. As ONGs, ao investir cada vez mais em profissionalização, através de participação em cursos, palestras, etc. – promovidos pela própria ONG ou pelas empresas parceiras – e adoção de novas ferramentas de trabalho. E as empresas ao tentarem humanizar mais as relações dentro do seu contexto organizacional e também ao tentarem se aproximar um pouco mais da forma de se comunicar das ONGs, a fim de melhorar o diálogo com elas.

É importante destacar ainda que ao serem questionados sobre os aprendizados construídos a partir das parcerias, os entrevistados demonstraram certa dificuldade em responder às perguntas, visto que o conceito em si remete a uma ideia abstrata sobre a qual não se costuma refletir, muito embora seja improvável que no cotidiano organizacional os aprendizados não ocorram. Apesar da dificuldade inicial, porém, aos poucos os participantes da pesquisa foram conseguindo visualizar com mais clareza o que tinham aprendido e as entrevistas passaram a correr com mais fluência. O fato é que falar em aprendizado é falar de algo intangível e, portanto, reconhecê-lo de forma nítida não é tão simples.

Ademais, cabe fazer uma ressalva sobre a disseminação dos aprendizados. Todas as ONGs e empresas estudadas disseram utilizar mecanismos internos para divulgar as *ações sociais* realizadas, tais como internet, intranet, jornais internos, *e-mails*, reuniões, relatórios, apresentações orais, etc. No entanto, em nenhum momento os entrevistados se referiram a esses instrumentos como veículos para socialização, também, de *aprendizados*, assim como não foi mencionada a existência de qualquer tipo de repositório voltado para a ampla disseminação destes, que pudesse ser reconhecido como representativo de um conhecimento organizacional. Sendo assim, não é possível concluir que houve uma passagem do nível individual para o nível organizacional de aprendizagem, já que não foi constatada a socialização, entre os membros das organizações, do que foi aprendido ou, conforme Bastos, Gondim e Loiola (2004), a socialização de estruturas cognitivas, rotinas ou modelos interpretativos.

Porém, se aprendizagem organizacional for considerada no sentido de um fenômeno que ocorre no espaço da organização, então sim, pode-se afirmar que ela ocorreu, já que aprendizados foram construídos por indivíduos no referido espaço. Contudo, no sentido utilizado por Loiola e Porto (2008), mais do que ser um fenômeno que ocorre dentro de uma organização, ele deve envolver a aquisição e transferência de conhecimentos pelos indivíduos para situações de trabalho, através da socialização, disseminação e codificação, a fim de ser convertido em conhecimento organizacional, o que, conforme já foi dito, não se sabe se

ocorreu tendo em vista ser a presente pesquisa do tipo transversal, inviabilizando assim um exame mais aprofundado do fenômeno.

O que se pode afirmar sobre as ONGs e empresas pesquisadas, porém, é que os aprendizados que foram construídos através das parcerias são aplicados no cotidiano das organizações, mas de maneira particular, ou seja, cada indivíduo aplica aquilo que aprendeu nas suas práticas diárias na organização. Porém, deve-se reiterar que não se sabe se esses aprendizados também estão normatizados ou se existem repositórios que poderiam ser acessados por todos os membros das organizações.

Em função disso, seria interessante que as organizações comessem a desenvolver, em todas as parcerias realizadas, uma reflexão sobre os aprendizados construídos, e a partir de então, discutissem e decidissem sobre o que poderia ser utilizado para melhoria de seus processos e/ou produtos, de modo a não apenas comunicar os resultados de uma parceria – entre os quais os aprendizados – mas também encontrar maneiras de incluir nos procedimentos da organização, ações que sejam demonstrativas dessa reflexão. Dessa forma, gerações futuras que venham a fazer parte da organização, naturalmente irão se apropriar dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos por gerações anteriores, e provavelmente também se sentirão motivados a contribuir, já que eles terão a certeza de que os novos conhecimentos produzidos por eles não se perderão quando por ventura deixarem a organização.

Apesar da dificuldade de socialização, foi possível verificar que o estímulo ao aprendizado é algo corrente em todas as organizações pesquisadas – ONGs e empresas –, o qual é promovido através de capacitações, fóruns, encontros, reuniões para debates de textos, programas de desenvolvimento de pessoal, publicação de matérias, etc. Tudo isso traz um grande diferencial às organizações, cujos indivíduos podem ter acesso a diferentes estruturas cognitivas a fim de desenvolver seu potencial de forma abrangente.

Conclui-se, portanto, que o panorama recente das parcerias entre ONGs e empresas privadas demonstra um significativo progresso dessas organizações e o desenvolvimento de muitos frutos. As ONGs, que algumas décadas atrás eram movidas pelo puro sentimento de amor à causa e agiam, conforme era de se esperar, amadoramente, passaram a incorporar uma atitude muito mais profissional, o que não significa dizer que deixaram de lado aquele sentimento de outrora que sempre caracterizou essas organizações, apenas modificaram sua maneira de atuar em prol dessa mesma causa. As empresas, por sua vez, demonstraram um avanço no sentido de tornar mais humanizadas suas ações, ao dar mais atenção ao olhar do parceiro e à maneira de tratá-lo. Dessa forma, é provável que essas parcerias tornem-se cada

vez mais comuns, considerando os benefícios mútuos que podem advir desse relacionamento. Isso porque, ao estabelecerem uma parceria baseada nesses moldes, os indivíduos de ambas as organizações tiveram a oportunidade de interagir com um contexto social diferente do seu, e através das experiências passadas e presentes, bem como das suas reflexões sobre as situações vivenciadas, desenvolver novos aprendizados.

Tendo em vista esses aspectos, pode-se dizer que a pesquisa teve considerável valor, dada sua *contribuição de ordem teórica* – ao aprofundar o conhecimento das variáveis mencionadas como base para o estudo, diminuindo as lacunas sobre o assunto (na medida em que este trabalho poderá servir de documento de pesquisa e fonte de informação para aqueles que desejarem aprofundar seus conhecimentos a partir de exemplos concretos e recentes extraídos das organizações que serão estudadas), bem como às ciências afins, que tenham alguma proximidade com o tema – além da *contribuição de ordem prática*, à administração de empresas (públicas ou privadas) e às próprias ONGs (muitas vezes carentes de informações úteis que colaborem para o seu crescimento e manutenção) - pela possibilidade de melhorar o desempenho e crescimento profissional dos atores nelas inseridos e de gerar uma base para a formação de possíveis modelos a serem aplicados no contexto cotidiano das organizações. No mais, a pesquisa possui *relevância social*, uma vez que beneficia não só as organizações, mas, também os indivíduos – ao estimular o desenvolvimento humano e social através do aprendizado constante, que deve ser materializado nas atitudes e práticas diárias.

Por fim, pode-se dizer que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, tendo em vista que foi possível identificar aprendizados em ambos os contextos pesquisados, muito embora o fato de o universo da pesquisa ter sido pouco representativo tenha a tornado um pouco limitada em relação à identificação de prováveis outros aprendizados, que poderiam ter sido verificados com um universo maior de organizações participantes.

A despeito disso, a partir das parcerias estudadas foram identificados alguns princípios que parecem constituir a base destas e que possivelmente poderiam ser verificados em outros casos que fossem pesquisados e não apenas nestes, desde que fossem parcerias escolhidas com base em critérios semelhantes aos utilizados na presente pesquisa.

Tais princípios são: 1) As parcerias entre ONGs e empresas dependem de uma abertura dos indivíduos para aprender, sobretudo, sobre novas formas de atuação, de planejamento, ferramentas de gestão organizacional, habilidades e execução das atividades relativas a essas parcerias; 2) Os aprendizados nas organizações ocorrem, em sua maioria, a partir de situações informais por meio da interação entre os indivíduos, as quais têm origem

nas relações sociais do contexto organizacional, assim como nas experiências passadas e presentes vivenciadas, na prática contínua da reflexão sobre essas experiências e no desejo de mudança impulsionado pela vontade de melhorar os processos e práticas organizacionais, e não necessariamente como resultado de cursos, palestras ou situações pré-determinadas desenvolvidas para um aprendizado específico; 3) Os aprendizados nas organizações variam em função das características individuais e dos conhecimentos que cada indivíduo constrói ao longo de sua vida e que agrega ao contexto organizacional através das interações cotidianas realizadas principalmente nos momentos de dificuldades vivenciados, seja através de reuniões, seja através de situações que exijam discussão e/ou debates.

Esses princípios, portanto, estiveram presentes em todas as organizações aqui estudadas, representando assim uma base conceitual que pode servir de parâmetro para outros estudos.

Sendo assim, para pesquisas futuras, considerando que nesta pesquisa foi analisado o lado de ONGs e empresas, sugere-se uma avaliação das parcerias do ponto de vista dos beneficiários das ações, bem como daqueles que não estão diretamente ligados aos parceiros, a fim de tentar identificar as percepções de entes de diferentes setores da sociedade.

Também podem ser realizadas pesquisas que tenham a intenção de analisar como os aprendizados construídos por indivíduos no contexto organizacional são socializados entre os seus membros, uma vez que o conceito de aprendizagem organizacional só se materializa pela socialização dos aprendizados individuais.

Além disso, em estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas longitudinais, que permitam realizar um comparativo entre os aprendizados descritos pelos indivíduos e os seus processos efetivos, isto é, um estudo comparativo entre o discurso e a prática, a fim de comprovar a presença e uso desses aprendizados no cotidiano organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new insights from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua noção com a noção de competência . In: **Comportamento Organizacional e Gestão**. Vol.12, n.2, pp. 199-220, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: ago. 2012.

_____. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Orgs.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ANTONELLO, C.S.; et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARAÚJO, S. V.; TEIXEIRA, F. L. C. **Parcerias em projetos de P&D: uma relação entre requisitos e fases de cooperação**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, set/ 2009.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. Overcoming organizational defensives. **The Journal for Quality and Participation**. Cincinnati: Mar 1992.

_____. Science of action and learning organizational. **Journal of Managerial Psychology**. V.10, n. 6. v.15, n. 2; p. 26, 4 pgs. Bradford: 1995.

_____. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

AZEREDO, B.; et al. Terceiro setor e desenvolvimento social. Florianópolis, 2001. (Relatório Setorial n. 3). Disponível em: <www.portalsocial.ufsc.br>. Acesso em: abr. 2012.

BÁEZ-GIMENEZ, M. S. **Alianças entre organizações não governamentais e doadores empresariais: casos do Paraguai**. (Mestrado) – UFRS, 2007.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Disponível em: <http://www.fatecsbc.edu.br/index.php/download/cat_view/11-cursos/13-informatica-grade-antiga/51-6o-ciclo/70-estrategia-empresarial-esem.html>. Acesso em: abr. 2012.

BARNETT, M. L. Stakeholders influence capacity and the variability of financial returns to Corporation Social Responsibility. **Academy of Management Review** , 32 (3), 794-816, 2007.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional X organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista Adm., São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004**.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Lei 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em: set. 2012.

_____. Lei 9.790, de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm>. Acesso em: mar. 2013.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988. In: OLIVEIRA, B.A.C; SANCHES, E.R. Planejamento

estratégico em organizações sem fins lucrativos. Artigo apresentado no VI SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, 2003.

BROOKFIELD, S. D. **Understanding and facilitating in adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo, 1997 – Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas / FGV.

CANDY, P. C. Understanding the individual nature of learning. In: _____. **Self-direction for lifelong learning**: a comprehensive guide to theory and practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CARAVELAS, L. **As ONGs no contexto dos anos 90**: estudo de caso sobre a Casa de Passagem na imprensa. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2000.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos - a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo Social**; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 12(2): 237-255, novembro de 2000.

CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? In: READ, ed.14, v.6, n.2, mar-abr, 2000. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/19413>>. Acesso em: abr. 2012.

CERVERO, R. M.; MILLER, J. D.; DIMMOCK, K. H. The formal and informal learning activities of practicing engineers. **Engineering Education**. EUA, p. 112-114, November, 1986.

CORREIA, F. B. C. **Aprendizagem de integrantes de organizações não governamentais na relação com consultores organizacionais**. Dissertação (Mestrado) – Recife: UFPE, 2008.

COSTA, L. A gestão no terceiro setor. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1157461462.41A.pdf>>. Acesso em: mar. 2012.

COUTINHO, J. A. ONGs e Responsabilidade Social das Empresas: solidariedade às avessas. In: ORG & DEMO, v.5, n.2, p.167-186, 2004. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/viewFile/410/310>>. Acesso em: maio 2012.

CUNHA, H. P. **Gestão estratégica aplicada em organizações do terceiro setor**: uma mudança de paradigma. *Sitientibus*, Feira de Santana, n. 39, p.191-205, jul./dez, 2008.

DEWEY, J. **Educação e experiência**. 3. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

DINIZ, J. H. A. S. **O Reflexo dos ajustes das organizações não governamentais internacionais**: ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional-original. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ECKERT, P. **The School as a community of engaged learners'**. Palo Alto, CA: IRI. working paper, 1993.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria social de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor**. Desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FERRAREZI, E. **OSCIP – Organização da sociedade civil de interesse público**: a lei 9,790/99 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

_____. A reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil: a criação da lei das OSCIP (Lei 9.790/99). Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: < <http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/1265>>. Acesso em: abr. 2012.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. In: Revista de Administração da USP – RAUSP. V.33, n.1, p.12-19, jan/mar. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=160>. Acesso em: abr. 2012.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GOMES, H.LR.M. **Parcerias entre empresas e ONGs e a constituição de um novo sistema de publicidade ambiental**: um estudo de caso. (Mestrado) – Catálogo USP, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Ethos, 2000.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal** 9, n.1, 31-41, 1988. In: ARAUJO, S. V.; TEIXEIRA, F. L. C. Parcerias em projetos de P&D: uma relação entre requisitos e fases de cooperação. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, set/ 2009.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v.37, n.3, p.164-172, spring, 1987.

KENNEY, B. ONGs e empresas: objetivos comuns e confiança mútua. [S.l.: s.n.], 2008. Disponível em: <<http://www.embaixada-americana.org.br/HTML/ijge0308/kenney.htm>>. Acesso em: maio 2012.

KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v.35, n.1, p.37-50, 1993.

KNOWLES, M. S. **Self-directed learning: A guide for learners and teachers**. Englewood Cliffs: Prentice Hall/Cambridge, 1975.

KNOWLES, M. S.; HOLTON, E. F.; SWANSON, R. A. **The adult learner**: the definitive classic in adult education and human resource development. 5 ed. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1998.

KOLB, D. A. Management and the learning process. **California Management Review**, v. XVIII, n.3, p.21-31, 1976.

_____. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KUSCHNAROFF, F. Fontes de financiamento: o dilema das ONGs. Portal Administradores, 18 de novembro de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/fontes-de-financiamento-o-dilema-das-ongs/35878/>>. Acesso em: agosto 2013.

LAVE, J; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/ USP, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>>. Acesso em: agosto 2013.

LEANDRO, E. Parcerias entre ONGs e empresas. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: <<http://evelyneleandro.wordpress.com/2009/01/15/parcerias-entre-ongs-e-empresas/>>. Acesso em: maio 2012.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em Organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. e Colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** – Fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: ARTMED, p.114-136.

LOIOLA, E.; PORTO, G. Relações entre socialização, disseminação codificação e aprendizagem organizacional em processos de inovação: o caso das empresas ganhadoras do premio FINEP de inovação. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=9041&cod_evento_edicao=38>. Acesso em: set.2012.

LOPES, A. L. L. A empresa privada à luz da ordem econômica Constitucional brasileira de 1988: papel, função e Responsabilidade social. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Marília, 2006. Disponível em: <<http://www.unimar.br/pos/trabalhos/arquivos/448b42b04424d7c1355117d37c7cfdfc.pdf>>. Acesso em: maio 2012.

MAIER, G.W.; PRANGE, C.; VON ROSENSTIEL, L. Psychological Perspectives of Organizational Learning. In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, T. (Eds.) **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**: 14-34. New York: Oxford University Press - University of Oxford, 2001.

MALCOLM, J. HODKONSON, P., COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v 15, n 7/8, 131-318, 2003.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturada: da formalização à pragmática da linguagem. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. GODOI, Christiane. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da.; (org). São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTOS, S.M.S.N; DRUMMOND, J.A. O terceiro setor como executor de políticas públicas: ONG's ambientalistas na Baía de Guanabara (1990-2001). **Rev. Sociol. Polít., Curitiba**, 24, p. 177-192, jun. 2005.

MENDONÇA, P. M. E. (et al.) Desafios e dilemas das ONGs na Cooperação Internacional: uma análise da realidade brasileira. **Revista Gestão.Org** – 7 (1):69-83 – Jan/Abr 2009.

MEREGE, L. C. (coord.) & Barbosa, Maria Nazare L. (org.). **Terceiro setor**: reflexão sobre o marco legal. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

MERRIAM, S. B. What is qualitative research? In: _____. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S.; BAUMGARTNER, L. M. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. 3.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1991.

_____. Understanding transformation theory. **Adult Education Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 222-232, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. (Trad. Nivaldo Montiguelli Jr.). Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MONTE, T.C. **Parcerias entre ONGs e empresas**: uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife. (Mestrado) – UFPE, 2004.

MONTE, T.; CARVALHO, C. A. Poder e relações de parceria no terceiro setor. *Revista de Ciências da Administração* – v.7, n.14, jul/dez 2005. Disponível em: <[http://www.cad.ufsc.br/revista/14/Revista%2014%20-%207%20-%20RCAD%2018%202005\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/14/Revista%2014%20-%207%20-%20RCAD%2018%202005(site).pdf)>. Acesso em: maio 2012.

MONZONI, M (Coord). Radar Rio+20: Por dentro da conferência das nações unidas para o desenvolvimento sustentável. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.agenda21comperj.com.br/sites/localhost/files/Revista%20Radar%20Rio+20.pdf>>. Acesso em: agosto 2013.

MORAES, L. A; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.3, n. 1, p.01-21, 2004.

MOTTA, P.R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, n. 13, p 7-21, jul-set 1979.

NASCIMENTO, A. R. Terceiro setor em ascensão. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_1431/artigo_sobre_terceiro_setor_em_as_censao> Acesso em: abril. 2012.

NOLETO, M. J. Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. 2ª ed. São Paulo: Global, 2004 (Coleção gestão e sustentabilidade).

OHMAE, K. **O novo palco da economia global**: desafios e oportunidades em um mundo sem fronteiras. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.

OLIVEIRA, A. C; HADDAD, S. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. Cad. Pesqui., São Paulo, n. 112, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742001000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: abril. 2012.

OLIVEIRA, B. A.C; SANCHES, E. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos. Artigo apresentado no VI SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, 2003.

PIGNATTI, M. G. **As ONGs e a política ambiental nos anos 90**: um olhar sobre Mato Grosso. São Paulo: Annablume; Universidade Federal do Mato Grosso. Instituto da Saúde Coletiva, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio De Janeiro: FGV, 1989.

ROCHA NETO, L. H. da. Concentrações Empresariais: aspectos jurídicos do caso AMBEV. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_arquivos/9/TDE-2009-11-20T091147Z-887/Publico/Texto%20completo%20Luiz%20Henrique%20-%202009.pdf>. Acesso em: maio 2012.

ROCHA, I. B. L.; FEITOSA, M. G. G. Governança em ONGs: um ensaio teórico. Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS. Cadernos Gestão Social, v.4, n.1, p.25-37 jan./jun. 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/329/pdf_45>. Acesso em: agosto 2013.

RODRIGUES, M.C.P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n.5, p.25-67, set./out., 1998.

RONDON, H.; OLIVEIRA, R. Quem são as organizações da sociedade civil brasileira parceiras do programa de mobilização de recursos da OXFAM . **Cadernos Gestão Social, Salvador, v.1, n.1, Ed. Especial, p.1-16, set-dez. 2007.**

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. In: Revista de Administração da USP – RAUSP. V.33, n.1, p. 5-11, jan/mar. São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3301005.pdf>>. Acesso em: mar. 2012.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector: a-cross national analysis**. Manchester University Press, 1997. Caps. 3.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHERER-WARREN, Ilse. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. In: VIOLA, E.J. et al. **Meio Ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais**. São Paulo: Cortez; Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SENSE, A. J.; BADHAM, R. J. Cultivating situated learning within project management practice: a case study exploration of the dynamics of project-based learning. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 1, n. 3, p. 432-438, 2008.

SHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. In: **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, V. 9, N. 6 , p. 26-52, set/out, 2008.

SOUZA, R. R. Algumas considerações sobre as abordagens construtivistas para a utilização de tecnologias na educação. Liinc em Revista, v.2, n.1, p.40-52, mar/2006. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/203/118>>. Acesso em: mai. 2012.

STEIL, A. V. Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<http://antiga.cppd.ufsc.br/capacitacao/simone%20teses.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

TANCREDI, F. B.; KISIL, M. Inovando o ensino de gerência de projetos sociais. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 2, n. 3, nov-dez, 1996. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>>. Acesso em: maio 2012.

TAVARES, F. **Gestão da marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidades em construção. As organizações não governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Instituto Polis, 2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11ª edição Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

_____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: p.7-23, set./out., 1998.

THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência: os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn (org). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

TUDE, J.; RODRIGUES, G. K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. Artigo apresentado na VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y El Caribe. Salvador (Brasil), Nov./2007. Disponível em: <<http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/076.pdf>>. Acesso em: fev. 2012.

VASCONCELOS, F.. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** ANPAD, 2001.

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

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

ZANNI, P. P.. Estudo Exploratório sobre a Formação da Estratégia em Organizações do Terceiro Setor. Dissertação (mestrado) – Faculdade Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – (FGV-EAESP), 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2315/62726.pdf?sequence=2>>. Acesso em: abr. 2012.

ZANOTI, L. A. R. A função social da empresa como forma de valorização da dignidade da pessoa humana. Dissertação. (Mestrado) – Universidade de Marília, 2006. Disponível em: <<http://www.unimar.com.br/pos/trabalhos/arquivos/e8922b8638926d9e888105b1db9a3c3c.pdf>>. Acesso em: maio 2012.

ZAPE, K. L. Terceiro setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. Artigo apresentado na VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y El Caribe. Salvador (Brasil), Nov./2007. Disponível em: <http://www.participar.srv.br/arquivos_publicacoes/40/Terceiro%20Setor_Algunas%20reflexoes%20sobre%20a%20intensa%20corrida%20pela%20sustentabilidade.pdf>. Acesso em: abr. 2012.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DAS ONG

ROTEIRO DE ENTREVISTA – ONGs			
OBJETIVO	TÓPICO	PERGUNTA	FINALIDADE DA PERGUNTA
Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas.	Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e Empresas.	1. Que fatores você acha que foram responsáveis pela aproximação entre ONGs e empresas?	Identificar motivações para a aproximação entre ONGs e empresas, relacionadas à mudanças ocorridas ao longo do processo histórico.
	Motivações das ONGs pesquisadas para estabelecer parcerias com empresas.	2. O que a ONG busca ao estabelecer parceria com empresas? () Necessidade de recurso financeiro complementar () Maior visibilidade/projeção social () Cumprir missão institucional () Desenvolver e implementar projetos com/para a empresa parceira () Receber auxílio profissional () Troca de benefícios (ONG e empresa se comprometem mutuamente no sentido de se ajudarem de alguma forma, cada qual com sua <i>expertise</i>) () Outros motivos 3. Quais os critérios utilizados pela ONG para optar ou não pela formação de parceria com uma determinada empresa? 4. No caso da iniciativa de interesse na parceria partir de empresas, quais os motivos que você acredita ter mobilizado esse interesse (receber auxílio intelectual/profissional, cumprir missão institucional, interesse em desenvolver projetos com a ONG, troca de benefícios, diferencial competitivo, ampliação da visibilidade da empresa, etc.)? 5. Você acredita que a relação de parceria com empresas influencia a forma como a ONG é vista pela sociedade ou sua forma de atuação? Em que sentido?	Identificar as motivações consideradas no momento de optar por uma parceria. (Os critérios foram perguntados de maneira aberta a fim de descobrir que outros motivos levam as ONGs a buscar empresas parceiras. Nesse sentido, para cada critério citado pelas ONGs, procurou-se uma motivação relacionada. Por sua vez, a questão 4 será a base para fazer um paralelo entre o que as ONGs acreditam motivar as empresas a procurá-las como parceiras e o que de fato motiva as empresas. Por fim, a questão 5 objetiva descobrir se as ONGs também são motivadas pela forma como a sociedade as vê).

Investigar o processo seguido pelas ONGs e empresas pesquisadas para a realização de parcerias.	Processo seguido pelas ONGs para formalização da parceria.	6. Quais são as etapas que a ONG segue até a concretização da parceria? 7. Que instrumento é utilizado pela ONG para a formalização da parceria? (acordo/compromisso verbal, contrato, etc.) 8. Existe exigência de tempo mínimo para o estabelecimento de uma parceria? 9. Existe definição de quais sujeitos da ONG irão manter contato com os parceiros? Se existe, como são definidos esses sujeitos? Existem critérios para justificar essa definição?	Verificar se existe um processo estabelecido que antecede a concretização da parceria.
Identificar as principais práticas desenvolvidas a partir da formação de parcerias entre as ONGs e empresas pesquisadas.	Surgimento de novas práticas.	10. Que ações/práticas a ONG passou a desenvolver a partir da formação de parceria com empresas? (Que outras atividades, além das comumente desenvolvidas, a ONG passou a exercer?) 11. A ONG realiza alguma atividade ou projeto específico, demandado pela empresa parceira, ou realiza espontaneamente alguma ação na empresa parceira com a intenção de incentivar a sensibilização de seus integrantes para com a causa da ONG? 12. A partir da relação de parceria, os membros da ONG recebem papéis pré-definidos a serem executados? Essa definição de papéis foi importante para o desenvolvimento do trabalho com as empresas parceiras? 13. Durante a situação de parceria, a ONG forma algum núcleo interno para o desenvolvimento de ações relacionadas a cada parceiro? 14. Ao longo da parceria, acontece alguma reunião/encontro entre a ONG e a empresa parceira, a fim de apontar dificuldades e/ou rever pontos a melhorar relacionados à parceria? Com que frequência? 15. Como a ONG apresenta às empresas parceiras a realização das atividades relacionadas à parceria (relatórios, visitas técnicas, etc.)? As empresas fazem algum tipo de exigência com respeito à apresentação dessas atividades? 16. A parceria com empresas provocou algum tipo de mudança,	Verificar que novas ações foram desenvolvidas em decorrência da situação de parceria.

Identificar os aprendizados construídos por integrantes das ONGs, a partir da relação de parceria com empresas privadas.	Aprendizados adquiridos.	temporária ou permanente, dentro da ONG? Quais? 17. Você acredita que a relação de parceria com empresas gera aprendizado para a ONG? Em que aspectos (operacionalização das atividades, aplicação de recursos, etc.)? 18. Que aprendizados você esperava adquirir a partir do relacionamento com empresas parceiras? O que você de fato aprendeu? 19. Como as ações oriundas da relação de parceria com empresas são definidas? O que aprendeu com esse processo? 20. Como são resolvidos possíveis problemas surgidos durante a parceria? Que aprendizados você adquiriu enquanto buscava solucioná-los? 21. Você acha que a parceria com empresas proporcionou à ONG algum aprendizado sobre planejamento e desenvolvimento de estratégias? Na prática, como a ONG faz uso desse aprendizado? (O que diferencia a aplicação das estratégias pela ONG em relação ao setor privado?) 22. Você acredita que a ONG adquiriu novas habilidades em seu relacionamento com as empresas parceiras (conhecimento de novas tecnologias, gerenciamento, empreendedorismo, capacidade de negociação, execução, etc). Quais? De que forma esse aprendizado é aplicado dentro do contexto de atuação da ONG? 23. Quais os pontos positivos e as dificuldades decorrentes da relação de parceria com empresas (formação de recursos humanos, qualidade dos “serviços prestados”, etc)? Existiram momentos de reflexão para considerar tais pontos? Se sim, que aprendizados surgiram deles? 24. Após o término da parceria, a ONG realiza algum tipo de ação interna com o intuito de disseminar o aprendizado entre seus membros, adquirido a partir da relação de parceria com as empresas? Se sim, que ações são essas? 25. Além do aprendizado decorrente da parceria com empresas, que outras maneiras a ONG utiliza para estimular a aprendizagem dos membros da organização? (ex: intercâmbios, viagens, etc.).	Verificar os aprendizados adquiridos pelos indivíduos a partir do momento em que foi estabelecida a parceria.
---	---------------------------------	--	--

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DAS EMPRESAS PRIVADAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESAS			
OBJETIVO	TÓPICO	PERGUNTA	FINALIDADE DA PERGUNTA
Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas.	Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e Empresas.	1. Que mudanças você acha que foram responsáveis pela aproximação entre ONGs e empresas?	Identificar motivações para a aproximação entre ONGs e empresas, relacionadas à mudanças ocorridas ao longo do processo histórico.
	Motivação das empresas pesquisadas para estabelecer parcerias com ONGs.	2. O que a empresa busca ao estabelecer parceria com ONGs? () Conceder ajuda financeira ou material () Conceder auxílio intelectual/profissional (práticas de planejamento estratégico, gestão, negociação, realização de cursos, palestras, etc) () Maior visibilidade/projeção social () Cumprir missão institucional () Interesse em desenvolver e implementar projetos com a ONG parceira () Cumprir Função Social (de acordo com o art.170 da CF, que diz “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social”) () Realizar ações voltadas à cidadania empresarial/responsabilidade social empresarial () Troca de benefícios (ONG e empresa se comprometem mutuamente no sentido de se ajudarem de alguma forma, cada qual com sua <i>expertise</i>) () Outros motivos	Identificar as motivações consideradas no momento de optar por uma parceria. (Os critérios foram perguntados de maneira aberta a fim de descobrir que outros motivos levam as empresas a buscar ONGs parceiras. Nesse sentido, para cada critério citado pelas empresas, procurou-se uma motivação relacionada. Por sua vez, a questão 4 será a base para fazer um paralelo entre o que as empresas acreditam motivar as ONGs a procurá-las como parceiras e o que de fato motiva as ONGs. Por fim, a questão 5 objetiva descobrir se as empresas também são motivadas pela forma como a sociedade as vê).

Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas.	Motivação das empresas para estabelecer parcerias com ONGs.	3. Quais os critérios utilizados pela empresa para optar ou não pela formação de parceria com uma determinada ONG? 4. No caso da iniciativa de interesse na parceria partir de ONGs, quais os motivos que você acredita ter mobilizado esse interesse (necessidade de recurso financeiro complementar, receber auxílio intelectual/profissional, cumprir missão institucional, interesse em desenvolver projetos com/para a empresa, troca de benefícios, etc.)? 5. Você acredita que a relação de parceria com ONGs influencia a forma como a empresa é vista pela sociedade ou sua forma de atuação? Em que sentido?	Idem à anterior.
Investigar o processo seguido pelas ONGs e empresas pesquisadas para a realização de parcerias.	Processo seguido pelas empresas para formalização da parceria	6. Quais são as etapas que a empresa segue até a concretização da parceria? 7. Que instrumento é utilizado pela empresa para a formalização da parceria? (acordo/compromisso verbal, contrato, etc.) 8. Existe exigência de tempo mínimo para o estabelecimento de uma parceria? 9. Existe definição de quais sujeitos da empresa irão manter contato com os parceiros? Se existe, como são definidos esses sujeitos? Existem critérios para justificar essa definição?	Verificar se existe um processo estabelecido que antecede a concretização da parceria.
Identificar as principais práticas desenvolvidas a partir da formação de parcerias entre ONGs e empresas pesquisadas.	Surgimento de novas práticas.	10. Que ações/práticas a empresa passou a desenvolver a partir da formação de parceria com ONGs? (Que outras atividades, além das comumente desenvolvidas, a empresa passou a exercer?) 11. A empresa já solicitou alguma atividade ou projeto à ONG parceira com fins a incentivar a sensibilização dos integrantes da empresa para com a causa da ONG? E a ONG, já propôs à empresa a realização de algum projeto desse tipo? 12. A partir da relação de parceria, os membros da empresa recebem papéis pré-definidos a serem executados? Essa definição de papéis foi importante para o desenvolvimento do trabalho com as ONGs parceiras?	Verificar que novas ações foram desenvolvidas em decorrência da situação de parceria.

Identificar as principais práticas desenvolvidas a partir da formação de parcerias entre ONGs e empresas pesquisadas.	Surgimento de novas práticas.	13. Durante a situação de parceria, a empresa forma algum núcleo interno para o desenvolvimento de ações relacionadas às ONGs parceiras? 14. Ao longo da parceria, acontece alguma reunião/encontro entre a empresa e as ONGs parceiras, a fim de apontar dificuldades e/ou rever pontos a melhorar relacionados à parceria? Com que frequência? 15. A empresa geralmente faz à ONG parceira algum tipo de exigência com respeito à apresentação das atividades relacionadas à parceria (que seja em forma de relatórios, visitas técnicas, apresentação oral, fotos, etc.)? 16. A parceria com ONGs provocou algum tipo de mudança, temporária ou permanente, dentro da empresa? Quais?	Verificar que novas ações foram desenvolvidas em decorrência da situação de parceria.
Identificar os aprendizados construídos por integrantes das empresas, a partir da relação de parceria com ONGs.	Aprendizados adquiridos.	17. Você acredita que a relação de parceria com ONGs gera aprendizado para a empresa? Em que aspectos (operacionalização das atividades, aplicação de recursos, etc.)? 18. Que aprendizados você esperava adquirir a partir do relacionamento com as ONGs parceiras? O que você de fato aprendeu? 19. Como as ações oriundas da relação de parceria com ONGs são definidas? O que aprendeu com esse processo? 20. Como são resolvidos possíveis problemas surgidos durante a parceria? Que aprendizados você adquiriu enquanto buscava solucioná-los? 21. Você acha que a parceria com ONGs proporcionou à empresa algum aprendizado sobre articulação social e melhores práticas de responsabilidade social empresarial? Na prática, como a empresa faz uso desse aprendizado?	Verificar os aprendizados adquiridos pelos indivíduos a partir do momento em que foi estabelecida a parceria.

Identificar os aprendizados construídos por integrantes das empresas, a partir da relação de parceria com ONGs.	Aprendizados adquiridos.	22. Você acredita que a empresa adquiriu novas habilidades em seu relacionamento com as ONGs parceiras (conhecimento de novas formas de atuação e execução de atividades, etc). Quais? De que forma esse aprendizado é aplicado dentro do contexto de atuação da empresa? 23. Quais os pontos positivos e negativos decorrentes da relação de parceria com ONGs? Existiram momentos de reflexão para considerar tais pontos? Se sim, que aprendizados surgiram deles? 24. Após o término da parceria, a empresa realiza algum tipo de ação interna com o intuito de disseminar o aprendizado entre seus membros, adquirido a partir da relação de parceria com as ONGs? Se sim, que ações são essas? 25. Além do aprendizado decorrente da parceria com ONGs, que outras maneiras a empresa utiliza para estimular a aprendizagem dos membros da organização? (ex: intercâmbios, viagens, etc.).	Verificar os aprendizados adquiridos pelos indivíduos a partir do momento em que foi estabelecida a parceria.
--	---------------------------------	--	--

APÊNDICE C – QUADRO PARA ANÁLISE DE DADOS DAS ONGs

QUADRO DE ANÁLISE DE DADOS – ONGs		
OBJETIVO: Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas.		
TÓPICO 1: Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e Empresas.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
1. Que mudanças você acha que foram responsáveis pela aproximação entre ONGs e empresas?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 1		
OBJETIVO: Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas.		
TÓPICO 2: Motivação das ONGs pesquisadas para estabelecer parcerias com empresas.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
2. O que a ONG busca ao estabelecer parceria com empresas? () Necessidade de recurso financeiro complementar () Maior visibilidade/projeção social () Cumprir missão institucional () Desenvolver e implementar projetos com/para a empresa parceira () Receber auxílio profissional () Troca de benefícios (ONG e empresa se comprometem mutuamente no sentido de se ajudarem de alguma forma, cada qual com sua <i>expertise</i>) () Outros motivos		
3. Quais os critérios utilizados pela ONG para optar ou não pela formação de parceria com uma determinada empresa?		

4. No caso da iniciativa de interesse na parceria partir de empresas, quais os motivos que você acredita ter mobilizado esse interesse (receber auxílio intelectual/profissional, cumprir missão institucional, interesse em desenvolver projetos com a ONG, troca de benefícios, diferencial competitivo, ampliação da visibilidade da empresa, etc.)?		
5. Você acredita que a relação de parceria com empresas influencia a forma como a ONG é vista pela sociedade ou sua forma de atuação? Em que sentido?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 2		
OBJETIVO: Investigar o processo seguido pelas ONGs e empresas pesquisadas para a realização de parcerias.		
TÓPICO 3: Processo de formalização da parceria.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
6. Quais são as etapas que a ONG segue até a concretização da parceria?		
7. Que instrumento é utilizado pela ONG para a formalização da parceria? (acordo/compromisso verbal, contrato, etc.)		
8. Existe exigência de tempo mínimo para o estabelecimento de uma parceria?		
9. Existe definição de quais sujeitos da ONG irão manter contato com os parceiros? Se existe, como são definidos esses sujeitos? Existem critérios para justificar essa definição?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 3		

OBJETIVO: Identificar as principais práticas desenvolvidas a partir da formação de parcerias entre as ONGs e empresas pesquisadas.		
TÓPICO 4: Surgimento de novas práticas.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
10. Que ações/práticas a ONG passou a desenvolver a partir da formação de parceria com empresas? (Que outras atividades, além das comumente desenvolvidas, a ONG passou a exercer?)		
11. A ONG realiza alguma atividade ou projeto específico, demandado pela empresa parceira, ou realiza espontaneamente alguma ação na empresa parceira? (Por exemplo, com a intenção de incentivar a sensibilização dos integrantes da empresa para com a causa da ONG?)		
12. A partir da relação de parceria, os membros da ONG recebem papéis pré-definidos a serem executados?		
13. Durante a situação de parceria, a ONG forma algum núcleo interno para o desenvolvimento de ações relacionadas às empresas parceiras?		
14. Ao longo da parceria, acontece alguma reunião/encontro entre a ONG e a empresa parceira, a fim de apontar dificuldades e/ou rever pontos a melhorar relacionados à parceria? Com que frequência?		

15. As empresas fazem algum tipo de exigência com respeito à apresentação das atividades relacionadas à parceria (relatórios, visitas técnicas, etc.)?		
16. A parceria com empresas provocou algum tipo de mudança, temporária ou permanente, dentro da ONG? Quais?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 4		
OBJETIVO: Identificar os aprendizados construídos por integrantes das ONGs a partir da relação de parceria com empresas privadas.		
TÓPICO 5: Aprendizados construídos.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
17. Você acredita que a relação de parceria com empresas gera aprendizado para a ONG? Em que aspectos (operacionalização das atividades, aplicação de recursos, etc.)?		
18. Que aprendizados você esperava adquirir a partir do relacionamento com empresas parceiras? O que você de fato aprendeu?		

19. Como as ações oriundas da relação de parceria com empresas são definidas? O que aprendeu com esse processo?		
20. Como são resolvidos possíveis problemas surgidos durante a parceria? Que aprendizados você adquiriu enquanto buscava solucioná-los?		
21. Você acha que a parceria com empresas proporcionou à ONG algum aprendizado sobre planejamento estratégico e desenvolvimento? Na prática, como a ONG faz uso desse aprendizado? (O que diferencia a aplicação das estratégias pela ONG em relação ao setor privado?)		
22. Você acredita que a ONG adquiriu novas habilidades em seu relacionamento com as empresas parceiras (conhecimento de novas tecnologias, gerenciamento, empreendedorismo, capacidade de negociação, execução, etc). Quais? De que forma esse aprendizado é aplicado dentro do contexto de atuação da ONG?		
23. Quais os pontos positivos e negativos decorrentes da relação de parceria com empresas? Existiram momentos de reflexão para considerar tais pontos? Se sim, que aprendizados surgiram deles?		
24. Após o término da parceria, a ONG realiza algum tipo de ação interna com o intuito de disseminar o aprendizado entre seus membros, adquirido a partir da relação de parceria com as empresas? Se sim, que ações são essas?		

25. Além do aprendizado decorrente da parceria com empresas, que outras maneiras a ONG utiliza para estimular a aprendizagem dos membros da organização? (ex: intercâmbios, viagens, etc.).		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 5		

APÊNDICE D – QUADRO PARA ANÁLISE DE DADOS DAS EMPRESAS PRIVADAS

QUADRO DE ANÁLISE DE DADOS – EMPRESAS		
OBJETIVO: Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas.		
TÓPICO 1: Motivações gerais para a aproximação entre ONGs e Empresas.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
1. Que mudanças você acha que foram responsáveis pela aproximação entre ONGs e empresas?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 1		
OBJETIVO: Investigar os principais aspectos que têm motivado o estabelecimento de parcerias entre ONGs e empresas privadas		
TÓPICO 2: Motivação das empresas pesquisadas para estabelecer parcerias com ONGs.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
2. O que a empresa busca ao estabelecer parceria com ONGs? ☐ Conceder ajuda financeira ou material ☐ Conceder auxílio intelectual/profissional (práticas de planejamento estratégico, gestão, negociação, realização de cursos, palestras, etc) ☐ Maior visibilidade/projeção social ☐ Cumprir missão institucional ☐ Interesse em desenvolver e implementar projetos com a ONG parceira ☐ Cumprir Função Social (de acordo com o art.170 da CF, que diz “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social”) ☐ Realizar ações voltadas à cidadania empresarial/responsabilidade social empresarial ☐ Troca de benefícios (ONG e empresa se comprometem mutuamente no sentido de se ajudarem de alguma forma, cada qual com sua <i>expertise</i>) ☐ Outros motivos		

3. Quais os critérios utilizados pela empresa para optar ou não pela formação de parceria com uma determinada ONG?		
4. No caso da iniciativa de interesse na parceria partir de ONGs, quais os motivos que você acredita ter mobilizado esse interesse (necessidade de recurso financeiro complementar, receber auxílio intelectual/profissional, cumprir missão institucional, interesse em desenvolver projetos com/para a empresa, troca de benefícios, etc.)?		
5. Você acredita que a relação de parceria com ONGs influencia a forma como a empresa é vista pela sociedade ou sua forma de atuação? Em que sentido?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 2		
OBJETIVO: Investigar o processo seguido pelas ONGs e empresas pesquisadas para a realização de parcerias.		
TÓPICO 3: Processo de formalização da parceria.		
	PERGUNTA	RESPOSTA
	6. Quais são as etapas que a empresa segue até a concretização da parceria?	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
	7. Que instrumento é utilizado pela empresa para a formalização da parceria? (acordo/compromisso verbal, contrato, etc.)	

8. Existe exigência de tempo mínimo para o estabelecimento de uma parceria?		
9. Existe definição de quais sujeitos da empresa irão manter contato com os parceiros? Se existe, como são definidos esses sujeitos? Existem critérios para justificar essa definição?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 3		
OBJETIVO:		
Identificar as principais práticas desenvolvidas a partir da formação de parcerias entre as ONGs e empresas pesquisadas.		
TÓPICO 4: Surgimento de novas práticas.		
	PERGUNTA	RESPOSTA
	INSIGHTS/COMENTÁRIOS	
10. Que ações/práticas a empresa passou a desenvolver a partir da formação de parceria com ONGs? (Que outras atividades, além das comumente desenvolvidas, a empresa passou a exercer?)		
11. A empresa já solicitou alguma atividade ou projeto à ONG parceira? (Por exemplo, com fins a incentivar a sensibilização dos integrantes da empresa para com a causa da ONG?) E a ONG, já propôs à empresa a realização de algum projeto?		

12. A partir da relação de parceria, os membros da empresa recebem papéis pré-definidos a serem executados?		
13. Durante a situação de parceria, a empresa forma algum núcleo interno para o desenvolvimento de ações relacionadas às ONGs parceiras?		
14. Ao longo da parceria, acontece alguma reunião/encontro entre a empresa e as ONGs parceiras, a fim de apontar dificuldades e/ou rever pontos a melhorar relacionados à parceria? Com que frequência?		
15. A empresa geralmente faz à ONG parceira algum tipo de exigência com respeito à apresentação das atividades relacionadas à parceria (que seja em forma de relatórios, visitas técnicas, apresentação oral, fotos, etc.)?		
16. A parceria com ONGs provocou algum tipo de mudança, temporária ou permanente, dentro da empresa? Quais?		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 4		

OBJETIVO: Identificar os aprendizados construídos por integrantes das empresas a partir da relação de parceria com ONGs.		
TÓPICO 5: Aprendizados adquiridos.		
PERGUNTA	RESPOSTA	INSIGHTS/COMENTÁRIOS
17. Você acredita que a relação de parceria com ONGs gera aprendizado para a empresa? Em que aspectos (operacionalização das atividades, aplicação de recursos, etc.)?		
18. Que aprendizados você esperava adquirir a partir do relacionamento com as ONGs parceiras? O que você de fato aprendeu?		
19. Como as ações oriundas da relação de parceria com ONGs são definidas? O que aprendeu com esse processo?		
20. Como são resolvidos possíveis problemas surgidos durante a parceria? Que aprendizados você adquiriu enquanto buscava solucioná-los?		
21. Você acha que a parceria com ONGs proporcionou à empresa algum aprendizado sobre articulação social e melhores práticas de responsabilidade social empresarial? Na prática, como a empresa faz uso desse aprendizado?		
22. Você acredita que a empresa adquiriu novas habilidades em seu relacionamento com as ONGs parceiras (conhecimento de novas formas de atuação e execução de atividades, etc). Quais? De que forma esse aprendizado é aplicado dentro do contexto de atuação da empresa?		

23. Quais os pontos positivos e negativos decorrentes da relação de parceria com ONGs? Existiram momentos de reflexão para considerar tais pontos? Se sim, que aprendizados surgiram deles?		
24. Após o término da parceria, a empresa realiza algum tipo de ação interna com o intuito de disseminar o aprendizado entre seus membros, adquirido a partir da relação de parceria com as ONGs? Se sim, que ações são essas?		
25. Além do aprendizado decorrente da parceria com ONGs, que outras maneiras a empresa utiliza para estimular a aprendizagem dos membros da organização? (ex: intercâmbios, viagens, etc.).		
OBSERVAÇÕES TÓPICO 5		