

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO PAULO BITTENCOURT

**PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS:
POTENCIALIDADES E DESAFIOS AO TERCEIRO SETOR**

FLORIANÓPOLIS – SC

2010

JOÃO PAULO BITTENCOURT

**PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS:
POTENCIALIDADES E DESAFIOS AO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Linha de pesquisa: Gestão da Coprodução do Bem Público.

Orientadora: Simone Ghisi Feuerschütte, Dra.

FLORIANÓPOLIS – SC

2010

JOÃO PAULO BITTENCOURT

**PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS:
POTENCIALIDADES E DESAFIOS AO TERCEIRO SETOR**

Esta dissertação, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Linha de pesquisa: Gestão da Coprodução do Bem Público.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora:

Profa. Dra. Simone Ghisi Feuerschutte
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Examinadora:

Profa. Dra. Maria Carolina Martinez Andion
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Examinadora:

Profa. Dra. Lucila Maria de Souza Campos
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Florianópolis, 28 de maio de 2010.

Ao Senhor Jesus Cristo, o verdadeiro e
único Mestre.

À minha mãe, que jamais mediu esforços
para que este dia chegasse.

AGRADECIMENTOS

A conclusão do curso de mestrado manifestada por meio da presente dissertação possui um amplo significado em minha formação pessoal e profissional, já que faz parte de um projeto-sonho que se realiza a cada dia, exigindo esforços e decisões de vida. Este foi um período em que pude realizar inúmeras parcerias e alianças pessoais e profissionais. Por isso, agradeço a todas as pessoas que contribuíram para o meu crescimento nesse processo, aos quais ofereço meu carinho e homenagem.

Agradeço aos meus pais, por todo o amor, carinho, dedicação e sacrifícios que fizeram, fazem e farão sempre para ver os filhos alcançarem os sonhos. Agradeço às minhas lindas irmãs, Ana Paola e Ana Lúcia, as quais são exemplos de vida para mim.

A todos os professores que tive até hoje, que me inspiraram e seguem inspirando.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina. Foi uma honra ser aluno de pessoas como vocês.

À professora Doutora Simone Ghisi Feuerschütte, que foi mentora, orientadora, professora e amiga.

À professora Doutora Maria Carolina Andion, que colaborou com suas dicas, críticas e sugestões, sempre pronta a ajudar.

Às instituições que colaboraram para a realização do trabalho, por meio de seus gestores.

À professora Doutora Lucila de Souza Campos, pela participação na banca de mestrado.

Aos colegas do curso de mestrado, pela amizade, pelas discussões e pela defesa de pontos de vista, em especial àqueles que estiveram mais presentes: Cauê, Celso, Luiz Fernando, Fabiano, Fabrício, Givanildo, Vanessa e Vanêssa.

Ao Adalto, que me mostrou os caminhos para operacionalizar o sonho de ser mestre.

Ao Mestrado Profissional da ESAG/UDESC, pela oportunidade que me foi proporcionada e pela confiança depositada.

Ao programa de extensão ESAG Sênior, que me propiciou momentos inesquecíveis e desafios consideráveis.

Aos meus alunos.

RESUMO

BITTENCOURT, João Paulo. **Parcerias e alianças intersetoriais**: potencialidades e desafios ao Terceiro Setor. 2010. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2010.

A presente pesquisa parte de uma reflexão a respeito da crescente complexidade dos problemas sociais, em especial aqueles relacionados à educação no Brasil. Propõe-se que a atuação intersetorial em colaboração nessa área já não é mais uma opção, mas sim um imperativo. O objetivo geral do estudo foi analisar a configuração das parcerias e das alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis. Os elementos metodológicos corresponderam à natureza qualitativa, descritiva e explicativa da pesquisa. Os procedimentos adotados como estratégias de investigação foram a entrevista semiestruturada com gestores das organizações e a aplicação posterior de um instrumento de avaliação em forma de questionário. Os relacionamentos apresentaram-se em sua totalidade como parcerias intersetoriais, embora alguns se tenham aproximado do que se entende como aliança intersetorial. Entre os principais desafios das organizações nessa relação, destacam-se a falta de sistemas de avaliações de projetos e de planejamento conjunto de objetivos e papéis, bem como a existência de diferentes lógicas entre os atores do Terceiro Setor a respeito de sua identidade na relação. As potencialidades destacadas são a sustentabilidade financeira, o comprometimento mútuo com as questões sociais e a autonomia das Organizações do Terceiro Setor.

Palavras-chave: Parcerias. Alianças intersetoriais. Terceiro setor. Estado.

ABSTRACT

BITTENCOURT, João Paulo. **Intersectoral partnerships and alliances**: potentials and challenges for the Third Sector. 2010. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2010.

The following research started from a reflection about the growing complexity of social problems, particularly those related to education in Brazil. It is proposed that the performance intersectoral collaboration in this area is no longer an option but an imperative. The general goal of the study was to analyze the configuration of intersectoral partnerships and alliances established with the State and Third Sector Organizations working in education in the metropolitan region of Florianópolis. The methodological elements corresponded to the qualitative, descriptive and explanatory research. The procedures adopted as research strategies were semi-structured interviews with managers of organizations and the subsequent application of an assessment tool in the form of a questionnaire. The relationships presented in its entirety as intersectoral partnerships, although some have approached what is meant as an intersectoral alliance. Among the main challenges faced by organizations in this respect, we highlight the lack of systems for assessment of projects and joint planning of goals and roles, and the existence of different logics between the actors of the Third Sector about their identity in relation. Highlighted are the potential financial sustainability, the mutual commitment to social issues and the empowerment of Third Sector organizations.

Keywords: Partnerships. Intersectoral alliances. Third sector. State.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca da Casa da Criança.....	61
Figura 2 - Logomarca do CAS	67
Figura 3 - Logomarca do LFC.....	72
Figura 4 - Logomarca da ACIC.....	77
Figura 5 - Logomarca da AH	82
Figura 6 - Organograma da AH	83
Figura 7 - Logomarca do CCPI.....	89
Figura 8 - Logomarca do Educandário	95
Figura 9 - Aliança entre as organizações LFC e SMEF.....	105
Figura 10 - Aliança entre as organizações CCPI e SDR	107
Figura 11 - Aliança entre as organizações Educandário e SMESJ.	109
Figura 12 - Comparação do escore de cada relação.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro	27
Quadro 2 - Distinção entre parceria e aliança estratégica intersetorial	41
Quadro 3 - Parâmetros para caracterização dos relacionamentos intersetoriais	58
Quadro 4 - Parceiros e recursos envolvidos – Casa da Criança	64
Quadro 5 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pela Casa da Criança.....	66
Quadro 6 - Parceiros e recursos envolvidos – CAS	68
Quadro 7 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo CAS ...	71
Quadro 8 - Parceiros e recursos envolvidos – LFC	74
Quadro 9 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo LFC	76
Quadro 10 - Parceiros e recursos envolvidos – ACIC	78
Quadro 11 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pela ACIC	80
Quadro 12 - Parceiros e recursos envolvidos – AH.....	84
Quadro 13 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pela AH....	88
Quadro 14 - Parceiros e recursos envolvidos – CCPI	90
Quadro 15 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo CCPI	93
Quadro 16 - Parceiros e recursos envolvidos – Educandário SC.....	96
Quadro 17 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo Educandário SC.....	100
Quadro 18 - Pontuação dos relacionamentos entrevistados em relação a uma aliança intersetorial	101
Quadro 19 - Avaliação da aliança intersetorial entre o LFC e a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis.....	104
Quadro 20 - Aliança intersetorial entre o CCPI e a Secretaria de Desenvolvimento Regional.....	106
Quadro 21 - Aliança intersetorial entre o Educandário SC e a Secretaria Municipal de Educação de São José/SC	108

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 O TERCEIRO SETOR E SEUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS.....	19
2.1.1 Terceiro Setor: contextualização e definições	19
2.1.2 Contexto em que emerge o Terceiro Setor no Brasil	25
2.1.3 Interface entre Estado e Terceiro Setor.....	30
2.2 PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS.....	36
2.2.1 Potencialidades das parcerias e alianças para as Organizações do Terceiro Setor.....	36
2.2.2 Desafios das Organizações do Terceiro Setor diante da intersectorialidade	44
3 METODOLOGIA	48
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	48
3.1.1 Pressupostos e perguntas de pesquisa.....	48
3.1.2 Descrição das categorias analíticas em estudo	49
3.2 PERSPECTIVA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2.1 Caracterização da pesquisa	52
3.2.2 Contexto de estudo	53
3.3 DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE	55
3.3.1 Tipos e coleta de dados	55
3.3.2 Análise dos dados	57
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	60
4.1 CASA DA CRIANÇA DO MORRO DA PENITENCIÁRIA	60
4.1.1 A organização e suas características	60
4.1.2 Caracterização dos relacionamentos intersectoriais	63
4.2 CENTRO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL AEBAS.....	66
4.2.1 A organização e suas características	66
4.2.2 Caracterização dos relacionamentos intersectoriais	68
4.3 LAR FABIANO DE CRISTO	72
4.3.1 A organização e suas características	72
4.3.2 Caracterização dos relacionamentos intersectoriais	74
4.4 ASSOCIAÇÃO CATARINENSE PARA INTEGRAÇÃO DO CEGO	76
4.4.1 A organização e suas características	76
4.4.2 Caracterização dos relacionamentos intersectoriais	78
4.5 ASSOCIAÇÃO HORIZONTES	81
4.5.1 A organização e suas características	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O Terceiro Setor e suas relações têm sido objeto de estudo de pesquisadores em várias partes do mundo. Pode-se dizer o mesmo a respeito da atuação social do mercado, por meio da denominada Responsabilidade Social Corporativa ou do Investimento Social Privado. A postura do Estado perante os problemas sociais e econômicos existentes no mundo contemporâneo também é discutida por estudiosos, militantes e profissionais da área.

Diversos desses estudos evidenciam que cada um dos três setores socioeconômicos (Primeiro, Segundo e Terceiro Setores) enfrenta seus próprios desafios e obstáculos no alcance de seus objetivos. As Organizações do Terceiro Setor (OTSS), objeto desta pesquisa, convivem com o desafio da valorização do mundo da vida, que faz referência à intersubjetividade das pessoas (ANDION, 2005) e da sustentabilidade da esfera institucional (FISCHER, 2003; SANTOS, 2005; SILVA; CARRION, 2007; TEODÓSIO, 2001; ZAPE, 2007), da qual fazem parte aspectos econômico-financeiros, políticos, técnicos e de gestão, como o compromisso da organização com a sua missão (ARMANI, 2001; SILVA; CARRION, 2007). Destacam-se ainda, entre tais desafios, a restrição de recursos financeiros, o dilema de se profissionalizar a gestão sem descaracterizar a missão (TEODÓSIO, 2005; ZAPE, 2007) e a superação de preconceitos em relação à sua legitimidade diante dos parceiros (FISCHER, 2002).

Além dos desafios e das limitações característicos de cada setor, os complexos problemas sociais, econômicos e ambientais da atualidade ensejam a necessidade de se pensar em novas formas de enfrentamento de questões que afetam a todos, o que passa pela articulação entre diferentes setores, organizações, recursos, competências e pessoas (JALIL, 2008). Percebe-se, dessa forma, ser essencial uma atuação governamental proativa, coordenadora e articuladora desses diferentes atores, o que implicaria numa mudança de modelo de Administração Pública (KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1999).

Falar em mudanças na postura da Administração Pública implica considerar a atuação do Estado em relação às questões que afetam o bem comum. Nesse âmbito, nem o modelo burocrático de Estado, típico do *Welfare State* europeu, nem

o modelo do Estado nacional desenvolvimentista latino-americano, nem a atuação mais presente do mercado em áreas antes ditas de Estado seriam as únicas respostas para os problemas enfrentados tanto pela sociedade como pelo Estado (CKAGNAZAROFF; SÁTIRO, GONTIJO, 2007).

Pode-se dizer que existe uma necessidade de mudança na postura do Estado, que é vista por Kissler e Heidemann (2006) como uma questão que envolve a transformação do modelo convencional de Estado para um novo modelo, no qual prevaleceria a governança pública em substituição à tradicional forma de governo. Tal transformação dar-se-ia em três fases: (1) de um Estado de serviço produtor do bem público para um Estado que serve de garantia à produção do bem público; (2) de um Estado ativo provedor solitário do bem público para um Estado ativador, que aciona e coordena outros atores a produzirem com ele; e (3) de um Estado dirigente ou gestor para um Estado cooperativo, que produz o bem público em conjunto com outros atores.

A governança pública insere outros atores na provisão do bem público, coordenados pelo Estado, ensejando a colaboração intersetorial. Ela surge como uma busca por soluções sustentáveis para os problemas de desenvolvimento, sociais, econômicos e políticos. Por isso é que hoje se caminha para um consenso: já não existe praticamente nenhuma ação de combate às desigualdades sociais que não dependa, em algum grau, da interação e da interdependência entre instituições de diversos setores e origens (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

No cenário brasileiro, multiplicam-se ações conjuntas realizadas por diferentes organizações e setores, envolvendo atores públicos e privados, tais como agências governamentais, empresas, fundações, ONGs, universidades, igrejas, clubes de serviços e instituições filantrópicas (CARDOSO, 2000). Tais ações, organizadas formalmente ou não, podem ocorrer de diversos modos, atraindo o interesse de muitos pesquisadores para classificá-las e entendê-las (AUSTIN, 2001; BAVA, 2002; FISCHER, 2003; NOLETO, 2000; SCHOMMER; FISCHER, 2001; TACHIZAWA, 2002).

São vários os termos utilizados para caracterizar os relacionamentos de colaboração entre os diferentes setores, destacando-se as parcerias e as alianças intersetoriais (AUSTIN, 2001; CHARLES, 2003; FERREIRA et al., 2005; FISCHER, 2003; NOLETO, 2000). No ano de 2005, buscando facilitar o acesso ao assunto e estimular a reflexão sobre o tema, quatro organizações da sociedade civil (Ashoka

Empreendedores Sociais, Fundação Avina, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE), por meio de uma iniciativa conjunta denominada Aliança Capoava, realizaram um mapeamento das publicações brasileiras a respeito de alianças e parcerias, apresentando um panorama das questões consideradas essenciais nesses relacionamentos (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Embora seja comum a divergência nas definições e na compreensão do que venham a ser parcerias e alianças, as variáveis mais utilizadas para distinguir essas duas formas de relacionamento são: a) o tempo de duração (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002); b) a necessidade ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional e o grau de identidade entre os parceiros (NOLETO, 2000); c) o compartilhamento ou não de crenças e valores; d) o modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos (AUSTIN, 2001; LINS apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001; NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001); e) a dimensão da ação e do impacto do trabalho conjunto (AUSTIN, 2001).

Neste trabalho, adota-se a definição de aliança como uma relação substantiva entre dois ou mais atores, normalmente caracterizada por longo prazo, com valores e objetivos compartilhados sob uma comunicação clara e efetiva (AUSTIN, 2001). Já a parceria é vista como uma forma de colaboração de curto prazo, sem a necessidade de valores e objetivos compartilhados, na qual a definição de objetivos e papéis é necessária, mas não imprescindível (NOLETO, 2000).

Austin (2001) apresenta a colaboração intersetorial como um *continuum da colaboração*, no qual existiriam três estágios: (1) o filantrópico, (2) o transacional e (3) o integrativo. Nesse último estágio, é possível atingir o ponto máximo do continuum, alcançando o que o autor denomina *colaboração estratégica*. Esse patamar é atingido, segundo Austin (2001), quando a colaboração envolve os níveis estratégicos entre duas organizações (e não apenas o tático ou o operacional), tendendo assim a ser muito mais eficiente e eficaz (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2003; FISCHER; FEDATO; BELASCO, 2005). O autor sugere a necessidade de se entender cada relacionamento como único, comparando-o a uma roupa sob medida que precisa ser adequada a cada corpo (AUSTIN, 2001).

A ênfase do autor em considerar cada relacionamento como único é justificada pelo fato de que nem sempre a relação ocorre de forma harmônica. Por isso, é necessário atentar para os obstáculos enfrentados pelos relacionamentos intersetoriais encontrados na literatura, tais como: a necessidade de superação de preconceitos e rejeições entre empresas e organizações da sociedade civil (FISCHER, 2002); a ausência de simetria nas relações de poder (FISCHER, 2003); as diferenças nas culturas organizacionais (COSTA; VISCONTI, 2001; FISCHER, 2002); e a necessidade de definição das expectativas, dos papéis e das responsabilidades (BOSE; DUTRA; SCHOENMAKER, 2003; FISCHER, 2003).

Essas situações, embora consideradas obstáculos, podem ser utilizadas como indicadores que permitem a avaliação do relacionamento intersetorial. Conhecer parceiros e aliados, bem como o tipo de relação que se nutre com estes, torna-se condição relevante à sustentabilidade institucional das Organizações do Terceiro Setor. Quando existem rupturas na interação ou na comunicação, assimetria de poder e falta de confiança no relacionamento, este pode ser prejudicial às organizações 'parceiras'. A diferença na forma de compreender as ações em um relacionamento pode significar dispersão dos objetivos de uma organização do Terceiro Setor (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Por outro lado, a aliança e a parceria consistem em uma oportunidade de relacionamento perene e fortalecedor para a organização de Terceiro Setor, a qual, após ter estabelecido tais relacionamentos, pode diminuir custos, aperfeiçoar seus projetos, aumentar e diversificar sua captação de recursos (AUSTIN, 2001; HERZOG, 2002; MONTE; CARVALHO, 2005), potencializando sua atuação na sociedade. No entanto, é preciso considerar que estabelecer alianças e parcerias intersetoriais é um desafio relevante, visto que esse processo envolve conflitos, diferentes ideologias, modos de pensar – assim como interesses comuns – e distintas características ou objetivos por parte das organizações envolvidas.

No presente estudo, existe o interesse de maior aproximação à realidade na qual são estabelecidas, implantadas e implementadas as alianças e parcerias intersetoriais, considerando-se a complexidade que envolve cada um dos três setores envolvidos – Estado, Mercado e Terceiro Setor, bem como suas particularidades e desafios. Busca-se compreender a forma como cada organização do Terceiro Setor visualiza os relacionamentos intersetoriais que nutre bem como de que modo é entendido o trabalho conjunto entre essas organizações e o Estado.

Na região de Florianópolis, *locus* desta pesquisa, as OTSs são, em sua maioria, pequenas e institucionalmente frágeis (ICOM, 2006). Segundo o Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICOM), que mapeou as organizações sociocomunitárias do referido município no ano de 2006, a fragilidade institucional dessas organizações limita o impacto de seu trabalho, embora a maioria delas esteja comprometida em atender a população socialmente vulnerável e preservar o meio ambiente.

A fragilidade institucional consiste, por si só, em um desafio às Organizações do Terceiro Setor (SANTOS, 2005; TEODÓSIO, 2001). Em um cenário de relacionamentos intersetoriais em que um ator é frágil institucionalmente, os obstáculos e riscos existentes nas parcerias e alianças são ampliados. Por isso, é importante que as Organizações do Terceiro Setor da região de Florianópolis identifiquem e avaliem suas parcerias e alianças com o Estado e com o Mercado, buscando o fortalecimento institucional por meio desses relacionamentos.

Nesta pesquisa, optou-se por estudar as organizações sem fins lucrativos que realizam trabalhos educacionais e de formação do indivíduo, as quais, segundo Tachizawa (2002), representam um grande número no Brasil. Além disso, para Miranda (2005), elas apresentam preocupações com o desenvolvimento e o crescimento do sujeito e da comunidade.

Considera-se como relevante o fato de que as instituições do Terceiro Setor que atuam na área da educação buscam propiciar, por meio da educação não formal, um importante complemento à atuação da escola formal. A partir do desenvolvimento de atividades como música, teatro, dança e valorizando as diversidades culturais, incentivando a socialização como um meio de melhorar a autoestima e auxiliando na inserção social, a educação não formal utiliza-se de espaços múltiplos para atingir seus objetivos, tais como entidades sociais, associações de bairros, igrejas, entre outros (PARENTE, 2008; GOHN, 2005).

Além disso, Deluiz, Gonzalez e Pinheiro (2003, p. 9) evidenciam a importância de entender os relacionamentos entre as organizações ditas da sociedade civil e o Estado, uma vez que:

Na década de 90, a reforma do aparelho estatal, as políticas de estabilização monetária e o ajuste macroeconômico condicionaram a expansão do gasto público em atividades sociais, implicando a redefinição do papel do Estado e das organizações da sociedade civil no que concerne

à prestação de serviços sociais, entre eles a educação. Consolidam-se, nas políticas educacionais, as estratégias de descentralização da gestão e operacionalização dos serviços educativos; de focalização e de parcerias com organismos públicos e privados para a implementação de programas de educação básica e educação profissional.

Com o propósito então de compreender melhor o fenômeno dos relacionamentos intersetoriais entre as Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação e o Estado, desenvolveu-se um estudo para responder à seguinte questão:

Como se configuram as parcerias e as alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Com o intuito de responder à questão apresentada, foram definidos os objetivos geral e específicos da presente pesquisa. Como objetivo geral, buscou-se *analisar a configuração das parcerias e alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis.*

Os objetivos específicos, por sua vez, foram os seguintes:

- caracterizar os relacionamentos (parcerias e alianças) estabelecidos com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis;
- avaliar os relacionamentos identificados como alianças estabelecidas entre OTSs atuantes na área da educação e o Estado, sob a perspectiva do *continuum* da colaboração de Austin; e
- descrever as potencialidades e os desafios inerentes à configuração das alianças intersetoriais avaliadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

É crescente o debate referente à atuação das Organizações do Terceiro Setor e a implicação dos relacionamentos intersetoriais sobre elas. Ampliar o conhecimento acerca do fenômeno das parcerias e alianças intersetoriais pode

significar uma forma de aprimorar uma atuação conjunta e, ao mesmo tempo, autônoma, sem a perda de identidade e da visão de cada ator envolvido, contribuindo para o ganho de potencial de ação.

A pesquisa para analisar a configuração das parcerias e alianças intersetoriais estabelecidas por Organizações do Terceiro Setor da região metropolitana de Florianópolis apresenta-se como uma contribuição aos diferentes atores da sociedade, principalmente às OTSs. Como se espera que elas operem por meio de uma lógica distinta do Estado e das organizações privadas, conhecer a forma como se relacionam com essas instituições é relevante ao Terceiro Setor. A partir do momento em que esses setores passam a atuar de modo conjunto, “suas lógicas se interpenetram, se confrontam e se misturam, prevalecendo uma sobre as outras, em algumas situações, ou negociando entre si, em outros momentos” (ANDION, 2005, p. 84).

Salamon (1999) considera que a relação intersetorial é indispensável ao Terceiro Setor. O autor diz que a solução de problemas públicos, que deveria ser a razão de ser das OTSs, não é responsabilidade de um único setor, o Estado, e esta responsabilidade não poderá ser transferida para o Terceiro Setor. Em sua perspectiva de ‘relacionamentos colaborativos’, ou parceria intersetorial, Salamon (1999) afirma que os gestores devem ser formados com foco na solução de problemas e na criação de parcerias, indo além de uma visão voltada unicamente para um tipo de organização e suas necessidades específicas.

A análise das relações mantidas com o Estado considera que existem inúmeros desafios às Organizações do Terceiro Setor, como o risco de cooptação das ONGs por parte do Estado e a terceirização de serviços (CKAGNAZAROFF; SÁTIRO; GONTIJO, 2007; TEODÓSIO, 2003), além da imposição da lógica instrumental e de valores conflitantes (ZAPE, 2007). Ao conhecer tais desafios ou até mesmo a postura de seus pares perante eles, espera-se propiciar uma troca de ideias e experiências.

Por se tratar de uma avaliação relacionada à percepção, considera-se que são poucos os trabalhos científicos que têm como objeto de estudo as alianças e as parcerias sob a perspectiva do Terceiro Setor (ALIANÇA CAPOAVA, 2005). Assim, torna-se importante analisá-las sob tal perspectiva, auxiliando-as na autoavaliação de suas relações intersetoriais. Espera-se, dessa maneira, contribuir para uma

melhor compreensão e reflexão por parte das Organizações do Terceiro Setor sobre seus relacionamentos.

Além disso, a análise da percepção dos gestores, presidentes e coordenadores das instituições estudadas permite verificar a forma como visualizam o Estado e o estágio em que se encontram seus relacionamentos com aquele ator. De igual maneira, torna-se possível verificar os órgãos públicos mais atuantes nas parcerias, suas principais formas de trocar recursos, a existência ou não de autonomia nesse processo, a definição comum de objetivos e papéis, entre outras características.

À medida que o presente estudo oferece subsídios para a 'leitura' das configurações dos relacionamentos intersetoriais, busca colaborar com as organizações interessadas em compreender melhor o cenário atual de atuação. De igual modo, espera-se que este estudo contribua também para a potencialização da ação conjunta entre os três setores, por meio da reflexão acerca das relações mantidas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que norteou a realização da pesquisa, abrangendo os fundamentos teóricos que sustentaram o estudo e orientaram a escolha do método e dos procedimentos técnicos utilizados. Nesse sentido, o capítulo descreve os principais pressupostos e aspectos referentes ao problema de pesquisa, tais como a delimitação e perspectiva do estudo, os tipos de dados bem como os respectivos procedimentos de coleta e análise e, por fim, as limitações do estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 Pressupostos e perguntas de pesquisa

A escolha do referencial teórico que fundamenta a pesquisa é um passo de considerável importância na elaboração de um estudo científico. Por isso, leva-se em consideração o quadro teórico adotado para explicitar os pressupostos de análise a seguir.

- A complexidade dos problemas sociais exige uma atuação conjunta entre as diferentes esferas e setores socioeconômicos por conta de uma escassez de recursos, competências ou disposição para o enfrentamento de tais problemas apresentados pelos setores quando atuam isoladamente.
- Parcerias e alianças intersetoriais compreendem formas de relacionamentos entre diferentes setores com inúmeras potencialidades por reunir competências e recursos de diversas origens.
- Por envolverem lógicas e setores distintos, esses relacionamentos intersetoriais representam desafios para os setores envolvidos, principalmente ao Terceiro Setor, que, por ser dependente de recursos advindos em sua maioria de outros setores, pode ter sua lógica desvirtuada.

A investigação que se orienta por pressupostos pautados em conceitos e em outros aportes teóricos presume o surgimento de questionamentos que, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), tornam-se fundamentais para exprimir o mais

exatamente possível o que o pesquisador procura saber ou elucidar. A partir das reflexões teóricas e empíricas relativas ao segundo capítulo desta dissertação e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, buscando *analisar a configuração das parcerias e alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis*, o estudo foi direcionado para responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Que relacionamentos são estabelecidos com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação da região metropolitana de Florianópolis?
- Quais desses relacionamentos podem ser reconhecidos como alianças intersetoriais?
- Qual a avaliação dos relacionamentos identificados como alianças intersetoriais sob a perspectiva do *continuum* da colaboração de Austin?
- Quais as potencialidades e os desafios inerentes à configuração das alianças intersetoriais avaliadas?

3.1.2 Descrição das categorias analíticas em estudo

Nesta seção, busca-se descrever, teoricamente, as categorias investigadas na pesquisa, cuja análise permitiu caracterizar os relacionamentos intersetoriais estabelecidos entre o Estado e as Organizações do Terceiro Setor que atuam na área de educação da região metropolitana de Florianópolis. Da mesma forma, também são apresentados os aspectos técnicos e operacionais utilizados para implementar a pesquisa.

As categorias analíticas delimitadas nesta pesquisa são as parcerias e as alianças intersetoriais e as Organizações do Terceiro Setor. Por parceria intersetorial entende-se o relacionamento estabelecido entre organizações de diferentes setores, de caráter geralmente pontual, ou seja, de curta duração (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002) e que não exige missão, valores ou demais aspectos organizacionais e ideológicos semelhantes (AUSTIN, 2001; NOLETO, 2000). Apesar de ser desejável a existência de um planejamento contínuo entre os envolvidos, o

mesmo não se torna obrigatório em uma relação de parceria (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Já a aliança intersetorial refere-se a um relacionamento substantivo e de longa duração (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002) estabelecido entre duas ou mais organizações de diferentes setores, que envolve planejamento conjunto, definição clara de papéis e funções bem como existência de congruência entre missão, visão e valores das organizações (AUSTIN, 2001; NOLETO, 2000). Neste trabalho, parcerias e alianças intersetoriais foram definidas como categorias de investigação dos relacionamentos intersetoriais entre as Organizações do Terceiro Setor e o Estado (nos seus diferentes níveis).

Na primeira etapa do estudo, que teve como objetivo responder à primeira questão de pesquisa e caracterizar os relacionamentos intersetoriais, distinguindo-os como parcerias ou alianças intersetoriais, foram utilizadas as seguintes variáveis: o *tempo de duração* (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002); a *complementaridade de recursos* (NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001); a *dimensão de atuação* (NOLETO, 2000; UNESCO, 2001); o *impacto das ações* (SETÚBAL, 2001); a *identidade dos envolvidos* (NOLETO, 2000); as *crenças e os valores* (AUSTIN, 2001; NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001); o *planejamento de ações* (AUSTIN, 2001; LINS apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001); e a *definição dos objetivos e papéis* (AUSTIN, 2001; LINS apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001).

O *tempo de duração* de um relacionamento é compreendido como uma variável relevante para diferenciar parcerias e alianças. Quando um relacionamento apresenta ações pontuais de curta duração, ele é entendido como uma parceria, ao contrário da aliança, que consiste em ações de longo prazo ou em associações permanentes (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002).

A *complementaridade de recursos* refere-se à capacidade de atuação individual. Enquanto nas parcerias as organizações tendem a partir da necessidade de intercomplementaridade de recursos e capacidades entre organizações, na aliança duas ou mais organizações que podem atuar isoladamente se aliam para potencializar sua atuação juntas (NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001).

A *dimensão da ação* intersetorial é caracterizada pelo alcance da iniciativa, que nas parcerias costuma ser menor do que nas alianças (NOLETO, 2000; UNESCO, 2001). O mesmo acontece com a variável relacionada ao impacto da ação, pois uma colaboração específica e sem significativo impacto na eficiência e na eficácia da organização tende a caracterizar uma parceria, enquanto uma ação com relevantes impactos nesse âmbito caracteriza uma aliança (SETÚBAL, 2001).

Outra variável considerada relevante no estudo das relações intersetoriais é a *identidade entre as organizações* que colaboram entre si. Para Noletto (2000), as alianças são caracterizadas por certo grau de identidade entre as organizações, diferentemente de uma parceria. A mesma regra estende-se para o compartilhamento de crenças e de valores (AUSTIN, 2001; NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001).

Em relação ao *planejamento conjunto de ações* e à *definição dos objetivos e papéis* em um relacionamento intersetorial, destaca-se que estes são fatores considerados críticos para o sucesso da colaboração (ALIANÇA CAPOAVA, 2005; AUSTIN, 2001). No entanto, enquanto na parceria o planejamento é aconselhável, na aliança é elemento indispensável (AUSTIN, 2001; LINS apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001).

Dando sequência à análise dos relacionamentos intersetoriais das Organizações do Terceiro Setor, buscou-se avaliar, na segunda etapa de análise, aqueles identificados como alianças intersetoriais sob a perspectiva do *continuum* da colaboração de Austin, bem como suas potencialidades e desafios. Essa avaliação foi efetuada sob a perspectiva do Modelo de Austin, chamado 7Cs da Colaboração. Fischer (2002), por meio de uma pesquisa, desenvolveu e validou os vetores de avaliação. São eles: *alinhamento das expectativas, estratégias, comprometimento, comunicação, papéis, recursos, agregação de valor e sistemas de avaliação*. Alguns desses vetores assemelham-se às variáveis utilizadas para distinguir e caracterizar os relacionamentos intersetoriais, no entanto, ressalta-se que nessa segunda etapa apenas os relacionamentos já identificados como alianças foram analisados.

Voltando-se à descrição das categorias, o Terceiro Setor é a terceira categoria analítica abordada nesta pesquisa, entendido como setor socioeconômico composto de instituições sem fins lucrativos que atuam nas mais diversas áreas,

como educação, assistência social, meio ambiente, defesa de direitos, entre outras (OLIVEIRA, 2005).

3.2 PERSPECTIVA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, considerando-se as características e o modo de investigação sobre o fenômeno averiguado. De acordo com Richardson (1999), a abordagem qualitativa, além de ser uma opção do pesquisador, justifica-se, sobretudo, por apresentar formas adequadas para se entender a natureza de um fenômeno social.

As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objetivo analisar situações complexas ou estritamente particulares. Nesse sentido, considera-se que este estudo trata de um fenômeno social complexo, visto que estuda os relacionamentos entre diferentes lógicas, setores e organizações. Ressalta-se também que o termo 'qualitativo' implica uma "partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível" (CHIZZOTTI, 2006, p. 28).

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa também se define como um estudo exploratório-descritivo e explicativo. Um estudo é exploratório quando se investigam fenômenos que ainda necessitam ser mais bem identificados e explorados para que se possa compreendê-los e interpretá-los mais adequadamente (THEODORSON; THEODORSON, 1970). A partir dessa aproximação, torna-se possível descrever características ou estabelecer relação entre variáveis típicas do objeto. Já o estudo explicativo auxilia na compreensão dos aspectos mais profundos do fenômeno, associando fatos, interações e outras dimensões da realidade. Nesse caso, a pesquisa propõe-se a demonstrar a configuração dos relacionamentos intersetoriais estabelecidos por Organizações do Terceiro Setor, tendo como base fatores ou indicadores de análise preestabelecidos que serviram para orientar os procedimentos metodológicos e técnicos para coletar, descrever, analisar e interpretar os dados e os acontecimentos relacionados ao fenômeno pesquisado (CERVO; BERVIAN, 2002; DENCKER, 2000).

A pesquisa explicativa busca aprofundar o conhecimento da realidade, visto que explica a razão, o 'por quê' das coisas, consistindo em tipo complexo e delicado de pesquisa por conta do aumento do risco de erros. Por meio dela, busca-se identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos acontecimentos (DENCKER, 2000; GIL, 2002; SILVA, MENEZES, 2001). A pesquisa explicativa permitiu entender as razões dos relacionamentos intersetoriais bem como as suas oportunidades e os desafios para as Organizações do Terceiro Setor.

3.2.2 Contexto de estudo

A presente pesquisa teve sua origem no interesse de se verificar a configuração das relações intersetoriais mantidas entre as Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação e o Estado. Para alcançar esse objetivo, foi estabelecida como delimitação geográfica a região que compreende o município de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, e seus arredores, ou seja, os municípios que compõem a **aglomeração central da região metropolitana** de Florianópolis (Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu), segundo a definição de Cargnin, Sumar e Henrique (2006). A definição das organizações a serem estudadas ocorreu por etapas. Quanto à área de atuação, buscou-se inicialmente abranger todas as Organizações do Terceiro Setor, independentemente de suas características institucionais. No entanto, esta foi uma tarefa que se mostrou infrutífera, uma vez que é considerável a diversidade do Terceiro Setor, em que se encontram desde grandes fundações empresariais até centros de umbanda e grupos de escoteiros.

Diante das dificuldades para delimitar o grupo a ser estudado, a definição das organizações ocorreu por área de atuação, sendo escolhida a área da educação. Essa escolha deu-se em virtude do interesse pessoal do pesquisador sobre o tema e à disponibilidade dos gestores dessas organizações em cooperar com a pesquisa. Outro fator decisivo na escolha foi o fato de que, historicamente, o Estado assumiu a responsabilidade pela Educação como um direito fundamental, o que não garante, necessariamente, acesso igualitário a serviços educacionais de qualidade prestados pelos governos. A atuação de Organizações do Terceiro Setor constitui-se, então, como um complemento aos serviços disponibilizados pelo governo à sociedade.

Entender a relação entre as OTSs e o Estado permitiu uma visão mais aprofundada a respeito das relações estabelecidas entre as primeiras e o governo, nos seus mais diferentes níveis (municipal, estadual e federal). Da mesma forma, estudar tais relacionamentos pode contribuir para a compreensão sobre o potencial a ser explorado no que se refere a alianças intersetoriais na região, o que pode significar uma contribuição às ações a serem desenvolvidas na área da educação.

O contexto da pesquisa, inicialmente, compreendeu as Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região estudada. A escolha do subconjunto de elementos pertencentes à população total ocorreu por meio de amostra intencional, abrangendo 7 (sete) organizações. Um dos critérios para que as organizações fossem escolhidas foi o geográfico, pois elas deveriam estar situadas na região metropolitana de Florianópolis, mais precisamente na aglomeração central. Além disso, as organizações deveriam ter algum relacionamento com o Estado, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Assim, foram envolvidas na pesquisa, em sua primeira etapa, as seguintes Organizações do Terceiro Setor:

- Associação Catarinense para Integração do Cego (ACIC);
- Associação Horizontes (AH);
- Casa da Criança do Morro da Penitenciária (CCMP);
- Centro de Assistência Social da Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (CAS);
- Conselho Comunitário Ponte do Imaruim (CCPI);
- Educandário Santa Catarina; e
- Lar Fabiano de Cristo (LFC).

De acordo com a proposta geral da pesquisa, de analisar a configuração das parcerias e alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis, na primeira etapa foram estudadas as 7 (sete) OTSs mencionadas. Após a identificação e caracterização geral dos relacionamentos intersetoriais, a segunda etapa da pesquisa tratou de avaliar as alianças intersetoriais identificadas na primeira etapa. Foram, então, selecionados três casos para a aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais (ANEXO A).

3.3 DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE

3.3.1 Tipos e coleta de dados

A coleta de dados atende aos requisitos da pesquisa qualitativa, que é “multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação” (GODOY, 2006, p. 133). Os dados coletados na pesquisa são do tipo primário, obtidos principalmente por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e aplicação de um instrumento em forma de questionário, e secundários, sendo constituídos de fontes bibliográficas e documentos variados obtidos nas organizações estudadas e nas suas páginas na internet.

A coleta dividiu-se em duas etapas distintas, levando em consideração os objetivos aos quais cada uma delas buscou responder. A primeira etapa da pesquisa consistiu na realização das entrevistas com os responsáveis pelo relacionamento intersetorial nas OTSs e compreendeu gestores, técnicos e presidentes das organizações estudadas. Tal instrumento de coleta de dados foi escolhido porque a entrevista na pesquisa qualitativa, ao privilegiar a fala dos atores sociais, permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discursos, sendo apropriada para investigações cujo objetivo é conhecer como as pessoas percebem o mundo (FRASER; GONDIM, 2004).

A coleta de dados por meio da entrevista propicia ao pesquisador a oportunidade de ampliar seus conhecimentos acerca de uma população através de encontros frente a frente. Tais encontros, em uma pesquisa qualitativa nas ciências sociais, caracterizam-se como fundamentais, uma vez que, em se tratando de questões humanas, as interações entre pessoas proporcionam a melhor compreensão das percepções do entrevistado acerca do contexto a ser estudado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNEJDER, 2001; MARCONI; LAKATOS, 1999; RICHARDSON, 1999). A relação intersubjetiva do entrevistador e do entrevistado é vista como uma característica central da entrevista qualitativa por permitir a negociação de visões da realidade resultantes da dinâmica social em que os participantes constroem conhecimento e procuram dar sentido ao mundo que os cerca (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001; FRASER; GONDIM, 2004; MINAYO et al., 1994).

Assim, na primeira etapa da pesquisa buscou-se levantar e descrever aspectos relacionados à Organização do Terceiro Setor, seu histórico, seus projetos e as especificidades dos relacionamentos intersetoriais de acordo com as variáveis apresentadas (ver Quadro 3).

Na segunda etapa do estudo, foram selecionados três casos entre os relacionamentos intersetoriais identificados na primeira etapa e reconhecidos – ou considerados mais próximos – do que se estabelece como aliança intersetorial entre o Estado e as organizações estudadas, com o objetivo de avaliar essa relação e descrever as potencialidades e os desafios reconhecidos na perspectiva da OTS.

A definição dos relacionamentos intersetoriais estudados deu-se por meio da avaliação dos entrevistados no que tange àquelas relações que consideravam mais importantes para a sua atuação na organização do Terceiro Setor; caso reconhecessem mais de um relacionamento assim, os entrevistados foram orientados a indicar os três principais. A seguir, verificaram-se as relações a partir de cada categoria de análise previamente definida e que já foram descritas no item 3.1.2 (tempo de duração, complementaridade de recursos, identidade entre as organizações, dimensão da ação, crenças e valores, planejamento conjunto de ações e definição dos objetivos e papéis). A pontuação de cada indicador correspondente às categorias permitiu chegar aos três relacionamentos mais próximos de uma aliança.

Para a avaliação dos relacionamentos que apresentaram maior proximidade do conceito de aliança, utilizou-se o Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais (Anexo A). Trata-se de um questionário autoaplicável, desenvolvido por Fischer (2002) a partir do *continuum da colaboração* (AUSTIN, 2001). Esse recurso foi criado com o objetivo de monitorar a gestão de parcerias por meio da avaliação dos pares acerca de oito categorias analíticas.

No instrumento utilizado para avaliar as alianças intersetoriais, todas as categorias foram compostas de indicadores com quatro alternativas, entre as quais uma delas deveria ser assinalada. Nas categorias Alinhamento das Expectativas, Estratégias, Papéis e Sistemas de Avaliação, o questionário foi elaborado com três indicadores. Já nas demais (Agregação de valor, Recursos, Comprometimento e Comunicação), foram empregados quatro indicadores, o que pode ser justificado, metodologicamente, pelas necessidades inerentes a cada uma dessas categorias.

3.3.2 Análise dos dados

O processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados coletados. Trata-se de um processo constante que envolve a reflexão contínua sobre os dados e a realização de perguntas analíticas. Os dados desta pesquisa foram analisados de forma descritiva e interpretativa, com descrições detalhadas dos cenários e das pessoas.

A avaliação deu-se por meio da análise do conteúdo, o qual foi gravado e transcrito com base na realização das entrevistas. Estas, após serem sistematizadas na forma de relatos individuais dos respondentes das organizações, permitiram que as informações relatadas fossem interpretadas na direção dos objetivos da pesquisa.

A partir da análise dos conteúdos das entrevistas, buscou-se identificar as categorias analíticas em estudo, definidas no item 3.1.2 do presente capítulo desta dissertação e expressas no Apêndice A. O Quadro 3 abaixo indica os parâmetros de análise – baseados nas categorias indicadas – e a pontuação utilizada para classificar o nível do relacionamento.

Indicador	Sim (2 pontos)	Em parte (1 ponto)	Não (0 pontos)
Autonomia	Quando a instituição sente-se autônoma naquilo que executa, e os relacionamentos potencializam a realização de seus objetivos	Embora existam indicadores de autonomia em algumas ações e projetos, existe intercomplementaridade e dependência entre os atores envolvidos	Existe dependência de recursos. A atuação não seria possível sem o relacionamento estudado
Dimensão/alcance	Trabalhar em parceria impulsiona o alcance e a dimensão da atuação	Falta clareza na avaliação sobre a dimensão e aumento da atuação, ou a organização não sente que o relacionamento realmente impulsiona essa atuação	Não há aumento na dimensão da atuação.
Impacto (eficiência/eficácia)	Há um sensível aumento da eficiência e eficácia da Organização do Terceiro Setor quando atuando junto a este relacionamento	Há aumento parcial de eficiência e eficácia considerando o relacionamento e o objetivo dele	Não há aumento de eficiência ou de eficácia gerado pelo relacionamento estudado
Identidade/missão	Há compartilhamento de identidade entre os atores envolvidos	Existe um compartilhamento parcial de vocações,	Missões e identidades organizacionais

	Existe uma vocação semelhante entre as instituições	mas há concordância em alguns pontos	diferentes, sem semelhanças
Visão e valores	Há compartilhamento de visão, e os valores se assemelham no relacionamento	Visão e/ou alguns valores semelhantes, mas com diferenças explicitadas	Não há identificação de visão e valores entre as organizações
Definição de objetivos e papéis	O relacionamento contempla o planejamento e a definição conjunta de objetivos e papéis	Existência pontual de planejamento conjunto e/ou abertura de diálogo no momento da concepção dos projetos	Inexistência de planejamento conjunto e não existe abertura para o diálogo no momento da concepção do relacionamento

Quadro 3 - Parâmetros para caracterização dos relacionamentos intersetoriais

Fonte: adaptado de Austin (2001), Lins apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (2001), Noletto (2000), Senna apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (2001), Setúbal (2001), Tachizawa (2002) e Unesco (2001)

A categoria referente ao tempo de duração do relacionamento foi considerada como relevante na etapa inicial, uma vez que foram inquiridos relacionamentos que apresentassem, de preferência, um ano ou mais de duração. Essa categoria foi utilizada também como critério de desempate para a segunda etapa da pesquisa, em casos de organizações que apresentaram a mesma pontuação. Considere-se, entretanto, que um relacionamento pode ter 30 anos de existência e ter diminuído sua intensidade nos últimos anos. Embora, por um lado, isso possa significar uma fragilidade na categoria de análise, por outro, indica que esse relacionamento possa ter apresentado inúmeras características (mais ou menos intensas) ao longo da relação e, mesmo assim, ela nunca se rompeu.

Após a caracterização dos relacionamentos, foram encontrados três casos de maior proximidade ao que se entende por aliança intersetorial. Tais relacionamentos foram selecionados para uma avaliação, efetivada por meio da análise das categorias que compõem o Instrumento de Monitoramento das Alianças Intersetoriais (Anexo A) desenvolvido por Fischer (2002). Cada categoria apresenta assertivas para que o respondente avalie o grau que se identifica com a afirmação. O intervalo de respostas, desenvolvido em uma escala Likert, varia entre 1,0 (um) – quando o entrevistado discorda totalmente da afirmativa – até 4,0 (quatro), quando há plena concordância. A análise desses dados foi realizada por meio da utilização de estatística descritiva simples.

A seguir, buscando-se atender ao objetivo de analisar a configuração das parcerias e alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na Grande Florianópolis, são apresentados e analisados os dados da presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O TERCEIRO SETOR E SEUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

Nesta seção, são apresentados os conceitos referentes à corrente teórica do Terceiro Setor, os elementos que a constituem e as suas interfaces com o setor público. Para isso, são explanadas as terminologias, o escopo, a estrutura e a contextualização da atuação do Terceiro Setor.

2.1.1 Terceiro Setor: contextualização e definições

As ações privadas orientadas à utilidade pública com origem na sociedade civil são objeto de amplos estudos na literatura nacional e mundial, sendo vários os debates em torno da questão e diversas as nomenclaturas utilizadas para classificar tal fenômeno. Para Falconer (1999), o assunto já mereceu a atenção de estudiosos do *mainstream* da Administração, como Philip Kotler e mesmo Peter Drucker, um dos reconhecidos 'pais' da Administração moderna.

O tema tem sido alvo de interesse de teóricos, militantes e profissionais não apenas nos Estados Unidos, mas também em vários países ao redor do mundo, inclusive no Brasil. Muitas correntes teóricas têm influenciado o estudo no âmbito nacional, sendo a do Terceiro Setor uma das mais influentes (ANDION; SERVA, 2006), o que pode ser comprovado pelos diversos estudos a respeito do tema (ALVES, 2002; CABRAL, 2008; DIAS, 2008; FALCONER, 1999; HUDSON, 1999; KISIL, 2005; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009; PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009; PINTO; JUNQUEIRA, 2009;).

Destaca-se que, apesar de sua influência em território brasileiro, a corrente do Terceiro Setor enfrenta diversas críticas e contestações. Andion (2005) questiona a classificação de organizações tão distintas entre si em um único grupo e, em resposta a esse questionamento, a autora inspira-se em Polanyi (1975) e Habermas (1989) para dividir as organizações que atuam no campo social em três grupos: (1) economia social; (2) financiadores; e (3) organizações criadas a partir de uma mobilização da sociedade civil.

Opondo-se ao conceito de Terceiro Setor, autores como Bava (2000) acusam que essa teoria (do Terceiro Setor) transfere a responsabilidade pela garantia da

coesão social para as empresas e as entidades sem fins lucrativos, que, em aliança, teriam o papel de amenizar os efeitos socialmente perversos da lógica do mercado. Um de seus principais axiomas, segundo o autor, é a separação estanque entre Estado, Mercado e Sociedade Civil, destacando-se a responsabilização desta última pela questão social. Ao classificar a sociedade nos três setores, a teoria suprime o espaço da política, da discussão da cidadania, das interações entre Estado, Mercado e Sociedade Civil, impossibilitando a invenção democrática de um novo pacto de regulação social.

No mesmo sentido, Paes de Paula (1997) indica que Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais (ONGs) são neologismos surgidos na esteira do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos governos das economias capitalistas centrais. Por detrás da discussão, cada vez mais intensa, sobre a importância das ONGs, estaria implícita a ideia de que os problemas sociais e econômicos devem ser resolvidos a partir da lógica do mercado, ou melhor, do encontro e da ação dos diversos atores no espaço das trocas econômicas, cabendo ao Estado um papel restrito à regulação dessa esfera.

Pode-se, dessa forma, verificar que existem autores e correntes teóricas que apontam restrições e apresentam opções e alternativas ao conceito de Terceiro Setor. O presente trabalho não busca desmerecer ou questionar qualquer dessas teorias. A opção pela terminologia de 'Terceiro Setor' justifica-se por conta de uma série de pressupostos que envolvem o assunto das parcerias e alianças intersetoriais. Estudar um relacionamento classificando-o como intersetorial é assumir a existência de diferentes setores políticos, econômicos e sociais, ainda que não divididos da forma 'estanque' concebida por Bava (2000).

A conceituação do tema Terceiro Setor não é simples e linear, visto que envolve uma série de elementos. Para Andion e Serva (2006, p. 7),

Nos estudos que compõem essa corrente, o termo Terceiro Setor é empregado na mesma acepção originária dos países anglo-saxões, isto é, uma referência ao conjunto das organizações que atuam na esfera pública e não pertencem ao aparelho burocrático do Estado, nem ao setor das empresas privadas e demais instituições que integram a economia de mercado. Portanto, caberia na concepção de Terceiro Setor um vasto conjunto de organizações que vão desde as ONGs, passando pelas fundações e institutos empresariais, entidades filantrópicas, as organizações populares oriundas das comunidades, os organismos internacionais de cooperação, além de outros tipos de organizações.

Teodósio (2003), apontando para características semelhantes, classifica o Terceiro Setor como um universo do qual fazem parte diferentes organizações, tais como fundações, projetos sociais, sindicatos e outros. Fernandes (1997) faz referência à diversidade de organizações que podem ser inseridas na concepção de Terceiro Setor, justificando a sua adoção ao indicar determinadas particularidades dessas organizações, entre as quais a projeção de uma 'visão integradora da vida pública' e, por consequência, o caráter de complementaridade ao Estado e ao mercado.

Assim, neste trabalho, o termo Terceiro Setor é utilizado para designar o setor constituído por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, de filantropia e de mecenato, e que vêm incorporando o conceito de cidadania em seu trabalho (FERNANDES, 1997). Nesse sentido, consideram-se integrantes do Terceiro Setor, em orientação semelhante à discutida por Costa Júnior (1998), organizações que vão desde fundações, caracterizadas por estruturas formais rígidas e pela relação de proximidade com o Estado e com grandes empresas, até movimentos sociais pouco estruturados englobando grupos religiosos e associações de moradores.

Salamon (1999), ao falar sobre o tema, reconhece a complexidade da nomeação do setor, uma vez que cada uma das definições enfatiza um aspecto da realidade à custa de ignorar ou subestimar os outros aspectos. Cada uma é, portanto, pelo menos em parte, falha. O autor cita abaixo algumas definições comuns nos Estados Unidos e suas peculiaridades.

- *Setor de caridade* – enfatiza o apoio que essas organizações recebem de particulares em doações de caridade. Mas contribuições de caridade não constituem a única ou mesmo a fonte principal de suas receitas.
- *Setor independente* – enfatiza o importante papel que essas organizações desempenham como uma 'terceira força' fora do domínio do governo e de empresas privadas. Essas organizações, entretanto, estão longe de ser independentes. Em termos financeiros principalmente, dependem fortemente do Estado e das empresas.
- *Setor voluntário* – enfatiza a presença significativa dos voluntários no gerenciamento e na operação do setor. No entanto, muitas das atividades

das organizações deste setor são realizadas por pessoas que são remuneradas para tal função.

- *Setor isento de impostos* – por conta da isenção legal de impostos que essas organizações recebem nos Estados Unidos, algumas pessoas classificam o setor como ‘isento de impostos’. Mas isso conduz ao questionamento a respeito da validade de se qualificar um setor pelo tratamento que recebe; ou, ainda, generalizar um setor por conta de uma peculiaridade norte-americana, que pode não se reproduzir em outros países e regiões.
- *Setor da sociedade civil* – este termo, que se tornou ‘corrente’ a partir dos anos 1990, destaca a base cidadã desse tipo de organização. Mas em alguns países a maioria das organizações não são associações de membros, e os colaboradores são remunerados por sua atividade.
- *Setor sem fins lucrativos ou ‘nonprofit sector’*– este termo enfatiza que tais organizações não existem primeiramente para gerar lucros aos seus proprietários. No entanto, algumas dessas organizações eventualmente geram lucros, produzindo mais receitas do que gastos em um determinado ano.

Embora existam diferentes conceitos e correntes teóricas sobre o tema, nesta dissertação, **para efeitos de levantamento bibliográfico**, foram pesquisados termos como Terceiro Setor, ONGs e organizações da sociedade civil, pois estes são comumente tratados como sinônimos, indicando organizações civis sem fins lucrativos que administram recursos de origem diversa por meio de agentes privados mas com fins públicos, a exemplo de Jalil (2008).

Juridicamente, as Organizações do Terceiro Setor não são reconhecidas necessariamente com as nomenclaturas supracitadas. O novo Código Civil, em seu art. 44 (BRASIL, 2002), divide as pessoas jurídicas de direito privado em três grupos: (1) as associações, (2) as sociedades e (3) as fundações. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (art. 53). O fim econômico caracteriza as sociedades. A fundação decorre de ato de um instituidor que, por escritura pública ou testamento, faz dotação, especificando o fim a que ela se destina.

Spalding (2001) e Szazi (2004) realizam importantes indicações quanto às características que diferenciam as fundações das associações:

- a) finalidades: as finalidades das fundações não poderão, em qualquer hipótese, ser alteradas. Admite-se, entretanto, que algumas regras dos estatutos (que não afetem as finalidades) sejam modificadas, devendo, para tanto, haver deliberação da maioria absoluta dos órgãos de administração e aprovação do Ministério Público (art. 28 do Código Civil). Já as associações poderão, na forma prevista em seus estatutos, alterar ou adaptar suas finalidades aos interesses dos associados;
- b) patrimônio: embora não expressamente previsto em lei (e considerando que no Brasil algumas fundações possuem patrimônios mínimos), é pacífico o entendimento de que a constituição de fundação depende de patrimônio inicial suficiente para o cumprimento de seus objetivos sociais. Não há exigência de patrimônio inicial ou de recursos mínimos para se constituir uma associação;
- c) os bens imóveis das fundações, como regra, são inalienáveis. Os bens das associações podem, de acordo com seus estatutos e com a vontade de seus administradores, ser alienados;
- d) fiscalização: ao Ministério Público compete velar pelas fundações. A fiscalização das associações é feita pelos próprios associados;
- e) administração: prevalece a vontade do instituidor, inclusive quanto à forma de administração. Os associados têm representatividade (poder de voto nas assembleias); e
- f) titulação de membros: as fundações não podem conceder títulos aos seus integrantes. As associações podem conceder títulos aos seus membros (ex.: sócios eméritos, beneméritos, etc.).

Fora do âmbito jurídico, as organizações precisam atender a determinadas características para fazer parte do Terceiro Setor. Para a FASFIL (2002, p. 15), a organização ou entidade deve preencher, simultaneamente, cinco critérios ou requisitos:

- privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como

razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades-fim;

- institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação de entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Salamon (1999) aponta para seis características consideradas por ele cruciais na identificação de organizações desse tipo, as quais uniriam as cinco características adotadas anos depois pela FASFIL e citadas acima. Além dessas, o autor inclui também a seguinte característica: as organizações devem ser orientadas ao benefício público, servindo a algum propósito público de forma a contribuir para o bem público.

Já quanto à classificação das Organizações do Terceiro Setor, verifica-se que ela pode ser efetuada de várias formas. Autores como Andion (2007) utilizam critérios temporais, sociais e históricos para identificar e classificar as organizações dessa área. Dois importantes nomes na corrente do Terceiro Setor, Salamon e Anheier (1996), concentraram esforços para classificar as organizações desse setor na pesquisa *International Classification of Nonprofit Organizations* (INCPO), propondo dividi-las, entre outras, em 11 linhas de atuação: (1) cultura e recreação; (2) educação e pesquisa; (3) saúde; (4) serviços sociais; (5) meio ambiente; (6) desenvolvimento e habitação; (7) lei, advocacia e política; (8) intermediárias de filantropia e promotoras do voluntarismo; (9) internacionais; (10) religião; e (11) negócios e associações profissionais.

Essa classificação é uma revisão de trabalhos realizados e publicados nos Estados Unidos (1993), em Israel (BENJAMIN, 1996), na Romênia (JOHNSON; YOUNG, 1994) e em Londres (NCVO, 1995), e resulta também de uma comparação entre o Terceiro Setor inglês e o norte-americano (SALAMON; ANHEIER, 1996b). Três anos mais tarde, Salamon (1999) considera que são seis os principais subsetores do Terceiro Setor: (1) assistência médica; (2) educação; (3) serviços sociais; (4) artes, cultura e recreação; (5) serviços de defesa de direitos (*advocacy*), defesa de direitos e ajuda internacional; e (6) religião.

Outra classificação utilizada nas produções acadêmicas sobre o Terceiro Setor no Brasil é a de Kisil (1997), que divide as Organizações Não Governamentais em: organizações de advocacia ou *advocacy* (cujo objetivo primário é lutar por interesses, problemas ou grupos específicos); organizações técnicas (trabalham para outras organizações com o fornecimento de informações, consultoria, capacitação, acesso à tecnologia, etc.); e organizações prestadoras de serviços (com tendência de concentração em áreas como educação, saúde, habitação, bem-estar social e geração de oportunidades de emprego).

Nesse âmbito, o presente estudo tem seu foco nas organizações de Terceiro Setor que atuam na área da **educação** (SALAMON, 1999) ou como **prestadoras de serviço de educação** (KISIL, 1997), **educação e pesquisa** (SALAMON; ANHEIER, 1996), ou, ainda, **defesa de direitos – advocacy** (SALAMON, 1999) em um determinado *locus* de pesquisa. A importância e a relevância de cada uma dessas organizações podem variar de acordo com o contexto político, econômico e social em que estão inseridas. Seus serviços também podem ser considerados mais ou menos essenciais, dependendo de uma série de elementos inclusive culturais de um determinado local. Por isso, considera-se relevante uma ‘visita’ ao contexto no qual emergiu o Terceiro Setor no Brasil.

2.1.2 Contexto em que emerge o Terceiro Setor no Brasil

O fenômeno em que consistem as Organizações do Terceiro Setor não é recente; possui uma antecedência histórica tão remota quanto a dos setores público e privado (RIFKIN, 1997). Alves (2002) assinala que o termo ‘Terceiro Setor’ começou a ser utilizado na década de 1970, nos EUA, para classificar o conjunto de organizações sem fins lucrativos. O mesmo autor argumenta que o termo caiu em desuso nos anos 1980 e ressurgiu fortemente na década de 1990.

De certa maneira, o Terceiro Setor sempre existiu no Brasil, começando na colonização, por meio da caridade e da filantropia. Para Falconer (1999), há exemplos deste setor presentes desde o século XVI, como é o caso das Santas Casas de Misericórdia e das obras sociais, assim como também de representantes mais recentes, como as Organizações Não Governamentais resultantes dos novos movimentos sociais que emergiram a partir dos anos 1970. Ao contrário da realidade norte-americana, em que a emergência do Terceiro Setor significou uma tentativa de

demarcar a diferença e proclamar a independência dos outros setores, no Brasil, o Terceiro Setor emerge sob o signo da parceria com os demais setores.

Vários atores contribuíram na formação de uma imagem que difere tanto da tradição do Terceiro Setor americano e da realidade de outros países do “Norte” – frequentemente usados em comparações – quanto das origens das organizações tradicionais que formaram, no Brasil, este setor. Mais do que as próprias organizações sem fins lucrativos brasileiras, foram as entidades multilaterais, com destaque para o Banco Mundial, as empresas privadas e o Governo Federal que moldaram esta promessa (FALCONER, 1999, p. 4).

Buscando analisar a formação das Organizações Não Governamentais no Brasil – aqui entendidas como Organizações do Terceiro Setor – e da sua transformação em atores políticos autônomos, principalmente a partir do final dos anos 1980, Andion (2007) identifica quatro momentos distintos na história que retratam o papel dessas organizações no contexto brasileiro.

Para a autora, as quatro fases marcantes na emergência do Terceiro Setor brasileiro são: (1) a fase que compreende o período histórico da Colônia à República, na qual a sociedade civil é vista como espaço de filantropia; (2) a fase da era Vargas, em que a sociedade civil encontra-se tutelada pelo Estado; (3) o período autoritário, que apresenta a sociedade civil como espaço político e também o surgimento das primeiras ONGs; e (4) a fase de redemocratização contemporânea, em que há uma complexificação da sociedade civil e a recomposição da identidade das ONGs.

O Quadro 1 a seguir demonstra uma síntese dos períodos ilustrados por Andion (2007).

Período	Sociedade civil organizada	Estado	Elementos históricos
Da Colônia à República	Espaço de filantropia Subordinada e dependente Receptora dos dons de seus benfeitores, e não como sujeito de direitos Representada por Santas Casas de Misericórdia, Irmandades e Ordens Terceiras – relação direta com a Igreja (LANDIN, 2002) Noções de filantropia, assistência e caridade	Estado autoritário e todo-poderoso Não havia poder público que estimulasse regras públicas e estivesse acima de interesses privados Pouca importância à assistência aos pobres e excluídos	Cultura política clientelista e assistencialista Participação assistencialista (NOGUEIRA, 2005, p. 131) Pobres percebidos não como cidadãos portadores de direitos, mas como objetos da bondade de seus benfeitores

Era Vargas	Tutelada pelo Estado Associações como prestadoras de serviços a amplas camadas da população que ficavam à margem das políticas sociais corporativas “Braço do Estado” voltado para a execução de políticas sociais, e estas ainda são concebidas com base numa visão clientelista e filantrópica	Legislação que regulamenta as relações entre o Estado e as organizações da sociedade civil Confusão de cidadãos como trabalhadores	Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) Sistema de ensino público, sufrágio universal e Constituição de 1946 Criação de grandes instituições paraestatais mediadoras entre o Estado e a sociedade
Período autoritário	Vista como espaço político As organizações que estavam fora do aparato governamental passaram a ser consideradas clandestinas O movimento sindical foi violentamente reprimido Participação cívica mínima Surgimento dos ‘novos movimentos sociais’ Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), as associações de moradores e os grupos integrantes dos chamados “novos movimentos”	Autoritarismo Recrudescimento da tutela do Estado nas questões civis, através da instauração do regime militar Criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), do Banco Nacional de Habitação (BNH), entre outros Estrangulamento dos mecanismos de comunicação civil com as esferas superiores da vida pública (partidos, mídia, etc.)	Surgimento das primeiras ONGs Fortalecimento de “outras” identidades coletivas fora da esfera das relações de trabalho, ao propiciar a livre associação de indivíduos MST, ONGs ambientalistas Associações de defesas de direitos de determinados grupos, etc.
Redemocratização	Complexificação da sociedade civil Crise de identidade das ONGs Possibilidade de relacionamento com a sociedade civil, com os movimentos sociais, com os governos e com as agências de cooperação internacional Profissionalização e ampliação das ONGs	Descentralização entre os níveis de governo e ampliação das responsabilidades dos poderes e organizações locais (ARRETCHE, 1999)	Constituição de 1988 Criação da ABONG em 1991

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro

Fonte: adaptado de Andion (2007)

Cada um dos períodos apresentados por Andion (2007) representam um importante subsídio para analisar a emergência do Terceiro Setor no Brasil. As organizações que são criadas em cada uma dessas épocas apresentam características diferenciadas por conta de fatores sociais e econômicos diversos. Do assistencialismo à profissionalização das organizações, o Terceiro Setor sofreu mudanças significativas em sua filosofia de atuação e até mesmo em sua relação com os demais setores da sociedade.

Os anos 1970 são vistos por diversos autores como cruciais para a emergência e complexificação do Terceiro Setor brasileiro. Para Junqueira (2004), apesar de as organizações sem fins lucrativos já estarem presentes nos países desenvolvidos, no Brasil esse movimento é mais recente. Inicia-se, então, a partir dos anos 1970, com a proliferação das Organizações Não Governamentais voltadas para movimentos de defesa de meio ambiente, de minorias, etc. Outro marco que o autor cita como fundamental na caracterização e fundamentação do Terceiro Setor brasileiro é a Constituição de 1988, a partir da qual o foco deixou de ser apenas a satisfação das necessidades básicas para se voltar à garantia dos direitos sociais. Desse momento em diante, as políticas sociais passaram a ser formuladas não em decorrência do atendimento das carências dos excluídos, mas como expressão de direitos (JUNQUEIRA, 2004). Em concordância com essa afirmação, Miranda (2005, p. 9) sugere que:

A formação e o fortalecimento do chamado Terceiro Setor são consequências de um processo que se estende desde a década de 1970. As ações de caridade, assistenciais e filantrópicas, sempre existiram, mas assumiram uma nova configuração. As organizações e as ações, hoje conhecidas como voluntárias, de caridade e socialmente responsáveis, têm origem recente na configuração do Estado e também na reformulação do processo produtivo na sociedade globalizada.

Schommer (2000, p. 145) informa que, a partir dos anos 1980 e 1990, as organizações da sociedade civil se “multiplicaram, havendo um ‘boom’ de associações civis, aliando o momento político brasileiro de redemocratização e incentivo à cidadania à emergência dessas organizações, em várias partes do mundo”.

Nesse contexto, não se pode ignorar a importância da postura do Estado nos países em que o Terceiro Setor emerge, pois ele ganha configurações diferentes a partir dessas características. Coelho (2000) assinala que, enquanto nos Estados

Unidos o Terceiro Setor surge como forma de complementaridade, no Brasil ele representou, durante o tempo da ditadura, uma forma de oposição ao Estado.

Para Fischer e Falconer (1998, p. 4):

Pode-se afirmar que esta característica das organizações do Setor serem, em sua maioria, remanescentes dos movimentos sociais, que atuaram na resistência ao governo totalitário e das entidades que substituíram ou complementaram o papel do Estado, no esforço de estabelecer algum grau de equidade social, colocou uma "marca de nascimento" no Terceiro Setor brasileiro. Para o bem e para o mal, seguindo múltiplas tendências ideológicas, ele já nasceu com um componente de politização que, praticamente, substitui o componente filantrópico do Setor nos Estados Unidos.

Como resultado desse processo, o aparecimento do Terceiro Setor ocasiona mudanças culturais e políticas que influenciam o Estado, de formas diretas e indiretas. Dowbor (2002), por exemplo, evidencia que o Terceiro Setor rompe completamente com a visão usual de que a governança planetária se constrói através de governos e acordos diplomáticos. Para o autor, qualquer Organização Não Governamental, empresa, hospital, universidade ou associação comunitária “cria articulações diversificadas que não obedecem em geral a nenhum plano preestabelecido, mas que resulta do fato que complementaridades e sinergias podem ser encontradas nas mais diversas formas” (DOWBOR, 2002, p. 49).

Assim, de acordo com Dowbor (2002), pode-se dizer que, mesmo emergindo como uma forma de oposição ao Estado, o Terceiro Setor brasileiro hoje apresenta múltiplas dimensões e formas de atuação. É possível visualizar atualmente diversas Organizações do Terceiro Setor, as quais mantêm diferentes relações com o Estado.

Colocando a sociedade civil como ator central no desenvolvimento da sociedade contemporânea, Rifkin (1997, p. 23) chega a afirmar que “o êxito do mercado e do governo democrático vai depender, finalmente, do êxito do setor civil. Se o setor civil for forte e politicamente ativo, o mercado florescerá no próximo século”.

Destacando a atuação do setor civil ou do Estado, ou até mesmo considerando nociva a proximidade entre um setor e outro, o estudo da relação entre o Estado e o Terceiro Setor inspira discussões acaloradas entre estudiosos, pesquisadores, profissionais e militantes. A próxima seção destina-se a tratar da interface do Estado com o Terceiro Setor e aborda questões relevantes, tais como as formas de regulamentação e as peculiaridades desse relacionamento.

2.1.3 Interface entre Estado e Terceiro Setor

A relação das Organizações do Terceiro Setor e o poder público depende, em muito, do projeto de sociedade que o Estado adota como paradigma de sua ação (BAVA, 1999). Nos últimos anos, ocorre um fenômeno mundial que conduz esse paradigma de atuação governamental a uma direção semelhante em diversos países. Para Leite (2003), a crise do Estado do bem-estar social fez com que se buscassem, na sociedade civil, alternativas para responder às demandas da população por bens e serviços cujo provimento era, num passado recente, visto como dever estatal.

O modelo de Estado e a sua relação com o Terceiro Setor estão intrinsecamente ligados ao modelo de Administração Pública adotado. Tombi, Salm e Menegasso (2006) apresentam três modelos principais de Administração Pública existentes: (1) o burocrático, (2) o gerencialista e (3) o Novo Serviço Público. O modelo burocrático foi implantado na Administração Pública de diversos países em oposição ao patrimonialismo, sistema em que a propriedade pública confundia-se com a propriedade privada e em que imperavam o nepotismo, o empreguismo e a corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1996). No Brasil, buscou-se implantar o modelo weberiano, embora não se tenha conseguido implantá-lo de fato, a partir da década de 1930, por meio da reforma administrativa realizada no governo Getúlio Vargas (CARVALHO, 2008).

Mesmo o modelo da burocracia, com suas dimensões relevantes, tais como a impessoalidade, a especialização da administração e a normatização e regulamentação de atividades (WEBER, 1993), é considerado insuficiente para atender às necessidades da Administração Pública. Isso ocorre porque não é suficiente o fato de a Administração Pública ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção, tendo de ser eficiente no provimento dos bens públicos e semipúblicos à sociedade, que cabe ao Estado produzir diretamente ou financiar (BRESSER-PEREIRA, 2005; CARVALHO, 2008).

Em um contexto de crise do modelo weberiano, é desenvolvido o modelo de Administração Pública gerencial, proposto por Osborne e Gaebler (1992), denominado gerencialismo (BRESSER-PEREIRA, 1996) ou *New Public Management* (NPM), que consiste no emprego de práticas da administração privada no setor público, visando ao atendimento da demanda por melhores serviços

públicos e a uma maior eficiência e contenção de gastos (BRESSER-PEREIRA, 2005; CARVALHO, 2008; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2007).

Em relação ao *New Public Management*, Abrucio (1997) assinala que não há um modelo único e apresenta a existência de três teorias que surgiram do debate acerca do gerencialismo na Inglaterra e que o influenciaram em todo o mundo: (1) modelo gerencial puro (fundamentado em economia/eficiência e orientado a contribuintes); (2) *consumerism* (tendo como fundamentos a efetividade e a qualidade e sendo orientado a clientes/consumidores); e (3) *Public Service Orientation* (fundamentado na *accountability* e na equidade, e orientado a cidadãos).

A classificação rígida das teorias, ressalte-se, foi realizada apenas para fins didáticos, havendo entre elas um grau razoável de intercâmbio, principalmente no caso das duas últimas. Constata-se, portanto, na visão de Abrucio (1997), uma linha de evolução que vai do gerencialismo puro ao *Public Service Orientation* (PSO) e, ainda, o fato de que as visões de serviço público consideradas não são mutuamente excludentes, havendo, na prática, a incorporação de diversos aspectos de cada visão. O gerencialismo baseia-se fundamentalmente na busca pela eficiência, tal como ocorre na administração empresarial. Com base nos objetivos previamente estabelecidos, ele faz uso de elementos como a definição clara de responsabilidades dos funcionários e dos propósitos organizacionais e a descentralização administrativa, (PECI; LUSTOSA DA COSTA, 1999).

Em contraponto ao gerencialismo puro, Denhardt e Denhardt (2003) propõem o Novo Serviço Público, ou *New Public Service* (NPS), que entende como o mais expressivo fim da Administração Pública o serviço aos cidadãos na procura da construção do bem comum. Esse se relaciona não a quão eficientemente um serviço foi prestado, mas sim à forma como é construído e como contribuiu para uma vida melhor para todos. O *New Public Service* expressa na liderança e na gestão dos órgãos públicos um interesse renovado pelos valores democráticos. No processo de construção da gestão democrática, essa noção do NPS contribui na remodelação do Estado para uma mudança de mentalidade na busca por uma gestão mais participativa (DENHARDT, 2004). O autor explica que, diferentemente do gerencialismo, construído sobre conceitos econômicos como o autointeresse, o *New Public Service* é formado sobre a ideia de administradores públicos a serviço de cidadãos, procurando envolvê-los totalmente com quem servem. Dessa maneira,

proclama uma nova visão, mais participativa para os administradores públicos da atualidade e do futuro.

Cada um dos modelos implica numa perspectiva diferente de atuação em parceria com o Terceiro Setor. Se, em um modelo gerencialista puro, o Terceiro Setor pode ser visualizado como um prestador de serviços terceirizados, numa perspectiva oferecida pelo *New Public Service* ele pode ser um espaço de emancipação, participação e trocas entre o Estado e essas organizações com o objetivo de assegurar e fornecer o bem público.

Analizando-se o cenário socioeconômico brasileiro atual, sob a perspectiva fornecida pelo *Public Service Orientation* e pelo *New Public Service*, entendem-se como oportunidades e desafios da Administração Pública contemporânea a superação da restrição de recursos e competências do Estado na provisão do bem público e o enfrentamento da questão da fragilidade da democracia representativa, que não propicia aos cidadãos a participação direta nas decisões que influenciam as suas vidas.

Este estudo tem seu foco na restrição de recursos do Estado e nas propostas que convergem para uma ação conjunta entre diferentes atores e setores no combate aos desequilíbrios socioeconômicos (SCHOMMER; FISCHER, 2001). Diante desse contexto, ao governo compete o papel de criar, facilitar e suportar as ligações entre os cidadãos e suas comunidades, articulando os atores, facilitando, negociando ou intermediando soluções para os problemas públicos, fomentando e ativando parcerias entre o setor público e privado e as entidades sem fins lucrativos, aproximando esses setores e a comunidade (DENHARDT; DENHARDT, 2003; TOMBI; SALM; MENEGASSO, 2006).

Kissler e Heidemann (2006) dissertam a esse respeito falando da necessidade de desenvolvimento de governança pública por parte do Estado. Para os autores, o Estado ativo (produtor dos serviços públicos), na lógica dos três setores, transforma-se num Estado ativador, atuando sobre o setor privado e o Terceiro Setor, objetivando a mobilização de recursos e a ativação da sociedade civil. Valorizando o setor privado e o Terceiro Setor, o Estado não mais seria uma instituição diferenciada de forma clara do mercado e da sociedade, como acontecia no caso do governo tradicional (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

A relação do Terceiro Setor com o Estado no Brasil foi sendo modificada com o decorrer dos anos, especialmente a partir da crise do bem-estar social (LEITE,

2003) e da redemocratização do país (ANDION, 2007). Sugere-se a busca, então, de uma nova relação entre o Estado e a sociedade civil, não mais como de tutela, mas sim como uma relação parceira (COSTA, 2005), reconhecendo-se a limitação do Estado em resolver sozinho os problemas sociais e econômicos (KLIKSBURG, 2001). Ressaltando que o fato de não prover diretamente o serviço não torna o Estado irresponsável perante as necessidades sociais básicas, Modesto (1999, p. 3) afirma que:

É sabido que o Estado atualmente não tem condições de monopolizar a prestação direta, executiva, de todos os serviços sociais de interesse coletivo. Estes podem ser executados por outros sujeitos, como associações de usuários, fundações ou organizações não governamentais sem fins lucrativos, sob acompanhamento e financiamento do Estado (MODESTO, 1999, p. 5).

Vasconcelos (2008) defende que, a partir da década de 1990, a sociedade civil organizada vem dando mostras de cidadania e comprometimento, chegando a cobrar do Estado uma postura mais rígida. Para a autora, a consolidação das Organizações do Terceiro Setor com o poder público têm favorecido o fortalecimento da ação social, legitimando uma parceria que deveria ser muito mais efetiva, mas que ainda demonstra uma grande fragilidade.

Na potencialização dessa parceria e também na regulamentação das atividades, tendo em vista a preservação do bem público, o Estado tem um papel importante a desempenhar. A discussão neste caso não é se o Estado deve envolver-se, mas sim as atividades e os métodos do governo nesse envolvimento (NOGUEIRA, 1999). Para que se possa entender a atuação do Estado nessa relação, é preciso considerar que ele é representado e estruturado em três instâncias: (1) federal, (2) estadual e (3) municipal. Segundo Vasconcelos (2008, p. 84),

As Organizações do Terceiro Setor, apesar de não serem vinculadas ao Estado, têm uma relação direta com essas três instâncias, principalmente na medida em que estabelecem convênios, sejam eles parciais ou até mesmo integrais, para a gestão e execução de políticas públicas.

Para Ferrarezi (2001), existe na Constituição de 1988 uma facilidade de criação de organizações sem finalidades lucrativas que permite a forma de associação ou fundação, independentemente de autorização. Entretanto, “foram

criadas leis, a partir da década de 1930, para regular subvenções, isenções e concessão de títulos e registros que foram se sobrepondo, tornando a legislação do setor bastante complexa” (FERRAREZI, 2001, p. 3).

A respeito da criticidade das regulamentações, Vasconcelos (2008, p. 87) ressalta que:

O Estado não pode e não deve abster-se de suas responsabilidades e atribuições. Porém, uma coisa é certa: é preciso que se tenha um posicionamento crítico diante das organizações públicas e também do chamado Terceiro Setor, pois tanto um quanto o outro, em diferentes momentos e com diferentes atores e instâncias, podem incorrer em ações marcadas pela corrupção, má aplicação dos recursos financeiros e ineficiência na prestação dos serviços.

Para Ferrarezi (2007), embora não seja isso que efetivamente ocorre, as titulações outorgadas pelo Estado deveriam deixar clara a diferenciação do setor. A autora cita as principais titulações das entidades do Terceiro Setor no Brasil, apresentando as que se seguem: a primeira foi a Declaração de Utilidade Pública, criada pela União e posteriormente replicada nos Estados e municípios; depois veio o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) – o qual anteriormente era denominado Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS); em 1998, surgiu a qualificação das Organizações Sociais (OS); e, em 1999, o certificado de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Modesto (1999) cita três propósitos que parecem ser atendidos com a concessão de títulos jurídicos especiais às Organizações do Terceiro Setor: o primeiro seria relacionado à diferenciação dessas organizações; o segundo seria ligado à padronização do tratamento normativo de entidades que apresentem características comuns relevantes, evitando o tratamento legal casuístico dessas entidades; o terceiro representa o estabelecimento de um mecanismo de controle de aspectos da atividade das entidades qualificadas, flexível por excelência, entre outras razões, porque o título funciona como um instrumento que admite não apenas concessão, mas também suspensão e cancelamento.

Em relação às desvantagens, são elencados os possíveis efeitos perversos passíveis de ocorrer no processo de concessão desses títulos, como a certificação indevida, realizada sem critério, “por ato administrativo ou lei casuística, como perversão de muitas vezes difícil controle” (MODESTO, 1999, p. 4). A erosão da

credibilidade do título também é considerada relevante, pois este deixa de servir efetivamente como instrumento de identificação de certo tipo de entidade para ser confundido com uma simples exigência legal. A padronização excessiva e as exigências demasiadamente genéricas para entidades muito distintas também são lembradas como possíveis desvantagens dos títulos de utilidade pública.

Mesmo as propostas mais recentes, como o Título de Organizações Sociais, no esforço de regulamentar as relações entre o Estado e o Terceiro Setor, apresentam pontos críticos que vão desde a aceitação de entidades recém-criadas sem histórico de serviço ao bem público em substituição a entidades públicas que deixaram de existir até as barreiras burocráticas excessivas, que dificultam a aceitação de organizações já reconhecidas por sua prestação de serviços e orientação ao bem público (MODESTO, 1999). Para Ferrarezi (2007), esse é um engano comum a respeito dos títulos concedidos nesses casos, aos quais estaria implícita a ideia de que o excesso de burocracia evitaria distorções e privilégios.

Buscando-se respostas para as limitações existentes nos demais títulos e para facilitar a articulação entre os diferentes atores da sociedade, principalmente as Organizações do Terceiro Setor e o Governo Federal Brasileiro, em 25 de março de 1999, promulgou-se a Lei nº 9.790 (BRASIL, 1999). Essa lei dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos, tais como as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Quando uma organização recebe o título de OSCIP, a ela é atribuído o direito de firmar parcerias, administrar recursos do erário e obter outros benefícios do Estado, sem a necessidade de títulos de utilidade pública ou de filantropia e sem tanta burocracia e empecilhos ainda existentes para as entidades que não gozam de tal titulação (BRASIL, 1999).

Segundo Resende (2003), entretanto, algumas das regras dessa lei são inaplicáveis, isso por conta do excesso de exigências e da ambiguidade existente em alguns de seus termos, sendo necessária assim uma abrangente reforma na lei, com ampla e democrática participação dos integrantes do Terceiro Setor. Além disso, ela pode ser considerada como um instrumento de cooptação dessas organizações (CKAGNAZAROFF; SÁTIRO; GONTIJO, 2007).

A relação entre o Estado e o Terceiro Setor e o próprio desenvolvimento e evolução dos títulos e aperfeiçoamento das parcerias exigem a ocorrência em grau adequado de confiança e lealdade recíproca, bem como sincera e mútua

concordância em torno de propósitos comuns. “O sistema de confiança recíproca entre essas entidades ainda está em fase de construção” (MODESTO, 1999, p. 11). Existem, de fato, desconfianças de ambas as partes e rupturas nos relacionamentos. No entanto, para que se possam aperfeiçoar os relacionamentos intersetoriais, identificando suas potencialidades e desafios, faz-se necessário esforço conjunto entre estudiosos, profissionais e militantes.

A seção a seguir aborda a questão das parcerias e alianças intersetoriais com o objetivo de identificar as configurações possíveis e os benefícios e desafios advindos desses relacionamentos.

2.2 PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS

Nesta seção, são tratados os assuntos referentes aos relacionamentos entre os diferentes setores, dando-se atenção especial às parcerias e às alianças intersetoriais, bem como às potencialidades e aos desafios das Organizações do Terceiro Setor diante desses vínculos.

2.2.1 Potencialidades das parcerias e alianças para as Organizações do Terceiro Setor

Esta primeira seção trata exclusivamente das potencialidades do relacionamento intersetorial. Não se espera que esses relacionamentos sejam perfeitos e destituídos de quaisquer conflitos. No entanto, por opção, os desafios advindos das relações estudadas são tratados na próxima seção.

Para entender o contexto das parcerias e alianças entre diferentes setores, torna-se necessário abordar a questão da sustentabilidade econômico-financeira do setor em estudo. A atuação das organizações de Terceiro Setor ocorre, principalmente, por meio de três principais fontes: (1) através das estratégias do Estado como garantidor e patrocinador de determinadas atividades, geralmente sociais; (2) por meio do mercado, que também fornece recursos em suas ações de Responsabilidade Social e de Investimento Social Privado; e (3) por intermédio dos mais antigos meios de manutenção e provisão das Organizações do Terceiro Setor, que são a doação filantrópica – quando financeira – e voluntária – quando em mão de obra. A gestão dessas organizações assume grande complexidade, tendo de atender às expectativas daqueles que patrocinam suas iniciativas, sem perder seu

caráter social, sendo difícil, em certos casos, avaliar os seus serviços (TEODÓSIO, 2001).

Por conta de uma série de fatores, entre eles a proliferação de Organizações do Terceiro Setor e o aumento da complexidade dos problemas sociais, econômicos e culturais, multiplicaram-se as ações conjuntas entre diferentes organizações e setores, envolvendo atores públicos e privados: agências governamentais, empresas, fundações, ONGs, universidades, igrejas, clubes de serviços e instituições filantrópicas (CARDOSO, 2000). As ações conjuntas, organizadas formalmente ou não, podem ocorrer em forma de redes (SCHOMMER; FISCHER, 2001); parcerias (BAVA, 2002; NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002); na forma de coprodução do bem público (DENHARDT; DENHARDT, 2003); coalizões (BAVA, 2002); e alianças estratégicas intersetoriais (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2003; NOLETO, 2000).

Este trabalho adota os conceitos de parceria e aliança intersetorial, os quais trazem consigo uma série de pressupostos e indicadores que permitem sua distinção e identificação. Para as Organizações do Terceiro Setor, os relacionamentos intersetoriais podem representar estratégia de potencialização de resultados, de aprendizagem e, até mesmo, de sobrevivência. A existência de variedade de definições a respeito dos relacionamentos entre os atores de diferentes setores, bem como de percepções diferentes das mesmas nomenclaturas, demonstram que não só o conceito de Terceiro Setor ainda está em discussão, mas também o modo como este se relaciona com os outros setores socioeconômicos. Entre os relacionamentos intersetoriais estudados pelos autores brasileiros, destacam-se os conceitos de 'parceria' e 'aliança', sobre os quais existem interpretações distintas (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

São diversos os elementos utilizados para caracterizar e diferenciar alianças e parcerias. Ainda assim, são comuns as conceituações exatamente opostas na definição do que venha a ser uma parceria em relação a uma aliança. Existem autores que classificam a aliança como uma relação de longo prazo e com valores compartilhados, enquanto a parceria é uma forma de colaboração de curto prazo (AUSTIN, 2001; NOLETO, 2000). Outras publicações afirmam exatamente o oposto: que parcerias são relações substantivas e construídas no longo prazo, com valores compartilhados, enquanto as alianças são movidas por razões táticas, com foco específico e realizadas no curto prazo (SPINK, 2001).

Há ainda trabalhos que trazem implícita uma visão de etapas, segundo a qual a relação de parceria é aquela que ‘ainda’ não alcançou o estágio de uma aliança (ALIANÇA CAPOAVA, 2005). Outros desconsideram a existência de alianças, ponderando que a palavra ‘parceria’ cobre um vasto conjunto de diferentes relações entre organizações e pode ser caracterizada, de acordo com Lewis (2001), por aspectos ativos ou passivos, sendo a parceria ativa considerada no que se refere a processo. Embora os papéis dos atores envolvidos devam ser definidos *a priori*, eles também podem ser reavaliados e renegociados quando necessário. As ligações não devem acontecer sob uma rígida perspectiva de vantagem comparativa, como aquela que requer das ONGs o fornecimento de insumos e, do governo, a realização da pesquisa. A sinergia decorrente do processo pode gerar resultados não esperados, alguns úteis e outros não (LEWIS, 2001).

No que tange aos conceitos utilizados para se entender a intersetorialidade, Adulis (2002) afirma que a utilização cada vez mais frequente do termo ‘parcerias’ para designar situações tão diversas – que vão desde uma relação de cooperação que permite realizar um projeto até o mero aporte de recursos – tem levado a um esvaziamento do sentido do que seja de fato intersetorialidade. Uma palavra com interpretações muito distintas leva à perda de senso comum sobre o seu real significado, e chega-se à situação de ‘vazio semântico’, em que as palavras perdem seu poder de exprimir alguma coisa. No caso da noção de parcerias, a diluição do significado alcançou tal ponto que é possível encontrar organizações que chamam seus fornecedores e funcionários de ‘parceiros’ (ADULIS, 2002).

As variáveis mais utilizadas para distinguir uma aliança de uma parceria são: o tempo de duração (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002); a necessidade ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional e o grau de identidade entre os parceiros (NOLETO, 2000); o compartilhamento ou não de crenças e valores; o modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos (AUSTIN, 2001; LINS apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001; NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001); e a dimensão da ação e do impacto do trabalho conjunto (AUSTIN, 2001). No tocante ao tempo de duração, Noleto (2000) argumenta que parceria está associada à ideia de ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. Quando se fala em ações conjuntas de longo prazo ou

em uma associação permanente, independentemente de projeto específico, busca-se uma aliança estratégica.

Quanto à complementaridade técnica de recursos e ao compartilhamento de valores, a mesma autora indica que a lógica da parceria é a da intercomplementaridade de recursos e capacidades entre as organizações parceiras. Já na aliança, a complementaridade refere que as organizações que poderiam atuar de forma independente diante de uma determinada questão decidem fazê-lo conjuntamente. Essas organizações são motivadas pela consciência da magnitude e pela complexidade da ação a ser empreendida e, principalmente, pela constatação de que associações aliadas compartilham crenças e valores, pontos de vista e interesses que as levam a ter um posicionamento estratégico comum diante de determinada realidade (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

No que se refere ao grau de identidade, considera-se que parceria não é sinônimo de identidade absoluta. Cada parceiro deve manter e preservar sua autonomia e zelar por sua missão. Já no caso de alianças, observa-se um vínculo diferente, pois as alianças acontecem geralmente entre organizações que possuem grande identidade entre si (NOLETO, 2000). Ressalta-se que esses indicadores representam um tipo ideal weberiano (WEBER, 1974) que não se espera encontrar em sua totalidade nas organizações, sendo possível identificar um *continuum* com maior ou menor identidade entre elas. De igual modo, considera-se que a existência de um grau maior ou menor de identidade não significa, por si só, algo bom ou mal para as organizações envolvidas e para o objetivo do relacionamento.

A dimensão da ação também é considerada na distinção entre uma parceria e uma aliança, sendo que são dois os tipos básicos de relações institucionais aplicados pela UNESCO Brasil: (1) as parcerias pontuais, que enfocam um evento específico – como publicação, seminário ou simpósio, evento público, produção de vídeo, debate na televisão, etc. – e (2) as alianças permanentes, que se desenvolvem em ações continuadas e norteadas pelos valores e metas estabelecidos nos principais documentos e marcos de referência da organização (UNESCO, 2001).

O impacto das alianças e parcerias, entretanto, é visto de forma diferente pelos estudiosos do tema. Autores como Setúbal (2001) acreditam que uma ação é construída em parceria quando as partes envolvidas compartilham os conteúdos e as ações desenvolvidas, assumindo responsabilidade por seus resultados. Algumas

vezes é possível encontrar, tanto em setores governamentais quanto em não governamentais, tal noção de parceria aplicada a casos de aliança estratégica – em que duas ou mais organizações se unem não necessariamente porque se complementam, mas para desenvolver uma ação de maior impacto; outras vezes, a denominação de ‘rede’ é utilizada para referir-se a organizações que se aliam a partir de um problema ou causa comum; nos casos em que há nítida articulação horizontal entre os envolvidos, a rede configura uma forma de parceria (SETÚBAL, 2001).

Contrário a esse entendimento, Spink (2001) defende que parceria implica em ser parceiro, em ter corresponsabilidade, sendo algo exequível em longo prazo. Para o autor, a parceria representa um comprometimento substantivo com a questão. Tanto as alianças quanto as coalizões referem-se ao processo de se agrupar, entrar no mesmo empreendimento para atingir um objetivo comum. Uma vez alcançado esse objetivo, não há necessidade para a aliança (SPINK, 2001).

Ao discutir sobre a distinção entre alianças e parcerias, Austin (2001) apresenta um *continuum* de colaboração que vai do nível filantrópico, passando por um nível transacional e culminando num nível integrativo, em que o envolvimento e o grau de interação entre organizações é intenso. A forma como o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos implica na definição conceitual a respeito de parceria ou de aliança, esta última representando níveis maiores de interação, intensidade e complexidade.

Para conhecer mais profundamente a realidade desses relacionamentos, sob a perspectiva das parcerias e alianças, Austin (2001) desenvolveu, a partir do estudo de relacionamentos entre empresas e organizações sem fins lucrativos, os 7Cs da colaboração estratégica, um instrumento com sete vetores que facilitam o estudo e a identificação das parcerias e alianças, bem como a avaliação de diversos aspectos do relacionamento. Os 7Cs abrangem a análise das dimensões do relacionamento intersetorial, chamadas por Austin (2001) de vetores. São eles: conexão com o propósito e com as pessoas; clareza de propósito; congruência de missão, de estratégia e de valores; criação de valor; comunicação entre parceiros; continuidade de aprendizado; e compromisso com a parceria.

Com base nos 7Cs da colaboração estratégica de Austin, seus vetores e indicadores, Fischer (2003), por sua vez, desenvolveu um instrumento de monitoramento de alianças intersetoriais direcionado ao contexto brasileiro, o qual

tem sido utilizado em várias pesquisas na área (FERREIRA et al., 2005; FISCHER; FEDATO; BELASCO, 2005; JALIL, 2008; MATOS, 2007; NISTA et al., 2005; OLIVARES, 2003; PIRES, 2004; PIRES; BOSE; SCHOENMAKER, 2007).

A seguir, para sistematizar as diferentes perspectivas teóricas a respeito de parcerias e alianças, o Quadro 2 ilustra as variáveis utilizadas para a distinção dos conceitos, identificando os autores que adotam cada um deles.

Indicador	Conceito		Autores
	Parceria	Aliança	
Tempo de duração	Ações pontuais	Ações de longo prazo ou associações permanentes	Noletto (2000); Tachizawa (2002)
Necessidade de complementaridade	Parcerias partem da necessidade de intercomplementaridade de recursos e capacidades entre organizações	Alianças partem da constatação de que podem atuar isoladamente, mas desejam potencializar sua atuação juntos	Noletto (2000); Senna apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (2001)
Grau de identidade	Necessidade de pouca ou nenhuma identidade	Grande identidade entre si	Noletto (2000)
Compartilhamento de crenças e valores	Exige pouco compartilhamento	Compartilhamento de visões e valores semelhantes	Noletto (2000); Senna apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (2001); Austin (2001)
Definição de planejamento, objetivos e papéis	Necessária	Imprescindível	Lins apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (2001); Austin (2001)
Dimensão da ação	Ações pontuais de menor dimensão	Perenidade no relacionamento e maior dimensão	Noletto (2000); UNESCO (2001)
Impacto da ação	Menor impacto, médio e curto prazo	Maior impacto, perenidade	Setúbal (2001)
	Comprometimento substantivo e grande impacto	Colaboração com foco específico, curto e médio prazo	Spink (2001)

Quadro 2 - Distinção entre parceria e aliança estratégica intersetorial

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Aliança Capoava (2005)

De acordo com os objetivos desta pesquisa, os dois conceitos são importantes na análise da configuração dos relacionamentos entre as organizações estudadas e o Estado. A ação intersetorial apresenta benefícios como o aumento da eficiência da intervenção operacional das organizações, definida como a aquisição de habilidades e competências, superação de lacunas, resolução de necessidades,

garantia de sustentabilidade das ações e uso potencializado dos recursos. Entre vários pontos a destacar, a importância de alianças e parcerias aparece na literatura como a solução política em busca da reversão da exclusão social. No que se refere a essa afirmação, Cardoso (2002, p. 11) posiciona-se dizendo que:

Uma ampla mobilização nacional voltada para a reversão da miséria e a inclusão social exige uma solução política: um entendimento estratégico entre parcela significativa dos principais atores das 'esferas' do Estado, do Mercado e da Sociedade Civil sobre a importância que deve ser dada à questão social e sobre as prioridades e medidas capazes de traduzir em ação concreta tal focalização.

Assim, os relacionamentos sob a forma de parcerias ou alianças tornam-se um meio de busca de soluções sustentáveis para problemas do desenvolvimento social, uma vez que as dimensões da desorganização social existente têm gerado um gigantesco desperdício de recursos (DOWBOR, 2002). Nesse sentido, a redefinição de responsabilidades em busca de uma sociedade menos desigual também é apresentada como uma das vantagens das parcerias e alianças (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

A ação intersetorial tende a impactar, de modo mais intenso e profundo, a realidade sobre a qual as organizações envolvidas intervêm. Ela não apenas supre necessidades, mas converte-se em uma forma de ampliar e irradiar os efeitos de um trabalho, bem como em um modo de sensibilizar, mobilizar e corresponsabilizar outros sujeitos em torno de ações voltadas para a ampliação da cidadania e para o enfrentamento dos problemas sociais (VALARELLI, 1999). Para Marin e Galindo (2003), na integração entre empresas e entidades filantrópicas, as duas partes teriam muito a ganhar. De um lado, as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, estabelecimento de metas, foco e parcerias estratégicas. De outro, instituições como creches, abrigos e asilos podem 'dar uma aula de como fazer mais com menos', sobre o sentido no trabalho e sobre o trabalho em grupo.

Em relação às vantagens que a parceria ou aliança com o setor privado pode trazer às organizações sem fins lucrativos, vale citar as seguintes: estímulo à profissionalização; criação de mecanismos de avaliação e crítica à atuação dessas entidades, contribuindo assim para o seu reconhecimento no âmbito comunitário e, então, para o fortalecimento de sua legitimidade social; atração de novos componentes humanos ao engajamento social; aprendizado administrativo-gerencial

nas áreas de recursos humanos, materiais, financeiros, contábeis, tecnológicos, etc.; incentivo à busca de instrumentos legais que valorizem as suas ações; maior possibilidade de perpetuação no tempo, dada a maior organização gerencial, a credibilidade social e a sustentabilidade financeira conquistadas; força maior perante as instâncias governamentais em razão do poder que as corporações empresariais têm no cenário mundial, etc. (LIMA, 2002).

A intersetorialidade possibilita a ampliação dos impactos quando do enfrentamento das questões sociais, o que possibilita o desenvolvimento sustentado, a promoção da justiça social e a redução da pobreza. Isso acontece porque, no Terceiro Setor, tanto as parcerias quanto as alianças estratégicas estão – ou espera-se que em sua maioria estejam – voltadas para importantes objetivos ligados à transformação da realidade e à busca da justiça social. É sabido que a união de forças permite a transformação social (BARREIRA, 2004) e, assim sendo, destaca-se que a intersetorialidade tem potencial para proporcionar o desenvolvimento do capital social e a promoção dos ideais democráticos. De igual modo, cria um ambiente propício para a cidadania ativa, baseada no incentivo à ação comunitária e solidária, assentada, por sua vez, na responsabilização dos cidadãos a partir da sua existência cotidiana, o que propicia o reforço da coesão social ameaçada pelo atual quadro de desarticulação social (CAMAROTTI; SPINK, 2000).

Pode ser dito, então, que a importância das parcerias e alianças estratégicas intersetoriais reside no fato de significarem, entre outras coisas, formas de solução política em busca da reversão da exclusão social (CARDOSO, 2002), a busca de soluções sustentáveis para problemas do desenvolvimento social (FISCHER, 2002) e a redefinição de responsabilidades para que se construa uma sociedade menos desigual (SCHOMMER; FISCHER, 2001).

Ao tratar das potencialidades, entretanto, não se pode pensar que o processo que envolve os relacionamentos intersetoriais é linear e não apresenta conflitos de interesse, relações desiguais de poder e enfrentamento entre diferentes lógicas. A seguir, são descritos alguns dos muitos desafios que os relacionamentos intersetoriais representam às Organizações do Terceiro Setor.

2.2.2 Desafios das Organizações do Terceiro Setor diante da intersectorialidade

Apesar de a relação intersectorial representar um meio de sustentabilidade e projeção das ações, fundamental às Organizações do Terceiro Setor, é de se considerar que essas relações propiciem uma série de desafios às instituições. Elas convivem, por exemplo, com o desafio da valorização do mundo da vida, que faz referência à intersubjetividade das pessoas (ANDION, 2005), e da sustentabilidade da esfera institucional (FISCHER, 2003; SANTOS, 2005; SILVA; CARRION, 2007; TEODÓSIO, 2001; ZAPE, 2007), da qual fazem parte aspectos econômico-financeiros, políticos, técnicos e de gestão, como o compromisso que a organização tem com a sua missão (ARMANI, 2001; SILVA; CARRION, 2007). Entre tais desafios destacam-se ainda a restrição de recursos financeiros, o dilema da profissionalização da gestão sem descaracterizar a missão (TEODÓSIO, 2005; ZAPE, 2007) e a superação de preconceitos no que tange à sua legitimidade diante dos parceiros (FISCHER, 2002).

Para entender alguns dos desafios da intersectorialidade sob a perspectiva das Organizações do Terceiro Setor, faz-se necessário compreender que a sustentabilidade econômica é hoje um dos maiores desafios que lhes são impostos. Tais organizações deparam-se, cotidianamente, com a extenuante tarefa de ajustar amplos programas sociais a limitadas receitas quase sempre oriundas de doações privadas e de convênios com o poder público (SZAIZI, 2004).

Segundo Zape (2007), na busca pela autonomia econômica há uma visível tentativa de profissionalizar a gestão das organizações sem fins lucrativos. Araújo, Melo e Schommer (2005, p. 1) ponderam que essa tendência “impõe à sociedade civil um leque com opções de modelos, técnicas e instrumentos gerenciais trazidos às vezes adaptados – do mercado e do Estado”.

Ocorre que nem sempre essas estratégias de ação e gestão adotadas pelas organizações empresariais ou do setor público, em busca de maior eficiência, eficácia e, até mesmo, de sobrevivência, são adaptáveis às Organizações do Terceiro Setor, o que pode levar a uma sensível perda de seus propósitos e objetivos. Ou seja, se as organizações atuarem com vistas a alcançar metas no curto prazo, deixando de lado a sua ligação com as transformações sociais mais amplas, a consequência é o desvirtuamento da missão, filosofia de atuação e até mesmo da essência que as diferencia do Estado e do Mercado (ZAPE, 2007).

Andion (2005), ao estudar as Organizações do Terceiro Setor, destaca os desafios que as relações intersetoriais evocam. O principal deles dá-se por conta do encontro de lógicas distintas. As organizações com objetivos sociais são, em grande parte, baseadas nos componentes do mundo da vida (HABERMAS, 1989), como as relações pessoais, a história comum, o diálogo, a reflexão coletiva, entre outros. Quando esses elementos se encontram com os imperativos do mundo do sistema (poder, normas, controle, dinheiro, etc.), essas lógicas se interpenetram. O modo como a organização comporta-se perante as instituições do sistema com as quais interage, principalmente os financiadores, poderá significar um desafio à sua autonomia e legitimação (ANDION, 2005).

A profissionalização do Terceiro Setor é uma tarefa árdua e requer atenção especial, uma vez que é indiscutível tal necessidade, considerando-se que a otimização de seus recursos é fundamental para a manutenção e a sobrevivência da organização (ZAPE, 2007). Contudo, há que se refletir sobre o modo como o processo ocorre e quais são as dimensões por ele ocupadas na dinâmica da instituição. Defende-se que a busca pela profissionalização não deve, de maneira alguma, ofuscar seu objeto social e tampouco tornar-se a atividade principal da organização, que pode esquecer ou deixar de lado seu foco, sua missão e o motivo de sua existência (TEIXEIRA, 2003; ZAPE, 2007).

No que se refere à intersectorialidade, a profissionalização das Organizações do Terceiro Setor é fundamental para as parcerias e alianças se concretizarem. No entanto, existem vários fatores que são decisivos no estabelecimento de uma parceria e/ou aliança intersectorial, como o respeito à diversidade cultural, a formalização (embora o principal seja a confiança entre as partes) e a definição de critérios claros para a escolha dos parceiros. As parcerias e as alianças realizam-se no quadro de contextos diferenciados, cada uma com as suas culturas, tradições e desconfianças (ALIANÇA CAPOAVA, 2005). Assim, promover parcerias envolve um trabalho de articulação entre forças que pouco ‘conversam’ entre si, exigindo chamar diversos atores sociais para a elaboração conjunta de projetos, o que pode tornar necessária a mobilização intensa de entidades intermediárias, como igrejas, governos locais, associações de ONGs e assim por diante (DOWBOR, 2002).

É importante considerar que a diversidade de grupos sociais e organizações que atuam na sociedade, com interesses, trajetórias, valores e naturezas distintas, faz com que o que seja uma parceria para uns não seja necessariamente

considerado como tal por outros (TACHIZAWA, 2002). A diferença na forma de compreender as ações em um relacionamento pode ser profundamente dispersadora aos objetivos de uma organização do Terceiro Setor, ainda mais quando se levam em consideração os obstáculos enfrentados normalmente pelos relacionamentos intersetoriais, como a necessidade de superação de preconceitos e as rejeições entre empresas e organizações da sociedade civil (FISCHER, 2002), a ausência de simetria nas relações de poder (FISCHER, 2003), as diferenças nas culturas organizacionais (COSTA; VISCONTI, 2001; FISCHER, 2002) e a necessidade de definição das expectativas, dos papéis e das responsabilidades (FISCHER, 2003).

Alertando para questões de relacionamentos em que não existe simetria nas relações de poder, Araújo, Melo e Schommer (2005) denunciam que, por conta da necessidade de sobrevivência, muitas Organizações do Terceiro Setor vêm mudando seus enfoques, sendo cooptadas devido à própria fragilidade com relação à competitividade pelo acesso ao financiamento público ou patrocínio de empresa privada. É importante atentar também para a necessidade de coerência de objetivos entre as organizações que estabelecem relacionamentos, tomando cuidado na busca da sustentabilidade financeira com a aceitação de recursos advindos de financiadores que não comungam a mesma lógica e os mesmos preceitos da instituição. É preciso muita responsabilidade e coragem para recusar um investimento, contudo em determinados casos é necessário, pois que moral teria, por exemplo, uma organização que trabalha em defesa da melhoria da qualidade de vida de portadores de câncer de pulmão se aceitasse recursos advindos de indústrias fumageiras? (ZAPE, 2007).

As Organizações do Terceiro Setor enfrentam a tensão de estar entre o público e o privado, entre profissionalizar e não funcionar mediante a lógica dos outros setores. Se as Organizações do Terceiro Setor são consideradas distintas do Estado e do Mercado, espera-se que seu comportamento também o seja, portanto, Zape (2007) entende ser inadmissível a importação e a utilização de modelos mercadológicos e estatais não adequados ao Terceiro Setor, uma vez que esses instrumentos, em sua grande maioria, não preservam a essência das organizações sem fins lucrativos (ZAPE, 2007). De igual modo, as relações de poder estão presentes em todo o processo de estabelecimento de uma parceria ou aliança desde a sua concepção até a decisão de mantê-la ou não. Trata-se, pois, de um processo

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da análise de dados secundários e primários coletados por meio de entrevistas com os gestores das organizações pesquisadas bem como em pesquisas realizadas nas respectivas páginas da internet. Como o conceito de parceria remete a uma ampla gama de relacionamentos intersetoriais, houve um esforço na utilização de indicadores para identificar aqueles reconhecidos especificamente como alianças intersetoriais, foco principal da análise desta pesquisa

Assim, este capítulo apresenta inicialmente uma descrição geral das organizações estudadas e seus relacionamentos considerados significativos pelos entrevistados, mostrando em seguida uma análise de suas características para classificá-los como mais ou menos próximos do que se entende por aliança intersetorial. A seguir, é realizada uma avaliação das alianças identificadas com a utilização do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais (Anexo A) desenvolvido por Fischer (2003). Por fim, apresentam-se uma discussão e a avaliação dos resultados do estudo.

4.1 CASA DA CRIANÇA DO MORRO DA PENITENCIÁRIA

4.1.1 A organização e suas características

A Casa da Criança do Morro da Penitenciária (ver logomarca na Figura 1) é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1988 para prestar atendimento sócio-educativo a crianças e adolescentes do Morro da Penitenciária. A instituição tem sua sede na Rua Álvaro Ramos, 320, Servidão Casa da Criança/Trindade – Florianópolis/SC e atende 120 crianças e 20 adolescentes em período alternado à escola regular, oferecendo 5 refeições ao dia. O horário de atendimento é das 8 h às 17 h.



Figura 1 - Logomarca da Casa da Criança
Fonte: site da instituição (2010)

A Casa da Criança do Morro da Penitenciária realiza uma série de atividades – ou projetos – que se dividem em quatro grandes áreas: (1) arte e cultura, (2) esporte e lazer, (3) prevenção e saúde e (4) inclusão digital. A missão estabelecida pela entidade é ‘Oportunizar o crescimento nas áreas afetivas, cognitivas e sociais de crianças e adolescentes, a fim de que contribuam na construção de uma sociedade fraterna’. Já a sua visão é ‘Ser uma instituição reconhecida por sua transparência e compromisso com parceiros e comunidade onde atua, com sustentabilidade, permitindo assim ampliar os horizontes de crianças e adolescentes assistidos’.

Uma característica apresentada pela organização que indica seu interesse e busca por profissionalização é que há uma definição clara de negócio, metas e objetivos (termos considerados usuais no mercado). Seu negócio é ‘Prestar serviço à sociedade para a construção de uma sociedade fraterna’. Os administradores apresentam que a Casa da Criança do Morro da Penitenciária tem como meta implementar novos projetos e dar continuidade aos que já estão em desenvolvimento para, dessa forma, contribuir ainda mais com a formação e educação das crianças e adolescentes lá atendidos. Segundo a página da instituição na internet, ela também pretende atingir um fluxo constante de caixa para que despesas fixas como água, luz, telefone, funcionários e material didático possam ter seu pagamento garantido por meio da autossustentabilidade da instituição.

Os objetivos da instituição, segundo o seu **vice-presidente**, o senhor Gilson Rogério Moraes (Entrevistado 01 – E01), são delineados da seguinte maneira: a) possibilitar o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes de 6 a 17 anos de idade, em período alternado à escola regular, na busca do enriquecimento das potencialidades de forma que se assegurem ganhos de aprendizagem escolar,

social e cultural; b) propiciar a formação das crianças e dos adolescentes para a vida com cidadania, oferecendo espaços e situações de aprendizagem para a construção de valores éticos e de participação na vida pública; c) estimular a participação, o desenvolvimento de competências para a vida social e projetos de vida, a autonomia na resolução de problemas do cotidiano e a apropriação de novos conhecimentos.

A Casa da Criança do Morro da Penitenciária possui parcerias com várias fundações e empresas, e também com o poder público, esse último com destaque para duas parcerias: (1) com a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis e (2) com a Secretaria de Assistência Social do mesmo município. Existe também uma parceria com o Ministério da Cultura, a qual teve seus primeiros 'passos' há três anos.

Para o senhor Gilson, os projetos com os órgãos públicos nem sempre se efetivam na primeira tentativa, mas consistem em importantes experiências para oportunidades futuras, podendo ser amadurecidos:

[...] então você não foi contemplado, e no ano seguinte você vai melhorando o projeto, é isso que eu estou te dizendo, nós já passamos por um estado que foi o Pontinhos de Cultura, que foi o pontapé inicial, questão de uns três anos atrás, e agora há dois anos atrás com o Pontos de Cultura que é uma consequência do outro [...] (E01).

Dessa forma, a instituição sempre busca envolver-se em projetos que se encaixem em suas necessidades e objetivos, desenvolvendo projetos com diversos setores e conseguindo uma série de diversificados recursos para sua manutenção e para o atingimento de metas.

Ao comentar sobre as parcerias, o vice-presidente ressalta que um dos desafios da entidade é atender aos planos desenhados e traçados nos projetos que são apresentados ao poder público, pois esse é um fator crítico que pode afetar na aprovação ou não de futuros projetos. A entidade sempre busca participar de conselhos municipais e das decisões que influenciam o seu ambiente. Tanto o vice-presidente quanto o Frei Daniel (um dos mentores do projeto) foram presidentes do Conselho Municipal de Assistência Social.

Existem também colaboradores que atuam em outros conselhos, como é o caso do presidente do Conselho Municipal do Direito da Criança e do Adolescente, que também coopera com a Casa da Criança.

Para o vice-presidente da organização, quando se fala em parcerias e alianças intersetoriais, a questão não é trabalhar ou não em conjunto, mas sim ‘como’ trabalhar, uma vez que para a organização essa é uma necessidade clara.

Tem que trabalhar em conjunto, e o desafio que eu vejo é isso aí: você manter um bom relacionamento, acompanhar e participar. Há uma cobrança muito grande de que você tem que participar, vou citar até o caso [...] onde você tem reuniões periódicas e tem que participar delas. Existem momentos que até há condição de que se você quiser continuar recebendo os recursos, não pode deixar de ir à reunião (E01).

Outra preocupação que a organização possui no que se refere aos projetos são a transparência e o adequado cuidado na utilização de recursos. Por isso, são fornecidos relatórios das atividades periodicamente em seu *blog* – site atualizado pelos colaboradores da instituição. O estatuto social também se encontra na internet, além de todas as informações estarem disponíveis para consulta pela comunidade na sede da instituição.

A organização preza pelas parcerias com o poder público e detém os seguintes títulos: Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal; Convênio Programa Segundo Tempo do Ministério dos Esportes; Registro no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), no Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA) e no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

4.1.2 Caracterização dos relacionamentos intersetoriais

Atendendo ao objetivo de se caracterizarem os relacionamentos mantidos entre a instituição e o Primeiro Setor (Estado), foram identificadas pelo gestor da organização três parcerias que tivessem no mínimo um ano de duração. O Quadro 4 apresentado a seguir indica o resultado bem como o tempo de duração do relacionamento e os recursos oferecidos pelos parceiros.

Parceiro	Tempo de duração	Recursos
Ministério da Cultura	3 anos	Financeiros e em livros
Secretaria Municipal da Educação de Florianópolis	22 anos	Profissionais ligados à área
Secretaria Municipal da Assistência Social de Florianópolis	22 anos	Profissionais ligados à área

Quadro 4 - Parceiros e recursos envolvidos – Casa da Criança

Fonte: dados primários (2010)

Para a caracterização dos relacionamentos, são utilizados os indicadores apresentados no referencial teórico e considerados críticos na definição de uma parceria ou aliança. São eles: tempo de duração (NOLETO, 2000; TACHIZAWA, 2002); autonomia/necessidade de complementaridade (NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001); dimensão/alcance de atuação (NOLETO, 2000; UNESCO, 2001); impacto da ação (eficiência e eficácia) (SETÚBAL, 2001); compartilhamento de identidade (NOLETO, 2000); compartilhamento de visão e valores (AUSTIN, 2001; NOLETO, 2000; SENNA apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001); planejamento e definições de papéis (AUSTIN, 2001; LINS apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001).

O tempo de duração dos relacionamentos foi um indicador utilizado previamente para caracterizar parcerias com um mínimo grau de perenidade, ou seja, que não fossem momentâneas. Assim, destacam-se as parcerias mantidas com o poder público municipal de Florianópolis, a saber, com a Secretaria Municipal de Educação e com a Secretaria Municipal de Assistência Social. Essas parcerias transcendem um projeto em específico, pois têm se mantido durante vários anos em projetos diversos e aprovados anualmente.

Quanto à autonomia de ações, ressalta-se que, tanto para a Casa da Criança quanto para os parceiros, existe a necessidade da parceria, uma vez que a organização está inserida na comunidade e conhece seus anseios, ao mesmo tempo que necessita do financiamento e do fornecimento de recursos para atuar. Assim, entre as parcerias relacionadas, pode-se dizer que existe certa dependência mútua das organizações envolvidas e que o relacionamento com o município apresenta um grau de dependência mais forte.

A dimensão e o impacto das ações mostram uma relação considerada direta e contundente com o poder municipal e as duas secretarias parceiras. Tanto é que se pode sentir no resultado e na abrangência do trabalho quando uma secretaria

disponibiliza maior ou menor número de pessoas para atuarem em parceria com a organização.

Quando se fala em missão, visão e valores das organizações parceiras, embora se reconheça que existem diferenças, uma vez que cada organização tem os seus, a organização indica alguns pontos que existem em comum:

Olha, nossa missão, visão e valores nós temos a nossa, e cada entidade tem a sua. Claro que ela está dentro daquilo que está inserido dentro do estatuto, e este não está muito fora do que até o próprio município, no próprio convênio que nós assinamos e as instruções que eles fornecem aos nossos professores, ela já coloca lá também que os professores, apesar de serem contratados pela Prefeitura, eles têm o compromisso de desenvolver um trabalho dentro daquilo que é o nosso projeto político pedagógico (E01).

No entanto, o vice-presidente indica que já houve maior compartilhamento de valores com a prefeitura por conta de um acompanhamento que era realizado de forma mais frequente, com reuniões e discussões. A prefeitura, inclusive, ia mais vezes na organização durante o ano, e atualmente as visitas têm sido um pouco mais espaçadas. Quanto ao planejamento e à definição de papéis, não há alguma parceira que se destaque. No entanto, ressalta-se a presença da organização em conselhos, fóruns e reuniões com todas as entidades da Assistência Social e da Educação municipais.

O Quadro 5 exibe a configuração dos relacionamentos apresentados pela gestão da organização mediante a caracterização a partir dos indicadores de alianças e parcerias (conforme estabelecido no Quadro 3):

Indicador	Instituição parceira	Sim	Em parte	Não
Autonomia	Sec. Mun. Educ.			X
	Sec. Mun. Assist. Social			X
	Ministério da Cultura		X	
Dimensão/alcance	Sec. Mun. Educ.	X		
	Sec. Mun. Assist. Social	X		
	Ministério da Cultura		X	
Impacto (eficiência/eficácia)	Sec. Mun. Educ.	X		
	Sec. Mun. Assist. Social	X		
	Ministério da Cultura		X	
Identidade/missão	Sec. Mun. Educ.		X	
	Sec. Mun. Assist. Social		X	
	Ministério da Cultura			X
Visão e valores	Sec. Mun. Educ.		X	
	Sec. Mun. Assist. Social		X	
	Ministério da Cultura			X

Definição de objetivos e papéis	Sec. Mun. Educ.		X	
	Sec. Mun. Assist. Social		X	
	Ministério da Cultura			X

Quadro 5 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pela Casa da Criança
Fonte: dados primários (2010)

Assim, pode-se dizer que dos relacionamentos intersetoriais mantidos entre a Casa da Criança do Morro da Penitenciária e o poder público não há uma nítida diferenciação a respeito de qual relacionamento apresenta um grau maior de características de alianças intersetoriais. Isso ocorre porque tanto a Secretaria Municipal da Educação quanto a Secretaria Municipal de Assistência Social apresentaram as mesmas respostas aos indicadores que caracterizam as relações intersetoriais. Para o gestor da organização, os dois relacionamentos têm igual importância.

4.2 CENTRO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL AEBAS

4.2.1 A organização e suas características

O Centro de Assistência Social (CAS) faz parte de uma série de projetos desenvolvidos e mantidos pela Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (AEBAS), que vem desenvolvendo em Florianópolis e região trabalhos nesse sentido nos últimos 54 anos. O CAS está localizado na Rua Pedro Cunha, nº 1031, Estreito, em Florianópolis/SC.

O projeto tem como foco conquistar e defender os direitos de crianças e adolescentes, utilizando a música como principal ferramenta para o resgate da cidadania e da autoestima de 350 crianças e adolescentes expostos a situações de vulnerabilidade social provenientes das comunidades periféricas da Grande Florianópolis.

Segundo informações obtidas na página que a organização mantém na internet e com sua **diretora**, Walery Maciel (Entrevistada 02 – E02), o Centro de Assistência Social da AEBAS foi inaugurado no início dos anos 1980, e por ele já passaram mais de 5 mil crianças e adolescentes, com os quais se desenvolveram programas voltados ao atendimento de suas necessidades e à garantia de seus direitos. A Figura 2, abaixo, exibe a logomarca da associação.



Figura 2 - Logomarca do CAS
Fonte: site da instituição (2010)

O CAS ressalta a preocupação que tem em promover mudanças e gerar, com as famílias atendidas, alternativas de enfrentamento e superação das situações de pobreza. Para alcançar tal objetivo, a proximidade geográfica constituiu fator determinante, considerando-se que as ações então implementadas sempre repercutiram diretamente nas comunidades das quais procediam as famílias. Por isso, a partir do ano de 2002, a AEBAS deu início a um programa de descentralização do seu Centro de Assistência Social, baseando-se nas metas estabelecidas em seu Planejamento Estratégico, que pretende no futuro atender mil crianças e adolescentes em dez núcleos localizados na Grande Florianópolis.

A instituição atende crianças que num período fazem parte da rede pública de ensino e no contraturno estão inseridas nas atividades da organização. Esse trabalho acontece em quatro núcleos de atendimento espalhados na Grande Florianópolis. Os núcleos são divididos da seguinte maneira: um núcleo no Frei Damião (em Palhoça/SC) e três núcleos na ilha de Florianópolis/SC: um na Vila Santa Vitória, outro na Caieira do Saco dos Limões e outro na Prainha.

Nesse trabalho, são atendidas diariamente 350 crianças, que têm acesso a quatro eixos de atuação no projeto. Um deles consiste no acompanhamento escolar, por meio do qual se procura complementar ações na formação acadêmica da criança, como a questão das dificuldades de aprendizagem, que anteriormente a família fazia, “mas hoje, por questões da dinâmica, a família não pode acompanhar, e nós fazemos este trabalho” (E02).

O projeto *Ampliando Horizontes*, outro eixo do programa, tem como alvo criar na criança expectativa de crescimento, de desenvolvimento pessoal, de ‘ampliar os horizontes’ de quem hoje não tem esperança. O eixo da música consiste em oficinas de músicas, nas quais as crianças aprendem flauta doce, canto em coral, teclado e violão. A organização hoje tem uma orquestra de 150 crianças que cantam e tocam flauta.

Com as famílias e a comunidade desenvolve-se, como quarto eixo do programa, o Programa de Orientação e Apoio Sócio-Familiar (POASF), por meio do qual são estabelecidas metas de intervenção que visam à superação dos problemas geradores das situações de exclusão e miserabilidade. Esse programa existe porque a instituição entende que a criança está inserida em um contexto, e não adianta trabalhar com ela somente, sendo necessário envolver a família no processo para superar as dificuldades.

A missão do CAS é 'Realizar e apoiar ações na área da assistência social e educação, centrada na criança e no adolescente, de forma participativa, qualificada e descentralizada, na Região da Grande Florianópolis, visando permanentemente o resgate e a construção da cidadania plena de todos os envolvidos em suas ações'.

A instituição possui o título de Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal, e também o de Entidade Filantrópica, além de convênios com a Prefeitura de Florianópolis (Secretaria de Assistência Social e de Educação) e Prefeitura de Palhoça (Secretaria Municipal de Educação).

4.2.2 Caracterização dos relacionamentos intersetoriais

A partir dos relacionamentos citados e apresentados como os três mais importantes mantidos entre o CAS e o setor público, buscou-se efetuar a caracterização destes como parcerias ou alianças. O Quadro 6 apresentado a seguir indica os três relacionamentos identificados pela gestora como sendo perenes entre a organização e o poder público.

Parceiro	Tempo de duração	Recursos
Secretaria da Educação de Palhoça	7 anos	Professores
Secretaria Municipal da Educação de Florianópolis	Em torno de 30 anos	Professores e Recursos Financeiros
Secretaria Municipal da Assistência Social de Florianópolis	Em torno de 30 anos	Recursos Financeiros

Quadro 6 - Parceiros e recursos envolvidos – CAS

Fonte: dados primários (2010)

Destaca-se que a parceria com as Secretarias Municipais de Florianópolis nem sempre foi dessa maneira. Quando a AEBAS começou o trabalho na área de assistência com foco na criança e no adolescente, a primeira grande parceria foi

com a extinta Legião Brasileira de Assistência (LBA), numa época em que os recursos que vinham para esse trabalho eram provenientes diretamente do Governo Federal.

A LBA era a grande repassadora de recursos para as organizações, isso na década de 1980. Depois do governo Collor, a LBA foi extinta, aconteceram algumas mudanças e por conta até da municipalização, estadualização dos recursos, primeiro os recursos vinham para o Estado, e o Estado nos repassava indiretamente e depois agora somente na esfera municipal (E02).

Assim, hoje a parceria está no nível municipal de governo e apresenta esse histórico, embora não tenha sido efetuada nesse nível desde o início. A respeito dos recursos advindos da parceria, ressalta-se que, até o ano de 2009, com a prefeitura de Florianópolis, havia dois tipos de repasse: (1) o financeiro, em que era destinada uma verba orientada à manutenção geral da instituição e (2) outra verba destinada exclusivamente à questão da merenda, a alimentação. Além disso, o convênio previa a cessão de dois professores. Devido às mudanças exigidas pelo Ministério Público e pelo Tribunal de Contas, a prefeitura de Florianópolis não pode mais fazer cessão de professores.

Por conta dessa exigência, a partir de 2010 existe a opção de o profissional ser contratado pela prefeitura (Admissão em Caráter Temporário – ACT) ou receber o recurso em dinheiro para providenciar mão de obra. A partir de 2011, todos os profissionais receberão apenas o recurso financeiro. No ano de 2010, o convênio com a Secretaria da Educação foi realizado visando alimentação, material e pagamento de pessoal. Com a Secretaria de Assistência, os recursos recebidos são destinados ao pagamento de pessoal ou à manutenção geral do trabalho.

A autonomia da instituição, embora ela cultive e mantenha as parcerias, é total, segundo a diretora. A organização preza pela liberdade de expressar e seguir seus objetivos.

Se não houvesse essa autonomia, nem nos interessaria o convênio, porque acho que a gente precisa ter essa liberdade de executar o trabalho de acordo com estudo, com o diagnóstico, a demanda que a gente percebe, conforme nossos valores (E02).

O fato de possuir autonomia e, no caso do CAS, a participação do governo não passar de 15% do financiamento das atividades, não indica que os gestores não

têm interesse nas parcerias. Pelo contrário, a participação do Estado nesse processo é, de certa forma, ideologicamente exigida.

Nós estamos fazendo um trabalho que seria em tese do Estado, então, já que nos dispomos a fazer, de que maneira o Estado colabora conosco e nos apoia nessa iniciativa? Fazemos por uma questão de compromisso social, de responsabilidade social, de visão de participação no desenvolvimento local, no desenvolvimento da comunidade onde estamos inseridos. Mas o Estado tem que estar conosco parceiro nesse processo (E02).

A dimensão e o alcance da atividade não são considerados significativos para nenhuma das parcerias, uma vez que os recursos apenas complementam um processo que aconteceria de qualquer modo. Já o impacto da ação pode ser sentido por conta dos recursos entrantes que, de certa forma, permitem uma melhor prestação do serviço. No entanto, a gestora relata o seguinte:

Houve um período em que nós tínhamos até uma parceria bem mais aprofundada. Por exemplo, com a Prefeitura, havia uma troca de cursos, havia muito trabalho na área de capacitação de pessoas, fazíamos parte de uma rede de capacitação, hoje tudo se resume a recursos (E02).

A afinidade de missão, por outro lado, é vista como significativa pela organização, principalmente com a área da educação, na cidade Florianópolis. “Percebe-se uma relação de comprometimento muito boa com o trabalho. São pessoas realmente preocupadas com o foco de atuação deles que no caso agora nós estamos tratando com a infância e adolescência, a educação”. O mesmo acontece em relação ao compartilhamento de visão e de valores, uma vez que o CAS percebe hoje um movimento na Secretaria da Educação de Florianópolis, um foco na educação em si, mais na ideologia do que nas relações partidárias.

Os nossos valores acabam se encontrando, são valores comuns. O que nos interessa? O desenvolvimento pleno da criança. Estamos trabalhando para romper com todo esse processo de exclusão, de repetência, de dificuldade escolar, temos um mesmo valor (E02).

No tocante ao planejamento, não há uma elaboração conjunta de um plano de papéis e objetivos. Isso acontece porque o CAS trabalha com a metodologia do planejamento estratégico, o qual é realizado a cada cinco anos e que todos os anos se compartimenta em planos de metas. Esse é um processo efetuado internamente

com a equipe, que discute, planeja, estabelece metas, estratégias, “mas esse é um trabalho todo nosso” (E02). O plano de trabalho é montado e apresentado à prefeitura. Os parceiros recebem o plano de trabalho, analisam-no e verificam se está alinhado com o que está proposto nos termos de convênio para que possa haver aprovação.

Diante das informações analisadas, foi construído o Quadro 7 apresentado na sequência, que trata da configuração dos relacionamentos intersetoriais expostos diante da necessidade de caracterização.

Indicador	Instituição parceira	Sim	Em parte	Não
Autonomia	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis	X		
	Sec. Educ. Palhoça	X		
Dimensão/alcance	Sec. Educ. Florianópolis			X
	Sec. Assist Social. Florianópolis			X
	Sec. Educ. Palhoça			X
Impacto (eficiência/eficácia)	Sec. Educ. Florianópolis		X	
	Sec. Assist Social. Florianópolis		X	
	Sec. Educ. Palhoça		X	
Identidade/missão	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis		X	
	Sec. Educ. Palhoça		X	
Visão e valores	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis			X
	Sec. Educ. Palhoça			X
Definição de objetivos e papéis	Sec. Educ. Florianópolis			X
	Sec. Assist Social. Florianópolis			X
	Sec. Educ. Palhoça			X

Quadro 7 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo CAS

Fonte: dados primários (2010)

Dessa forma, a caracterização realizada indica que os relacionamentos estudados apontam para três parcerias intersetoriais. O que mais se aproxima do nível de aliança é o relacionamento mantido com a Secretaria Municipal de Educação do Município de Florianópolis. Embora não preencha todas as características que levam a diferenciar uma parceria de uma aliança, a relação apresenta autonomia, semelhança de identidades entre as instituições e também congruência de valores e visão.

4.3 LAR FABIANO DE CRISTO

4.3.1 A organização e suas características

O Lar Fabiano de Cristo surgiu em 1958 com a iniciativa de Carlos Torres Pastorino, que reuniu outros beneméritos em torno de uma proposta que objetivava beneficiar a infância em situação de vulnerabilidade. A missão do Lar é 'Promover integralmente famílias em situação de exclusão social, através do enfrentamento das causas que produzem as situações de miséria material, social, moral e espiritual, contribuindo para o seu equilíbrio'. A Figura 3 apresentada a seguir ilustra a logomarca da instituição:



Figura 3 - Logomarca do LFC
Fonte: site da instituição (2010)

O Lar é uma entidade espírita que atua em todo o Brasil. A unidade pesquisada nesta dissertação é denominada Arnaldo S. Thiago e fica localizada na Rua Frei Fabiano de Cristo, nº 180 – Vila São João – Capoeiras – Florianópolis/SC, contando com a **supervisão** da senhora Norma Suely de Souza Carvalho (Entrevistada 03 – E03).

A instituição atua em Florianópolis desde o ano de 1974. Segundo Norma, o objetivo do Lar é atender crianças e famílias em situação de vulnerabilidade na região do complexo de Monte Cristo, que conta com nove comunidades. O trabalho é voltado especificamente ao atendimento às famílias por meio de uma série de projetos em que se procura levantar quais as maiores necessidades dessas famílias e encaixar seus membros nos projetos que já são desenvolvidos. Existem atividades para 120 crianças de 2 a 5 anos. Há também cursos profissionalizantes para as mães que estão desempregadas e para adolescentes de 14 a 18 anos.

Por ser uma instituição religiosa, o Lar também desenvolve um trabalho de valores morais com as populações atendidas, denominado de Educação do Ser Integral. Pelo menos uma vez por semana, são trabalhados os valores do respeito, da solidariedade, da caridade, da fraternidade e da tolerância com todas as pessoas atendidas. Além disso, o programa busca desenvolver nas pessoas a cidadania, instigando-as a uma participação cidadã, principalmente das mulheres, que são as chefas de família da grande maioria da população. Por conta dessa realidade das comunidades, o Lar propicia às mulheres cursos de cabeleireira, manicure, artesanato, crochê e tricô, além de oferecer aos homens cursos de eletricista e garçom.

Existem diversos grupos e projetos no Lar Fabiano de Cristo que operam simultaneamente, tais como os grupos voltados à saúde (apoio a gestantes, nutrição, terapia comunitária, etc.). Na área de assistência do trabalho da família, há equipes que abordam a questão do direito, educação de filhos e fundamentos familiares. Outro grupo que exerce uma tarefa importante é o que apoia familiares e usuários de drogas lícitas e ilícitas.

A gestão do Lar Fabiano de Cristo está estruturada não como um conjunto de funções, mas como um conjunto de processos que objetiva a qualidade, segundo a supervisora da unidade, através de requisitos que satisfaçam a ISO 9000:2000. O Lar Fabiano de Cristo apresenta em sua gestão dois processos principais: (1) os processos de gestão, que são executados para orientar e coordenar as atividades dos demais processos; (2) e os processos denominados 'finalísticos', que são aqueles cujos resultados dizem respeito à razão de ser da instituição.

Segundo a página da instituição na internet (2010), os profissionais envolvidos nesses processos têm vínculos efetivos com o Lar Fabiano de Cristo, quer seja como funcionários, colaboradores cedidos por parceiros ou ainda voluntários e estagiários. A gestão estratégica é realizada a partir da SEDE (Unidade Central) e se estende em rede, chamada Rede de Inclusão Social, através das 65 Unidades de Promoção Integral (UPI) voltadas para o atendimento das famílias atendidas (crianças, adolescentes, adultos e idosos).

Essa estrutura organizacional profissionalizada exerce influência nas parcerias realizadas pela instituição, uma vez que o Lar Fabiano de Cristo tem em sua base a autonomia de atuação e o respeito aos valores e princípios que norteiam a religião espírita.

4.3.2 Caracterização dos relacionamentos intersetoriais

A caracterização dos relacionamentos intersetoriais que atendessem aos requisitos da pesquisa deu-se com o auxílio da Entrevistada 03. As parcerias, a exemplo de outras organizações pesquisadas, acontecem em âmbito municipal, conforme se pode verificar no Quadro 8 apresentado a seguir.

Parceiro	Tempo de duração	Recursos
Secretaria Municipal de Assistência Social	15 anos	Financeiro
Secretaria Municipal de Educação	15 anos	Somente financeiro a partir do ano de 2010
Posto de Saúde da comunidade	7 anos	Troca mútua de mão de obra

Quadro 8 - Parceiros e recursos envolvidos – LFC

Fonte: dados primários (2010)

Em seu relacionamento com a Secretaria Municipal de Educação, a instituição demonstra preferência pela cessão de recursos financeiros, que passou a prevalecer a partir do ano de 2010. Essa particularidade “é muito melhor para a instituição, pois existem outras (instituições) que não têm uma estrutura administrativa e aí enfrentariam a dificuldade na administração do recurso para contratação de pessoal” (E03). Isso ocorre porque os profissionais são cedidos pelo período de 12 meses pela Secretaria, o que demanda treinamento, repasse de visão e acultramento a cada término desse período, uma vez que os profissionais costumavam ser remanejados. Além disso, no período próximo ao término desses 12 meses, era comum o profissional começar a se preocupar com concursos e novas oportunidades, perdendo o seu foco na organização.

A autonomia, um dos itens considerados relevantes na caracterização de relacionamentos intersetoriais, constitui uma das principais exigências da instituição em seus relacionamentos. “Nós somos totalmente autônomos. Nós não dependemos, até porque é um dos critérios, nós só firmamos convênios ou parcerias que garantam a nossa autonomia” (E03).

As parcerias influenciam no alcance da atuação organizacional. Com os recursos financeiros obtidos, principalmente junto à Secretaria da Educação, a organização consegue atender um número maior de crianças do que o faria sozinha. Para a entrevistada, os recursos advindos da parceria com a assistência social não representam um aumento no alcance da atuação, uma vez que são reduzidos (não

chegam a financiar 5% das ações desenvolvidas). Já na parceria com o Posto de Saúde, a atuação é ampliada “porque nos dá essa capilaridade dentro do próprio complexo, pois as agentes de saúde estão por toda a parte, então elas nos auxiliam muito, com os encaminhamentos que fazem, com as informações que trazem, é um ganho muito grande para nós” (E03).

Os relacionamentos significam uma boa oportunidade de aumento do impacto das ações da organização, que já possui sua própria forma de gestão e, com a utilização dos recursos das instituições parceiras, tem a oportunidade de aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações. “Na medida em que você tem uma condição financeira para fazer um investimento para melhorar a qualidade do serviço que você presta, naturalmente você será muito mais eficiente e eficaz” (E03).

A identidade e a missão do Lar Fabiano de Cristo são avaliadas por sua gestora como compatíveis com os parceiros institucionais, levando em consideração a forma como cada uma das organizações deseja intervir na realidade social e transformar a educação, a assistência e a saúde. “Estamos realmente bem sintonizados em relação a todas as parcerias que estabelecemos”. Os valores e a visão, embora sejam de certa forma diferentes entre si, são respeitados por todas as instituições envolvidas e não constituem motivos para conflitos.

Quanto aos objetivos e papéis da instituição, a supervisora ressalta que existe um grupo de discussão da área da educação bem como os fóruns da área da assistência, que passam por uma construção que está vinculada ao conselho de assistência social, com respaldo do fórum de políticas públicas do qual a instituição participa. Para a gestora, no que se refere à assistência, os valores ficam muito aquém, caso diferente da educação, em que há uma aproximação maior da realidade, da demanda que existe no município de Florianópolis. Isso pode ser verificado pelo “investimento maior na educação” (E03) e por uma construção coletiva que contribuiu muito para facilitar o desenvolvimento dessa parceria. Em relação ao Posto de Saúde, as ações e os planos são realizados de forma conjunta, algumas vezes envolvendo também outros atores sociais.

O Quadro 9 a seguir ilustra a configuração das relações intersetoriais mantidas pelo LFC.

Indicador	Instituição parceira	Sim	Em parte	Não
Autonomia	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis	X		
	Posto de Saúde	X		
Dimensão/alcance	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis			X
	Posto de Saúde	X		
Impacto (eficiência/eficácia)	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis	X		
	Posto de Saúde	X		
Identidade/missão	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis	X		
	Posto de Saúde	X		
Visão e valores	Sec. Educ. Florianópolis		X	
	Sec. Assist Social. Florianópolis		X	
	Posto de Saúde		X	
Definição de objetivos e papéis	Sec. Educ. Florianópolis	X		
	Sec. Assist Social. Florianópolis		X	
	Posto de Saúde	X		

Quadro 9 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo LFC
Fonte: dados primários (2010)

Observando-se os relacionamentos avaliados, há que se considerar que nenhum deles foi classificado como aliança intersetorial. No entanto, é importante levar em conta que duas das relações analisadas apresentaram um grau semelhante e considerável de proximidade do conceito. São as parcerias mantidas entre o Lar Fabiano de Cristo – Unidade Arnaldo S. Thiago com a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis e com o Posto de Saúde da comunidade.

No entanto, é relevante o item ligado ao tempo da relação mantida com a Secretaria Municipal de Educação, que é de quinze anos. Assim, pode-se classificar o relacionamento mais aproximado de uma aliança intersetorial como sendo aquele mantido entre o Lar e a Secretaria da Educação.

4.4 ASSOCIAÇÃO CATARINENSE PARA INTEGRAÇÃO DO CEGO

4.4.1 A organização e suas características

A Associação Catarinense para Integração do Cego (ACIC) foi fundada na cidade de Florianópolis/SC no ano de 1977, sendo desde então uma organização sem fins lucrativos, criada e administrada por cegos. Trata-se de uma instituição que

recebe o apoio e o reconhecimento da comunidade, e que dispõe de um prédio próprio amplo, mas que já não comporta a demanda da sociedade.

Segundo o **presidente** da organização, o senhor Adilson Ventura (Entrevistado 04 – E04), que é bacharel em Pedagogia e licenciado em História, a ACIC pauta-se por uma postura política democrática e pelo esforço em dar acesso à habilitação e reabilitação, educação, profissionalização e convivência das pessoas cegas ou de baixa visão. A instituição compartilha de uma perspectiva crítica de sujeito humano como um ser criativo, participativo e que é capaz de se apropriar ativamente da realidade e ainda assim atuar deliberadamente como um cidadão autônomo e consciente de seus direitos e deveres.

A missão da ACIC é promover ações que visem à inclusão social da pessoa portadora de deficiência visual. O atendimento é gratuito e aberto a todas as pessoas cegas e de baixa visão, sendo necessário apenas se submeter ao processo de triagem e avaliação multidisciplinar, que irão subsidiar a futura programação de atendimento. O referido atendimento conta com o apoio de serviço social, psicologia (individual e em grupo) e pedagogia. A logomarca da ACIC é ilustrada por meio da Figura 4 abaixo.



Figura 4 - Logomarca da ACIC
Fonte: site da instituição (2010)

A Diretoria da organização, da qual o senhor Adilson sempre fez parte desde a fundação, é voluntária, a maioria constituída por cegos, e conta com uma equipe técnica de professores conveniados com a Secretaria Estadual de Educação e com a Secretaria Municipal de Educação.

Entre os projetos desenvolvidos na área da reabilitação, destaca-se a Reabilitação Premium, que consiste em auxiliar o indivíduo com deficiência na visão, em diferentes dimensões. É trabalhada a parte física, que inclui mobilidade, independência de ir e vir sozinho, fazer as coisas sem o auxílio de pessoas, locomover-se de forma independente. Trabalha-se também a dimensão de adequação,

acomodação ou recuperação das perdas psicológicas que o indivíduo tem quando fica sem a visão, o mesmo ocorrendo com sua família, que também sofre com essas perdas.

Para o presidente da organização, o trato com os familiares torna-se necessário porque, para crianças menores, por exemplo, a noção da perda não é tão grande. As famílias costumam sentir mais a diferença de ver ou não ver. A ACIC trabalha o aspecto psicológico-emocional e o aspecto cognitivo de recuperação do indivíduo. O sentido de amor próprio da pessoa precisa ser resgatado, e o problema ocasionado pela falta de visão “tem que ser contornado, combatido para que ele possa se valorizar e dessa forma enfrentar as necessidades, as dificuldades para superar e viver uma vida próxima da normalidade” (E04). Essa necessidade demanda uma série de programas que fazem parte do contexto que atende às seguintes especialidades: técnicas especiais, pedagógicas, psicológicas, orientação e mobilidade que procuram demonstrar atividades da vida diária, braille, apoio pedagógico, informática, etc. Enfim, trabalha-se tudo o que possa aproximar a vida do portador de deficiência visual da normalidade, inclusive na sua vida profissional.

A sustentabilidade da instituição é assegurada pelas parcerias, principalmente aquelas mantidas com o poder público. A organização foi declarada de Utilidade Pública pela Lei nº 94.230, de 15 de abril de 1987 (Federal), Lei nº 5.478, de 9 de outubro de 1978 (Estadual) e Lei nº 1.606, de 28 de agosto de 1978 (Municipal), e possui Certificado de Fins Filantrópicos (Processo nº 4406.002474/97-07).

4.4.2 Caracterização dos relacionamentos intersetoriais

Dos relacionamentos mantidos pela ACIC com organizações do setor público, puderam ser identificados os seguintes: Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina; Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis; e Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis. Os parceiros e recursos podem ser verificados no Quadro 10 abaixo.

Parceiro	Tempo de duração	Recursos
Secretaria de Estado da Educação	32 anos	Professores
Secretaria Municipal de Educação	20 anos	Professores
Secretaria Municipal de Assistência Social	Aproximadamente 20 anos	Recursos financeiros

Quadro 10 - Parceiros e recursos envolvidos – ACIC
Fonte: dados primários (2010)

Essas parcerias são vistas pelo Entrevistado 04 como um fator de importância crítica para a atuação da ACIC. Ele ressalta a falta de autonomia de atuação da organização fora dos relacionamentos com o poder público e diz que “a maior parte dos técnicos, professores, grande maioria é do Estado ou do município. Portanto, sem esses convênios não haveria essas especialidades” (E04).

Os recursos oferecidos pelos parceiros indicam que a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina oferece mais professores do que a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis. Segundo o entrevistado, entretanto, esses recursos têm diminuído com o passar dos anos, uma vez que os professores que o Estado oferecia aposentaram-se e, em seu lugar, não foram contratados novos professores, o que diminuiu algumas das especialidades oferecidas. Além disso, percebe-se que há um aumento proporcional de recursos disponibilizados pelo poder municipal, assim como o sentimento de que o trabalho é reconhecido: “o município reconhece um pouco mais, pois sabe que esse serviço ele não faz, então apoia quem faz. O Estado acha que nós somos autossuficientes, que não precisamos de dinheiro” (E04).

O presidente da Associação afirma inicialmente que não há uma preferência específica por tipo de recurso, pois a ACIC “Dança conforme a música” (E04). Ao final da entrevista, entretanto, descreve que o “ideal seria que eles pagassem, porque pagariam melhor. Quando a ACIC paga, nossa condição é apenas de pagar o salário-base do profissional. Além disso, o professor que o Estado fornece geralmente é mais qualificado” (E04).

A dimensão do alcance em que atua organização parece também estar firmemente condicionada por seus relacionamentos intersetoriais, dado o nível de dependência da ACIC no tocante às parcerias. O mesmo ocorre para o impacto das ações realizadas, que dependem da disponibilização de profissionais especializados por parte dos parceiros.

Quando se fala da identidade entre as organizações envolvidas, não se nota semelhança na missão de uma e da outra. Cada organização tem um objetivo ou um determinado foco de atuação que às vezes se assemelha, mas não se visualiza uma identidade ou missões em comum. O que se pode notar são alguns valores entre os envolvidos que os orientam a determinados objetivos, como “a reintegração do ser e o compromisso com a população que apresenta determinadas necessidades especiais” (E04).

A respeito do planejamento conjunto, não há uma definição dos objetivos e dos papéis a serem assumidos pelas organizações envolvidas no relacionamento.

Nós fazemos os nossos projetos e depois mandamos para os órgãos competentes apenas para tomarem conhecimento. Não há um planejamento com a gente. Eventualmente, trocamos ideias em comum, mas na maior parte das vezes é apenas a parceria na execução, não no planejamento (E04).

O presidente da ACIC ainda declara que o planejamento conjunto só seria vantajoso para a organização se implicasse, além da participação do poder público no planejamento, numa maior responsabilidade na execução dos projetos pelos parceiros. O Quadro 11 a seguir apresenta a configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pela ACIC.

Indicador	Instituição parceira	Sim	Em parte	Não
Autonomia	Sec. de Estado da Educação			X
	Sec. Educ. Florianópolis			X
	Sec. Assist. Social. Florianópolis			X
Dimensão/alcance	Sec. de Estado da Educação		X	
	Sec. Educ. Florianópolis		X	
	Sec. Assist. Social. Florianópolis		X	
Impacto (eficiência/eficácia)	Sec. de Estado da Educação		X	
	Sec. Educ. Florianópolis		X	
	Sec. Assist. Social. Florianópolis		X	
Identidade/missão	Sec. de Estado da Educação			X
	Sec. Educ. Florianópolis			X
	Sec. Assist. Social. Florianópolis			X
Visão e valores	Sec. de Estado da Educação		X	
	Sec. Educ. Florianópolis		X	
	Sec. Assist. Social. Florianópolis		X	
Definição de objetivos e papéis	Sec. de Estado da Educação			X
	Sec. Educ. Florianópolis			X
	Sec. Assist. Social. Florianópolis			X

Quadro 11 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pela ACIC
Fonte: dados primários (2010)

A situação da ACIC em relação a suas parcerias intersetoriais mantidas com o poder público indica um distanciamento entre as organizações. A ACIC se vê complementando a ação do Estado na área da educação: “Nós fazemos aquela

parte que o Estado não faz, que é a reabilitação e a profissionalização dos cegos” (E04). No entanto, parece não haver proximidade relevante dos parceiros nos últimos tempos, principalmente da Secretaria de Estado da Educação.

Além disso, aparenta ser evidente o sentimento de falta de identificação da organização com os parceiros, o que se nota a partir da declaração de que “o comprometimento das entidades não governamentais com o problema social é maior, o poder público às vezes é relativo [...]” (E04). Para o entrevistado, o “governo não faz e não deixa fazer completo”, valendo a lógica de se fazer o máximo que puder com o mínimo de recursos, ficando a plenitude e a eficácia da ação em segundo lugar.

Dessa forma, não foram identificados na Associação Catarinense para Integração do Cego relacionamentos com o poder público que se aproximem de uma aliança intersetorial. Embora exista uma relação de longo prazo com o Estado nos níveis estaduais e municipais, essa relação não apresenta atualmente características de um envolvimento substantivo ou perene, em que há identificação de missão, visão e valores.

4.5 ASSOCIAÇÃO HORIZONTES

4.5.1 A organização e suas características

A Associação Horizontes concedeu acesso aos seus dados por meio da pesquisa realizada na página mantida pela instituição na internet e de uma entrevista concedida pelo **gerente da unidade de Santa Catarina**, Marcos Molinari (Entrevistado 05 – E05). Trata-se de uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída em junho de 2004.

A missão da organização é ‘Promover a sustentabilidade, a cidadania, a inclusão social e a geração de trabalho e renda por meio da educação’. Sua visão é ‘Ser reconhecida, nacional e internacionalmente como a organização sem fins lucrativos mais competente na gestão de recursos para promover a sustentabilidade, a cidadania, a inclusão social e a geração de trabalho e renda por meio da educação’. A logomarca da instituição é apresentada na Figura 5 abaixo.



Figura 5 - Logomarca da AH
Fonte: site da instituição (2010)

A Associação Horizontes, segundo sua página da internet (2010), tem um dos melhores desempenhos econômico-financeiros do Terceiro Setor e conta com 720 profissionais dedicados à educação e à qualificação profissional. A sua sede administrativa fica na cidade de São Paulo, tendo filial em Florianópolis e uma unidade em Jundiaí, além de algumas unidades operacionais cuja localização é condicionada pelos projetos desenvolvidos.

Em cinco anos de atuação, foram capacitadas aproximadamente 50 mil pessoas, em 75 ocupações diferentes, o que gerou trabalho e renda para mais de 20 mil delas, em cerca de 60 municípios de dois Estados, São Paulo e Santa Catarina. Atualmente, a Associação Horizontes passou a atuar no Estado do Mato Grosso, em 10 municípios, atendendo cerca de 7.200 pessoas. No ano de 2008, capacitou mais de 6 mil jovens na cidade de São Paulo.

A instituição preza pela transparência e profissionalização de seus atos, conforme verificado nos documentos presentes no site – que vão desde títulos e declarações até balanços e certidões devidamente digitalizadas – e no discurso do gerente da unidade. A instituição “é gerida de forma profissional, com gestores e diretores que vieram do mercado privado. Entendem de metas e compromissos, além de atentar para a necessidade de comunicação clara entre os diversos níveis hierárquicos” (E05). O gestor vê essa característica com bons olhos, enfatizando que “isso [gestão profissional] é bom porque nos dá eficiência na gestão de recursos também, seja de agentes privados ou públicos” (E05).

A estrutura hierárquica da Associação Horizontes estava assim definida no mês de julho de 2009 (Figura 6):

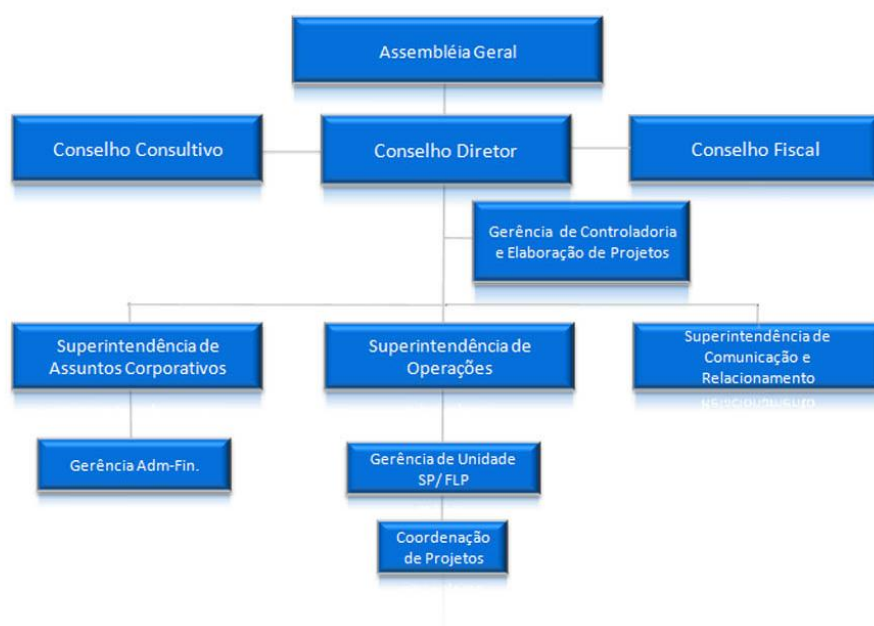


Figura 6 - Organograma da AH
Fonte: site da instituição (2010)

As linhas em que atua a AH dividem-se em educação e qualificação profissional, educação ambiental e incubadora de cooperativas populares e educação corporativa. Dentro dessas linhas de atuação, alguns trabalhos podem ser destacados, como, por exemplo: capacitação de 3.900 jovens do Consórcio Social Juventude em São Paulo e Santa Catarina; capacitação de mais de 30 mil pessoas em São Paulo, Jundiaí e Florianópolis, com investimento social privado, nos segmentos de serviços, atendimento, vendas e *telemarketing*; capacitação de 35 mil famílias em educação para a eficiência energética, no Estado de Santa Catarina; implantação e execução do Pró-Jovem Urbano do Estado de Santa Catarina, com o atendimento a mais de 8 mil jovens.

Os projetos da Associação Horizontes são apoiados por universidades, entidades, empresas, institutos e fundações de empresas bem como pelo poder público. A instituição recebeu uma série de prêmios, entre os quais se pode destacar: prêmio ADVB Empresa Cidadã e Top de Marketing; Melhores da Exame (100 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e 40 Melhores Empresas para as Mulheres Trabalharem) e Prêmio Valor Social.

A Associação Horizontes possui o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e tem o certificado internacional na norma NGO Benchmarking pelo organismo suíço de auditoria de certificação independente

Société Générale Surveillance (SGS). Os títulos e as credenciais são importantes para as Organizações do Terceiro Setor, pois podem significar a melhoria de imagem e também a abertura de campo para novas parcerias, além da manutenção e revalidação das já existentes.

4.5.2 Caracterização dos relacionamentos intersetoriais

A Associação Horizontes apresenta um relevante número de parceiros públicos e privados que propiciam a sua atuação. Entre os órgãos públicos parceiros da organização, pode-se citar: Fundação Casa – Governo do Estado de São Paulo; Prefeituras de Campinas, Campo Limpo Paulista, Diadema, Mogi Mirim, Osasco, Palhoça, São José, São Paulo, Taboão da Serra, Embu, Guarulhos e Várzea Paulista; Secretaria de Planejamento do Governo do Estado de Santa Catarina; e Secretaria de Trabalho, Habitação e Desenvolvimento Social de Governo do Estado do Mato Grosso.

Para o gestor da unidade de Florianópolis, “o governo hoje, o poder público, é o maior financiador da Horizonte, porque a organização tem mérito para participar de edital e fazer termos de parceria justamente porque ela é uma OSCIP, então o governo acaba sendo o maior financiador” (E05). Considerando-se a realidade da organização e seus inúmeros relacionamentos intersetoriais no país, buscou-se realizar a caracterização destes tendo-se como base o território de Santa Catarina, Estado pelo qual o respondente da pesquisa é responsável.

O Quadro 12 abaixo busca caracterizar os principais parceiros governamentais da Associação Horizontes no Estado de Santa Catarina bem como os recursos que estes disponibilizam para a instituição e para seus projetos.

Parceiro	Tempo de duração	Recursos
Secretaria de Estado da Educação	15 meses	Financeiros
Secretaria de Planejamento do Governo do Estado de Santa Catarina	15 meses	Financeiros
Secretaria de Assistência Social do Município de São José	10 meses	Financeiros

Quadro 12 - Parceiros e recursos envolvidos – AH

Fonte: dados primários (2010)

Conforme se pode verificar no Quadro 12, entre os parceiros destacados pelo entrevistado encontra-se a Secretaria de Planejamento, a qual constitui o ente do Governo do Estado que fez o convênio com o Governo Federal para executar o Pró-Jovem em Santa Catarina, “atribuição essa que deveria ter sido assumida pela Secretaria de Estado da Educação” (E05). Os recursos envolvidos ainda abrangem profissionais em algumas parcerias, mas estão se direcionando ao fornecimento exclusivo de recursos financeiros. No município de São José, por meio da parceria com a Secretaria de Assistência Social, são desenvolvidos dois projetos: (1) o Bolsa-Família, com o recadastro das famílias do bolsa-família; e (2) o Projeto chamado Sentinela, que propicia apoio psicológico a crianças e famílias vitimadas, etc.

A autonomia da atuação da Associação Horizontes nas parcerias com as secretarias estaduais é vista como parcial pelo gerente, que afirma: “Temos uma certa autonomia, mas não total, pois o Estado depende de mim e eu dependo do Estado” (E05). Esse panorama é diferente quando se fala na relação com a Assistência Social do município de São José, uma vez que nesse caso o gestor afirma haver um nível maior de autonomia por parte da organização.

O gerente da unidade elucubra, ao abordar a questão da dimensão e do alcance da atuação quando em parceria, que, se não houvesse esse tipo de relacionamento com o poder público, a Associação Horizontes não poderia comportar em sala de aula os cerca de 20 mil jovens que tem atualmente. Ressalta-se que a atuação não seria interrompida, pois os projetos seriam desenvolvidos de forma conjunta com as empresas, mas a dimensão diminuiria sensivelmente. A respeito da importância das parceiras nessa dimensão, “o maior projeto que a gente tem aqui é o Pró-Jovem, então, por consequência, a Secretaria de maior importância seria a Secretaria de Planejamento” (E05).

O impacto da atuação causado pelas parcerias apresenta um cenário diferente, uma vez que, para o entrevistado, a Secretaria de Educação parece ser a mais impactante, pois os trabalhos realizados são com educadores em escolas.

Sobre a existência de semelhança entre identidades e missões, o administrador ressalta que algumas coisas que o poder público pretende fazer não dizem respeito à missão organizacional. No entanto, a missão da Associação Horizontes costuma aderir ao que o governo deseja para atingir seus objetivos e missão. Já os valores e a visão da AH seguem uma mesma direção dos parceiros do setor público, embora o próprio gestor reconheça que existem diferenças pontuais

entre a Associação e seus parceiros. O que se ressalta é que muitas vezes, ao perceber um edital irregular (ou visivelmente ‘direcionado’ a alguma organização) ou que apresente outras características que não se encaixem nos valores da organização, a instituição deixa de participar.

A questão dos editais direciona a outro indicador utilizado nesta dissertação para caracterizar os relacionamentos intersetoriais, que é o planejamento conjunto (definição de objetivos e papéis). A relação com a Secretaria de Planejamento e com a Secretaria de Educação apresenta uma limitação, pois o trabalho é realizado de acordo com as especificações do edital e da prestação de contas da organização no que tange a essas expectativas.

Talvez a que trabalha mais abertamente dessas três seja a Secretaria de Assistência Social de São José, pois se trata de um público mais próximo, há uma conversa um pouco mais aberta – embora com os outros também exista – nós temos o apoio do poder público municipal. Há uma sinergia no planejamento e na execução do projeto. Quanto aos outros parceiros, por exemplo, quando se verifica que o projeto está errado em alguns pontos, eles aceitam, conseguem se movimentar um pouco, mas é aquele envolvimento um pouco mais letárgico (E05).

O trabalho em parceria com a Secretaria de Assistência Social de São José apresenta características de coordenação conjunta, uma vez que ambas as instituições – a Secretaria e a Associação – o dirigem e coordenam conjuntamente, indo a reuniões, realizando a prestação de contas e corrigindo erros ou inconformidades. O próprio gestor visita quinzenalmente o projeto, embora não seja a sua atribuição, mas como não existe na Associação Horizontes um coordenador direto deste projeto, ele faz questão de comparecer e verificar o andamento.

Essas características levam o gestor a visualizar uma maior facilidade para ‘conversar’ com o Município, tendo contato direto com as pessoas diretamente envolvidas, inclusive a secretária da Assistência Social. O relacionamento desenvolvido demonstra uma ligação próxima com essas pessoas, o que pode sofrer impactos diante de uma mudança político-administrativa.

Essa facilidade na relação com o poder público municipal não dispensa a necessidade de um relacionamento aberto com o nível estadual do poder público. Para que programas como o Pró-Jovem Urbano obtenham êxito, há que se exigir um grau mínimo de abertura e acompanhamento conjunto da execução do trabalho.

Segundo o entrevistado, a organização conta com diretores com um trânsito maior nesses níveis de poder público, o que facilita a resolução de determinadas questões.

Isso não significa dizer que a organização busca beneficiar a si própria com essas relações, mas sim porque existe um empenho “muito grande com os compromissos” (E05) assumidos pela Associação. “Se prometermos algo a um parceiro ou a uma comunidade, vamos dar um jeito de fazer” (E05). Essa, aliás, é uma das diferenças que o entrevistado vê entre sua organização e seus pares e até mesmo o poder público. “Somos apartidários, não nos importa quem está no poder, e sim o que podemos fazer pela sociedade [...]. A nossa lógica é a de mercado, viemos todos da iniciativa privada”. Por conta dessa visão pragmática, a Associação Horizontes lamenta casos em que determinados projetos não são aprovados devido a brigas políticas.

O que caracteriza a organização, desde sua missão e seus valores, é a lógica de mercado que predomina em sua gestão. Isso não é visto como algo que apresente ressalvas. Pelo contrário. “É como eu te falei, todo mundo vem do mercado privado, e isso é bom porque dá essa questão mais profissional digamos, ela é pautada por metas e obrigações [...] então isso é bacana, eu gosto, talvez se não fosse assim eu não estaria aqui” (E05).

Diante da avaliação desses indicadores, apresenta-se no Quadro 13 a seguir o levantamento de respostas do gestor em relação aos indicadores utilizados para caracterizar os relacionamentos.

Indicador	Instituição parceira	Sim	Em parte	Não
Autonomia	Sec. de Estado da Educação			X
	Sec. de Planejamento do Estado de Santa Catarina			X
	Sec. Assist. Social São José	X		
Dimensão/alcance	Sec. de Estado da Educação		X	
	Sec. de Planejamento do Estado de Santa Catarina	X		
	Sec. Assist. Social São José		X	
Impacto (eficiência/eficácia)	Sec. de Estado da Educação	X		
	Sec. de Planejamento do Estado de Santa Catarina		X	
	Sec. Assist. Social São José		X	
Identidade/missão	Sec. de Estado da Educação		X	
	Sec. de Planejamento do Estado de Santa Catarina		X	

	Sec. Assist. Social São José	X		
Visão e valores	Sec. de Estado da Educação		X	
	Sec. de Planejamento do Estado de Santa Catarina		X	
	Sec. Assist. Social São José		X	
Definição de objetivos e papéis	Sec. de Estado da Educação		X	
	Sec. de Planejamento do Estado de Santa Catarina		X	
	Sec. Assist. Social São José	X		

Quadro 13 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pela AH

Fonte: dados primários (2010)

Conforme os indicadores apresentados no quadro acima, entre os relacionamentos intersetoriais com o setor público que mais se aproximam de uma aliança intersetorial está o relacionamento que a Associação Horizontes mantém com a Secretaria de Assistência Social do município de São José.

4.6 CONSELHO COMUNITÁRIO PONTE DO IMARUIM

4.6.1 A organização e suas características

O Conselho Comunitário Ponte do Imaruim (CCPI) foi fundado em setembro de 1978, e desde então lá se desenvolvem projetos nas áreas de educação, assistência social, mobilização e educação popular e geração de renda, com foco no desenvolvimento comunitário. Segundo a sua **gerente**, Maristela Truppel (Entrevistada 06 – E06), endossada pela página da instituição na internet, o início das atividades da instituição deu-se com 30 idosos e 60 crianças carentes. Hoje, após mais de trinta anos de trabalho no município de Palhoça, esse número ampliou-se para 1.200, atendendo-se da criança ao idoso, dos anseios coletivos aos individuais, de forma que o ser humano tenha espaço para exercer a cidadania consciente.

A missão do CCPI é 'Prestar serviços de qualidade voltando suas ações ao exercício da cidadania e da participação democrática, através do desenvolvimento comunitário para os cidadãos da Ponte do Imaruim e Região'. Sua visão é 'Ser a Organização do Terceiro Setor referência no desenvolvimento comunitário em Palhoça e Região'. Para guiar a missão e a visão, foram estabelecidos os seguintes valores: Comunidade, Ética, Dignidade, Participação, Controle Social, Democracia,

Cidadania, Profissionalismo, Parcerias, Alegria e Cordialidade. A Figura 7 abaixo ilustra a logomarca da instituição.



Figura 7 - Logomarca do CCPI
Fonte: Site da instituição (2010)

Desde que iniciou sua atuação na Ponte do Imaruim, a organização recebeu vários reconhecimentos, tais como: o Troféu Caranguejo, como Destaque na Comunidade em 1992; o Certificado de Solidariedade, pelo desenvolvimento de programa para o atendimento de crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e/ou social, subsidiado com recursos do FIA, em 1994; e o Certificado de Reconhecimento pela Parceria firmada com Correios no Desenvolvimento do Programa de Prevenção e Tratamento ao abuso de álcool e outras drogas na família e no trabalho, em 2007.

A origem do Centro é atribuída por sua gerente como a união da vontade de uma comunidade pequena (em torno de 39 moradores) e a Política Nacional de Desenvolvimento. Até então, as organizações que tinham convênio com o Estado eram “muito tuteladas e passaram a ser um pouco mais independentes” (E06). A gestora ainda indica eventos importantes para o Conselho, como a Constituição de 1988 e a descentralização administrativa do governo de Santa Catarina. Percebe-se, desde um primeiro momento, a importância da relação entre o Centro, o governo e as políticas públicas.

Os recursos advindos do poder público são baseados em convênios mantidos pela organização com a Secretaria Municipal de Educação, por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) para atendimento de educação infantil, e com o Conselho Municipal da Assistência Social para atendimento ao idoso. Esses órgãos subsidiam de “quarenta a trinta e cinco por cento das despesas que a gente

tem, mas é uma ajuda bem significativa” (E06). Existe também um convênio com o governo estadual de Santa Catarina, que data de 1978, por meio do qual cinco entidades de Palhoça recebem subsídios para fomentar o desenvolvimento comunitário e o atendimento às crianças a partir de sete anos de idade.

Em relação aos títulos, a gerente informa que entre os mais significativos que a organização possui estão o de Utilidade Pública Municipal e Estadual, além de inscrições no Conselho Municipal de Assistência da Criança e Adolescente e do Idoso, e no Conselho Nacional de Assistência Social. Atualmente, a instituição está buscando o atestado de filantropia e de utilidade pública federal.

Esses relacionamentos são considerados importantes para o desenvolvimento das atividades do Centro Comunitário, uma vez que constituem uma das principais (se não a principal) fontes de arrecadação de recursos para a organização. A seguir, eles são caracterizados de acordo com os indicadores que são propostos nesta pesquisa.

4.6.2 Caracterização dos relacionamentos intersetoriais

A partir da entrevista com a gerente da organização, foram identificados como os três relacionamentos principais com o poder público aqueles mantidos com a Secretaria Municipal de Educação do Município de Palhoça, com a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Regional e com a Secretaria Municipal de Assistência Social de Palhoça. No Quadro 14 a seguir, são identificados os parceiros, os recursos envolvidos no relacionamento e o tempo de relação.

Parceiro	Tempo de duração	Recursos
Secretaria Municipal de Assistência Social de Palhoça	32 anos	Financeiros
Secretaria Municipal de Educação de Palhoça	10 anos	Financeiros e assessoria técnica
Secretaria Estadual de Desenvolvimento Regional	32 anos	Financeiros

Quadro 14 - Parceiros e recursos envolvidos – CCPI

Fonte: dados primários (2010)

A respeito do tempo das parcerias, ressalta-se que a relação com o Estado de Santa Catarina, representada hoje pela Secretaria de Desenvolvimento Regional, existia por meio de outros órgãos até a criação desta. O trabalho do Centro, como

faz questão de salientar a gerente, não é condicionado por essas parcerias, embora as considere relevantes. “Se a gente for atrelar a existência do projeto a um recurso financeiro, não funciona. A gente já chegou a ficar seis meses sem receber salário, porque não tinha convênio, e o pessoal se uniu e fez o projeto continuar” (E06). Essa característica indica a autonomia da instituição e, de certa maneira, o comprometimento com o seu objetivo na sociedade.

A instituição trabalhou aproximadamente durante quatro anos efetuando o Plano de Desenvolvimento Institucional, que contou com o apoio do Instituto Comunitário de Florianópolis (ICOM), refletindo sobre o trabalho, sua missão, visão e seus valores. Paralelamente a isso, um novo presidente assumiu a direção depois de vinte e um anos em que o presidente anterior ficou no cargo (o qual vinha sendo reeleito sucessivamente). Apesar de o novo presidente ser filho do anterior, a entrevistada assegura que foi realizada uma eleição para o cargo, pois, para ela, se não houver transparência e participação, os valores comunitários podem ser prejudicados. E essa filosofia estende-se aos relacionamentos intersetoriais, que precisam respeitar os valores da organização.

Dos relacionamentos estudados, a gestora não visualiza diferença entre organizações no que se refere à dimensão da atuação, embora reconheça que o aumento desta exista nos três casos. Quanto à eficiência e eficácia propiciada pela parceria, ressalta-se que os projetos devem ter continuidade com ou sem esta, mas a maior disponibilidade de recursos advindos de parcerias torna mais eficiente o trabalho da organização.

Eu diria que é bem mais tranquilo, bem mais eficiente o trabalho quando a gente tem os convênios. Para atingir os objetivos sozinhos, temos o desgaste do recurso emocional, pois a gente tem que fazer muito mais promoção, correr muito mais atrás da máquina, correr muito mais atrás de parceiros de empresas e etc., porque senão a gente não consegue (E06).

A missão e a identidade das instituições envolvidas na relação intersetorial também são consideradas pela gerente do CCPI, que evidencia a Secretaria Regional dizendo que esta “foca muito no desenvolvimento comunitário, e a nossa missão é o desenvolvimento comunitário, que é o desenvolvimento das potencialidades humanas” (E06). Além disso, no que tange aos projetos executados de forma conjunta, a Secretaria Regional costuma analisá-los para apontar e sugerir melhorias, tendo como direção o desenvolvimento da comunidade. Já a parceria

com os órgãos públicos municipais indica semelhanças de missões, mas com focos diferentes, o que os deixa um pouco mais distantes em relação à Secretaria Regional.

A visão e os valores das instituições são vistos com cautela pela gerente, uma vez que cada uma das parceiras tem os seus e um determinado entendimento a respeito deles. No entanto, para a gestora, existem semelhanças entre as organizações envolvidas.

Na visão da entrevistada, o planejamento das ações e a definição de objetivos e papéis não foram realizados de forma plena. Para ela, o Centro “tem um diálogo bem aberto tanto com a Prefeitura quanto com a Secretaria Regional. A gente chega lá e troca informações, pede apoio, que nem sempre ganha, e no fim a relação é bem positiva” (E06). No entanto, a interação não é satisfatória quando se refere ao planejamento das ações e à definição de papéis.

O fato de haver um diálogo considerado aberto não significa que a relação seja de todo harmoniosa. Existe a diversidade de pensamento e, por vezes, a interferência (ou tentativa dela) dos parceiros na gestão do Centro: “Não vou dizer pra ti que não exista por parte do Município vontade de interferir, de ditar as regras de funcionamento. Mas nós aqui deixamos bem claro: vocês são parceiros, mas não podem dizer como devemos trabalhar” (E06). Isso não significa que a instituição não acate regras, até porque alguns trabalhos são realizados de forma conjunta, mas não são aceitas pressões para ações que não comunguem com os valores do Centro, mesmo que isso possa significar um entrave no repasse de recursos.

Isso ocorre em parte porque o CCPI acredita que é um agente de políticas públicas, que seu trabalho em atender à educação dá-se de forma complementar ao Estado. “Ele [o Estado] não dá conta de atender ao idoso porque não tem equipamentos suficientes para fazer uma ação voltada para eles” (E06). A gestora assegura que o Centro atende crianças e idosos pelo fato de ser uma demanda da comunidade, mas não age como oposição ou substituição ao Estado. Os conflitos são vistos como formas de resolução de problemas, embora, quando há diversidade de pensamento, a busca da instituição é sempre o diálogo: “Porque eu acho que hoje no movimento da sociedade é muito mais fácil você tentar resolver de forma amigável do que e soltando os pés [...] com raiva e com agressividade, gera mais problemas” (E06).

Dessa forma, considerando os indicadores utilizados para caracterizar parcerias e alianças intersetoriais, o Quadro 15 apresentado a seguir indica a configuração dos relacionamentos mantidos entre o Centro Comunitário Ponte do Imaruim e o poder público.

Indicador	Instituição parceira	Sim	Em parte	Não
Autonomia	Sec. Munic. de Assist. Social	X		
	Sec. Munic. de Educação	X		
	Sec. Desenv. Regional	X		
Dimensão/alcance	Sec. Munic. de Assist. Social	X		
	Sec. Munic. de Educação	X		
	Sec. Desenv. Regional	X		
Impacto (eficiência/eficácia)	Sec. Munic. de Assist. Social		X	
	Sec. Munic. de Educação		X	
	Sec. Desenv. Regional		X	
Identidade/missão	Sec. Munic. de Assist. Social		X	
	Sec. Munic. de Educação		X	
	Sec. Desenv. Regional	X		
Visão e valores	Sec. Munic. de Assist. Social		X	
	Sec. Munic. de Educação		X	
	Sec. Desenv. Regional		X	
Definição de objetivos e papéis	Sec. Munic. de Assist. Social		X	
	Sec. Munic. de Educação		X	
	Sec. Desenv. Regional		X	

Quadro 15 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo CCPI
Fonte: dados primários (2010)

A partir da verificação dos resultados demonstrados no quadro acima, pode ser notada uma aproximação maior da relação entre o CCPI e a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Regional no que se refere a uma aliança intersetorial.

4.7 EDUCANDÁRIO SANTA CATARINA

4.7.1 A organização e suas características

O Educandário Santa Catarina fica localizado no Bairro Roçado, na cidade de São José (SC). Também conhecido como Sociedade Eunice Weaver (sua razão social), é uma entidade do Terceiro Setor que atende 540 crianças em situação de

vulnerabilidade social. Conta atualmente com uma diretoria voluntária e uma equipe de 78 colaboradores.

As informações a respeito das características da organização e seu histórico foram levantadas por meio de fontes secundárias (página da instituição na internet) e primárias (entrevista com a coordenadora geral do programa – Cléa Duarte Raitz – Entrevistada 07 – E07).

O Educandário foi fundado em 12 de dezembro de 1936 por Eunice Weaver, que efetuou esse trabalho em todos os Estados da Federação. Desde a sua gênese, a instituição possui um relacionamento relevante com o poder público, uma vez que a missão de dona Eunice Weaver teve o apoio do presidente da República, à época Getúlio Vargas, e também dos governos estaduais. Assim, quando a organização foi fundada em Santa Catarina, contou com a presença e o apoio do então governador de Santa Catarina, Nereu de Oliveira Ramos. A organização tinha em seus objetivos iniciais dar ao Lázaro (hanseniano) assistência mais humana, e a seus filhos que nasciam com o estigma de que necessariamente teriam a doença, saúde, assistência e educação.

Em 1939, como a organização ainda não tinha a sua sede construída, a Sociedade de Assistência ao Lázaro (primeira denominação atribuída à instituição) providenciou a construção de um previdenciário de emergência, que funcionou até o Educandário ser construído, para que os pais leprosos pudessem lá deixar seus filhos sadios. A construção das instalações próprias do Educandário ficou pronta no ano de 1941.

Na década de 1970, preocupando-se com sua reinserção social e a formação de membros efetivos da sociedade, a instituição reformulou algumas ações e lançou cursos profissionalizantes aos jovens internos, como o de artesanato. Entre as ações que tiveram destaque nesse período estão a criação da Creche Casa dos Colibris, em 1977, para atendimento de crianças entre 0 e 3 anos de idade, e a reintegração de crianças e adolescentes a seus lares, em 1978. Já em 1979, o internato foi extinto.

Hoje, a missão do Educandário Santa Catarina é 'Prestar serviço de assistência social, educação infantil e educação complementar às crianças da grande Florianópolis, oferecendo espaço diferenciado e aprimorando a qualidade das relações, por meio de um trabalho humanizado'. A sua visão é 'Ser reconhecido

pela excelência nos serviços prestados na área da criança e na valorização dos seus colaboradores e parceiros’.

A Figura 8 apresentada a seguir ilustra a logomarca da instituição.



Figura 8 - Logomarca do Educandário
Fonte: site da instituição (2010)

Hoje a organização presta diversos serviços à sociedade, sejam eles sociais, pedagógicos, psicológicos, odontológicos e de promoção da saúde em geral. O serviço pedagógico foca a prestação de serviços de educação infantil em período integral para crianças de três meses a seis anos e educação complementar no contraturno escolar para crianças de seis a onze anos.

O serviço de pedagogia conta com a supervisão de pedagogas formadas e apresenta uma série de atividades que transcendem a sala de aula, como, por exemplo: comemoração coletiva dos aniversários; piquenique com as famílias (que geralmente acontece em agosto, num sábado à tarde, e envolve as crianças, seus familiares e a instituição); a escola bíblica (que procura ensinar às crianças o que a instituição considera a Palavra de Deus); o ‘Portas Abertas’ (realização de oficinas em todas as salas, abertas à participação dos alunos); troca-troca (rodízio de atividades das educadoras); mostra pedagógica (para compartilhamento com a comunidade educadora); integração com o Colégio Catarinense (por meio da qual os alunos daquela instituição conhecem os seus ‘afilhados’ do Educandário); e meio ambiente (desenvolvimento de consciência responsável e cidadania).

Em todos os trabalhos realizados, o Educandário busca parcerias com o mercado e com o setor público, sendo este último responsável por grande parte dos subsídios financeiros recebidos nos últimos anos pela instituição. Entre os títulos que a organização possui e que propiciam e facilitam seus relacionamentos com outros setores, destacam-se os de Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal; o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social; o Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA); o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS); o Prêmio Mérito Comunitário Social do Comércio – SESC Mesa Brasil; o

Prêmio Amigo de Santa Catarina – Governo do Estado de Santa Catarina; e por fim o Prêmio Entidade Destaque – Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis.

4.7.2 Caracterização dos relacionamentos intersetoriais

Dos relacionamentos entre o Educandário Santa Catarina e o setor público, é possível destacar, segundo sua gestora, aqueles mantidos com o Estado de Santa Catarina e a Secretaria Municipal de Educação de São José. A respeito do primeiro, a gestora indica que este é um relacionamento peculiar, dado que, desde que iniciou, a instituição contou com o apoio pessoal do governador do Estado.

Dessa maneira, muitos repasses de recursos são realizados por meio da Assembleia Legislativa e também de algumas secretarias. A própria entrevistada é concursada e ligada institucionalmente à Secretaria Executiva de Justiça e Cidadania, mas foi cedida pelo poder público para coordenar a instituição há quase trinta anos. Por isso, o relacionamento nesse caso excepcional é analisado diretamente com o Estado de Santa Catarina, e não com uma secretaria em específico. O Quadro 16 abaixo informa os relacionamentos, o tempo e os recursos envolvidos em cada um deles.

Parceiro	Tempo de duração	Recursos
Secretaria Municipal de Educação de São José	14 anos	Financeiros
Governo do Estado de Santa Catarina	29 anos	Diversos ao longo do relacionamento; hoje, somente de pessoal

Quadro 16 - Parceiros e recursos envolvidos – Educandário SC
Fonte: dados primários (2010)

O governo de Santa Catarina, segundo a gestora, fez a doação e a construção de toda a estrutura física da organização. “Temos então uma história de relacionamento muito forte. Até dez, quinze anos atrás, nós tínhamos a conta de energia e de água vinculada ao palácio do governo” (E07). Hoje o principal recurso que o governo propicia ao Educandário é a própria coordenação da instituição, por meio da Entrevistada 07, mas existem recursos que são repassados pontualmente por meio de projetos específicos e que complementam o relacionamento.

O relacionamento com a Secretaria Municipal de Educação de São José iniciou em torno de quatorze anos atrás. O oferecimento de recursos era feito por meio de mão de obra especializada. No entanto, hoje não existe mais o oferecimento de pessoas, e sim de recursos financeiros para a contratação destas pelo Educandário. A coordenadora considera o valor dos recursos consideravelmente alto, o que de certa forma preocupa a instituição. “Isso nos deixa até bastante preocupados. Nós não poderíamos depender tanto do convênio com a prefeitura” (E07). O relacionamento com a prefeitura atualmente representa cerca de quarenta e dois por cento do recurso recebido pela instituição.

Justificando sua preocupação, a entrevistada ilustra o caso em que houve um atraso das parcelas do convênio em cinco meses. “Foi muito difícil a gente se manter ali, tivemos que realizar uma rifa e algumas lojas aqui doaram um carro para ser sorteado” (E07). O Educandário, buscando prevenir-se diante de situações como essa, está implementando um setor para captar recursos, com uma pessoa sendo capacitada para isso. Trata-se de uma assistente social com formação em captação de recursos. Além disso, existem outras ações planejadas, como a que envolve a construção de um espaço para locação, que significaria uma nova fonte de renda para o Educandário.

A contrapartida que a instituição oferece aos seus parceiros do setor público é o desenvolvimento das crianças de forma eficiente e eficaz. “Uma criança hoje nos custa em torno de duzentos e oitenta, no máximo trezentos reais por mês. Para o município, ela custa setecentos reais” (E07). O custo da criança ao Educandário, além de ser consideravelmente menor, torna-se ainda mais expressivo quando se leva em conta que a instituição oferece serviço profissional de psicólogo, pedagogos, assistentes sociais e dentista, além de uma equipe técnica profissionalizada. A gestora visualiza nessa diferença de atuação uma combinação entre a eficiência do Educandário e o reconhecimento da sociedade. “Talvez pela maneira da gestão da administração do Terceiro Setor, ou pelo respeito que a sociedade e a comunidade acabam tendo com a gente” (E07).

Em relação à autonomia dos relacionamentos, considera-se que existe um nível de dependência dos recursos em questão, uma vez que um percentual de recursos considerado alto pela coordenadora (inclusive o seu trabalho) está envolvido nessas parcerias. No entanto, ressalta-se que a instituição é movida pelas suas crenças e pela força do trabalho realizado. Assim, o rompimento das parcerias

provocaria um esforço maior em busca da manutenção do trabalho, ou até mesmo sua diminuição, mas não o fim dele.

A Secretaria Municipal de Educação de São José exerce uma participação significativa quando se fala em dimensão da ação, uma vez que subsidia uma importante parte das ações. “Como eu te disse, em torno de quarenta e três por cento das 540 crianças que temos aqui são subsidiadas pela prefeitura” (E07). A principal preocupação é a alta demanda que existe por vagas na instituição, pois hoje há em torno de 200 crianças esperando vagas. “É difícil o dia que não tenha criança pedindo vaga” (E07). Então a multiplicação de parcerias mais substantivas como a mantida com a Secretaria Municipal de Educação poderia alavancar e propiciar um aumento na dimensão da ação.

Quanto à eficiência e eficácia gerada pela parceria, a Secretaria da Educação também recebe destaque. A eficiência na aplicação dos recursos, aliás, é cobrada pelos parceiros: “A Secretaria de Educação cobra uma especialização no trabalho e o foco no desenvolvimento da criança” (E07). Para a entrevistada, isso é visto com bons olhos pelo Educandário, dado que sua raiz está diretamente ligada à idoneidade e ao nome da instituição, “porque você não tem as parcerias aprovadas de graça, nós temos um trabalho e um nome que nos garante parcerias” (E07). Por isso, a transparência das ações é buscada em todos os relacionamentos, sejam eles perenes ou até mesmo pontuais. Essa característica é visualizada como condição principal para que se possa ter os recursos necessários à atuação.

A perspectiva da instituição no que tange ao compartilhamento de missão entre os parceiros envolvidos parece indicar um relevante nível de afinidade. Apesar de considerar que existem peculiaridades entre as organizações públicas e o Educandário, que é uma organização de Terceiro Setor, a gestora visualiza uma série de semelhanças nesse quesito.

Eu creio que tem tudo a ver com a nossa missão, porque pelo menos se espera que eles tenham como missão fazer o melhor em prol da comunidade, do Estado e do município em que estão inseridos. Eles são os representantes nossos, nós os escolhemos para que façam o melhor por nós, assim que eu entendo. Como esse também é o papel do Educandário, a nossa missão também é fazer um trabalho de educação e assistência social, com eficiência, com a melhor característica possível, eu acho que então nós temos tudo a ver (E07).

Embora a distinção no que se refere à aproximação de missões entre uma e outra parceria não tenha sido possível, a gestora identifica na questão de valores e visão uma maior proximidade com a Secretaria Municipal de Educação. “Eu acho que a nossa relação com a Secretaria de Educação do município é muito próxima, é um relação assim também de pessoas” (E07). Nesse relacionamento, a coordenadora ressalta a abertura para diálogo e o fato de conhecer muito mais pessoas do poder público municipal do que do estadual.

Embora exista compartilhamento de valores e visão, e até mesmo as portas para o diálogo estejam abertas, não há um processo estabelecido para planejamento de papéis ou definição de objetivos. “A prefeitura até tinha um trabalho nesse sentido de consultoria, mas não é mais realizado” (E07). Já o governo do Estado costuma especificar os moldes dos projetos e, caso as instituições desejem participar, precisam adequar-se de forma satisfatória a eles.

Como o planejamento em parceria com o poder público não existe, a organização realiza parcerias com outras instituições, como é o caso do Instituto Comunitário Florianópolis (ICOM), que dá suporte a esse tipo de atividade. “Fizemos com eles o trabalho de fortalecimento da instituição, definindo nosso papel, ações, etc.” (E07). A intenção é que seja desenvolvido um selo de transparência que será utilizado como uma maneira de distinguir as instituições que trabalham de fato em prol da comunidade, respeitando seus valores.

A partir das informações levantadas, tornou-se possível aplicar os indicadores utilizados nesta pesquisa para a caracterização dos relacionamentos intersetoriais, conforme aponta o Quadro 17 abaixo.

Indicador	Instituição parceira	Sim	Em parte	Não
Autonomia	Governo do Estado de SC		X	
	Secretaria Mun. de Educ. de São José		X	
Dimensão/alcance	Governo do Estado de SC		X	
	Secretaria Mun. de Educ. de São José	X		
Impacto (eficiência/eficácia)	Governo do Estado de SC		X	
	Secretaria Mun. de Educ. de São José	X		
Identidade/missão	Governo do Estado de SC	X		
	Secretaria Mun. de Educ. de São José	X		
Visão e valores	Governo do Estado de SC		X	
	Secretaria Mun. de Educ. de São José	X		

Definição de objetivos e papéis	Governo do Estado de SC			X
	Secretaria Mun. de Educ. de São José		X	

Quadro 17 - Configuração dos relacionamentos intersetoriais mantidos pelo Educandário SC

Fonte: dados primários (2010)

De acordo com a metodologia utilizada para a caracterização dos relacionamentos intersetoriais com o setor público, detectou-se que, entre os estudados, o que mais se aproxima de uma aliança intersetorial é aquele mantido com a Secretaria Municipal de Educação de São José.

4.8 AVALIAÇÃO DAS ALIANÇAS INTERSETORIAIS

A partir do levantamento das características organizacionais e da análise das categorias utilizadas para a caracterização dos relacionamentos, foi possível pontuá-los e identificar aqueles que mais se aproximam de uma aliança intersetorial. O Quadro 18 apresentado a seguir indica cada uma das relações estudadas bem como a pontuação obtida e o respectivo tempo de relacionamento. A pontuação é baseada nas categorias expressas no Quadro 3, seção 3.3.2 do terceiro capítulo deste estudo.

Instituição	Parceiros	Pontuação	Tempo de relacionamento
Casa da Criança do Morro da Penitenciária (CCMP)	Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis	7	22 anos
	Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis	7	22 anos
	Ministério da Cultura	3	03 anos
Centro de Assistência Social (CAS)	Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis	7	30 anos
	Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis	4	30 anos
	Secretaria Municipal de Educação de Palhoça	4	07 anos
Lar Fabiano de Cristo (LFC)	Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis	11	15 anos
	Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis	8	15 anos
	Posto de Saúde	11	07 anos
Associação Catarinense	Secretaria de Estado	3	32 anos

para Integração do Cego (ACIC)	da Educação de Santa Catarina		
	Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis	3	20 anos
	Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis	3	20 anos
Associação Horizontes (AH)	Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina	6	15 meses
	Secretaria de Planejamento do Estado de Santa Catarina	6	15 meses
	Secretaria Municipal de Assistência Social de São José	9	10 meses
Conselho Comunitário Ponte do Imaruim (CCPI)	Secretaria Municipal de Educação de Palhoça	8	10 anos
	Secretaria Municipal de Assistência Social Palhoça	8	32 anos
	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional	9	32 anos
Educandário Santa Catarina	Governo do Estado de Santa Catarina	6	29 anos
	Secretaria Municipal de Educação de São José	10	14 anos

Quadro 18 - Pontuação dos relacionamentos entrevistados em relação a uma aliança intersetorial
Fonte: dados primários (2010)

A partir do quadro acima, considerando-se como critério de desempate o tempo de duração das parcerias, é possível inferir que os três relacionamentos mantidos entre as Organizações do Terceiro Setor estudadas e o poder público que mais se aproximam do que se entende nesta pesquisa por uma aliança intersetorial são os seguintes:

- Lar Fabiano de Cristo e Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis;
- Conselho Comunitário Ponte do Imaruim e Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional; e,
- Educandário Santa Catarina e Secretaria Municipal de Educação de São José.

Após a primeira fase da coleta de dados, foi possível caracterizar todos os relacionamentos intersetoriais mantidos pelas organizações estudadas. Segundo a

classificação utilizada, não houve um nível de aliança encontrado plenamente, pois nenhuma das relações obteve a pontuação (doze) que a caracterizaria como tal, conforme expresso nas categorias analíticas de estudo e em sua respectiva pontuação (Quadro 3). As organizações que apresentaram índices consideravelmente próximos a essa pontuação foram selecionadas para uma avaliação da aliança intersetorial.

Seguindo então as definições teóricas e os procedimentos metodológicos previamente estabelecidos para responder ao problema da pesquisa, definiram-se os seguintes itens para avaliar as três alianças intersetoriais identificadas: o alinhamento de expectativas; as estratégias; o comprometimento; a comunicação; os papéis; os recursos; a agregação de valor; e os sistemas de avaliação.

Para Fischer (2003), o *alinhamento de expectativas* caracteriza o compartilhamento de anseios e resultados esperados pela aliança em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas. Já as *estratégias* são as políticas explícitas por meio das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização atuando sobre os elementos constituintes de seu ambiente externo e interno, e considerando, para isso, suas relações pessoais intrínsecas.

O item relacionado ao *comprometimento* aponta para a identificação das organizações com a causa social e com a aliança, bem como para o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança. Busca-se verificar também a *comunicação*, que avalia a existência de um processo de emissão e recepção de mensagens realizado interna e externamente à aliança pelas organizações aliadas, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entedimento da mensagem.

Assim como na caracterização dos relacionamentos, a avaliação pressupõe um levantamento dos *papéis*, que consistem nas principais responsabilidades em relação à aliança e que foram definidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações aliadas estão claramente estabelecidos.

Os *recursos* integram a avaliação, que identifica a existência de meios financeiros e não financeiros captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que sejam atingidos os objetivos da aliança. Entende-se por recursos não financeiros *know-how*, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados

entre as organizações aliadas, desde que não envolvam moeda. Além disso, considera-se importante verificar a *agregação de valor* do relacionamento, que consiste num resultado gerado para cada organização aliada pela pontuação em aliança, analisando-se até que ponto a aliança agrega valor para a marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Cada organização deve analisar esses indicadores com o foco em si própria.

Por último, mas não menos importante, encontram-se os *sistemas de avaliação*, que verificam a existência de coleta e a análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. É necessário que se verifique a participação das organizações aliadas no estabelecimento de indicadores e a frequência do monitoramento.

A partir da resposta do questionário baseado nos vetores abordados nos parágrafos anteriores, foram avaliadas as alianças apresentadas por cada uma das três organizações mencionadas na abertura desta seção. Por meio de uma escala Likert, procurou-se identificar a situação atual de cada vetor na relação estudada. A escala varia de um (1,0) até quatro (4,0), indicando respectivamente menor e maior nível de relacionamento. Segue abaixo a avaliação de cada uma das relações.

4.8.1 Lar Fabiano de Cristo e Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis

O Lar Fabiano de Cristo apresentou duas pontuações muito próximas daquela que caracterizaria uma aliança intersetorial. Tanto na relação com o Posto de Saúde da Comunidade quanto com a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis, o nível obtido foi 11 (onze). No entanto, devido ao tempo maior de relacionamento, a Secretaria de Educação foi escolhida para a avaliação.

Após a análise dos dados coletados, ficaram assim explicitados os indicadores da aliança intersetorial (Quadro 19):

Aliança Intersetorial entre o Lar Fabiano de Cristo e a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis	
Categoria analítica	Média simples
Alinhamento das expectativas	3,00
Estratégias	2,67
Comprometimento	3,75
Comunicação	3,00
Papéis	2,33

Recursos	2,50
Agregação de valor	3,00
Sistemas de avaliação	2,00

Quadro 19 - Avaliação da aliança intersetorial entre o LFC e a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis

Fonte: dados primários (2010)

A avaliação da aliança permite levantar alguns pontos principais acerca deste relacionamento. Como ponto forte, pode-se verificar que o comprometimento com a aliança obteve uma pontuação expressiva (3,75 entre os quatro possíveis), sendo valorizado pelos envolvidos. A participação das organizações na aliança é considerada alta, e a sustentação do relacionamento sugere o envolvimento dos líderes.

Em relação ao alinhamento de expectativa (que obteve nível 3), a supervisora do LFC considera que os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas e que cada organização aliada conhece as expectativas da outra no que tange aos resultados esperados da aliança. Outro item que obteve a mesma pontuação foi a comunicação entre os atores envolvidos. Considera-se que cada uma das organizações aliadas compreende as mensagens emitidas pelas demais, os canais de comunicação facilitam sua interação e há também alguns canais que facilitam a comunicação da aliança com seu público externo.

Avaliando até que ponto a aliança agrega valor para marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências, pôde-se identificar que a aliança contribui para o desenvolvimento institucional e agregação de valor à imagem de cada organização envolvida, além de colaborar para a agregação de novas competências e melhoria do clima interno das instituições.

A verificação dos resultados sugere ligações frágeis entre as estratégias das duas organizações bem como a definição clara e objetiva dos papéis na aliança. No entanto, o menor grau encontrado é no que se refere aos sistemas de avaliação do relacionamento que não apresenta um conjunto de indicadores sistematizados ou monitoramento periódico dos resultados.

Assim, a representação gráfica da aliança mantida entre o Lar Fabiano de Cristo e a Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis é expressa da seguinte maneira (Figura 9):

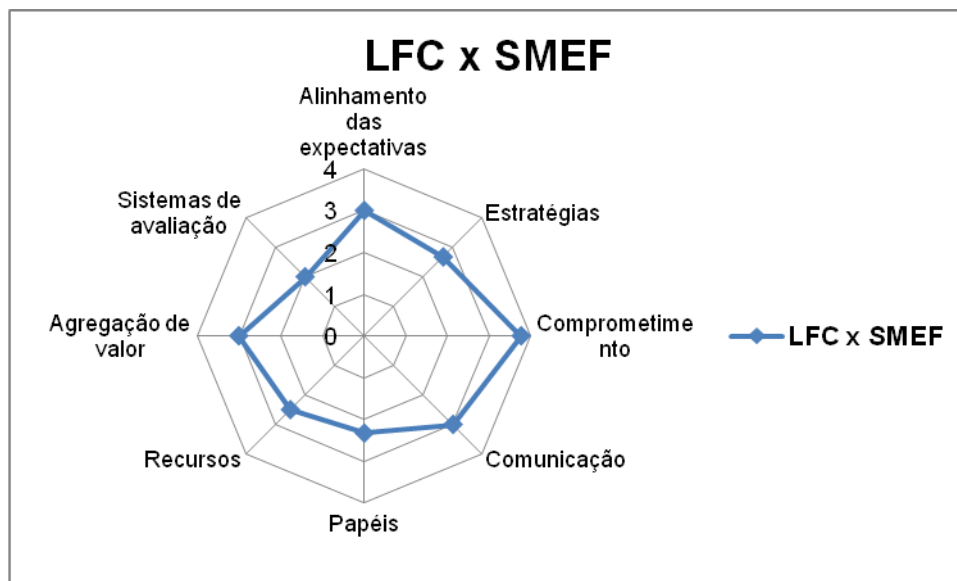


Figura 9 - Aliança entre as organizações LFC e SMEF
 Fonte: dados primários (2010)

Considera-se que a aliança entre o Lar Fabiano de Cristo e a Secretaria de Educação de Florianópolis na perspectiva da instituição do Terceiro Setor abrange uma área expressiva do gráfico, apresentando destaque para os vetores de Comprometimento, Agregação de valor e Comunicação.

4.8.2 Conselho Comunitário Ponte do Imaruim e Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional

O relacionamento entre o CCPI e a SDR apresentou a mesma pontuação que a relação mantida entre a Associação Horizontes e a Secretaria Municipal de Assistência Social de São José. Considerou-se, entretanto, o tempo de parceria envolvido para determinar qual das relações seria escolhida para a avaliação.

Ressalta-se que, embora seja recente o fenômeno das Secretarias de Desenvolvimento Regional no Estado de Santa Catarina, a coordenadora do Conselho indica que esse órgão já existia em um formato diferenciado antes da chamada 'Descentralização'. Dessa forma, o índice de pontuação do relacionamento foi 9 (nove), o que não o caracteriza como uma aliança no sentido que se entende nesta pesquisa. No entanto, para efeitos de avaliação previstos nos procedimentos metodológicos e por sua proximidade conceitual, considera-se a relação entre o

CCPI e a SDR uma aliança intersetorial. Seguem na sequência os resultados obtidos em cada vetor.

Aliança intersetorial entre o CCPI e a Secretaria de Desenvolvimento Regional	
Categoria analítica	Média simples
Alinhamento das expectativas	2,67
Estratégias	2,33
Comprometimento	2,75
Comunicação	2,50
Papéis	2,67
Recursos	2,50
Agregação de valor	2,00
Sistemas de avaliação	1,00

Quadro 20 - Aliança intersetorial entre o CCPI e a Secretaria de Desenvolvimento Regional
Fonte: dados primários (2010)

Os vetores e as suas respectivas médias aritméticas demonstram que o alinhamento das expectativas apresenta uma avaliação que, embora seja uma das mais significativas, pode ser considerada baixa. Isso porque parcialmente resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas, e elas conhecem as expectativas uma da outra. No entanto, os objetivos da aliança não foram definidos em conjunto pelas organizações.

As estratégias por meio das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança, na perspectiva da organização estudada, estão claramente definidas, mas não foram estabelecidas em conjunto pelas organizações.

O vetor que indica o comprometimento das organizações aliadas foi o que apresentou um nível maior no que tange à avaliação da aliança. Isso porque, segundo as respostas, o nível de comprometimento entre as aliadas e com a causa social é considerado alto, e a aliança envolve a participação dos líderes. No entanto, considere-se que não há uma participação ativa das organizações na aliança. Isso ocorre porque uma acaba muitas vezes limitando-se ao repasse de recursos.

As ligações mais frágeis do relacionamento estudado direcionam para a agregação de valor e para os sistemas de avaliação. Quanto ao valor agregado, visualiza-se que a aliança contribui para agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida. No entanto, não contribui para a melhoria do clima organizacional e colabora pouco para a agregação de novas competências e para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida.

Já no tocante aos sistemas de avaliação, pode-se dizer que não há uma avaliação sistematizada, monitoramento periódico das alianças ou definição conjunta de indicadores de avaliação.

Segue o gráfico que ilustra as dimensões do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersectoriais aplicadas no relacionamento mantido entre o Centro Comunitário Ponte do Imaruim e a Secretaria de Desenvolvimento Regional (Figura 10):

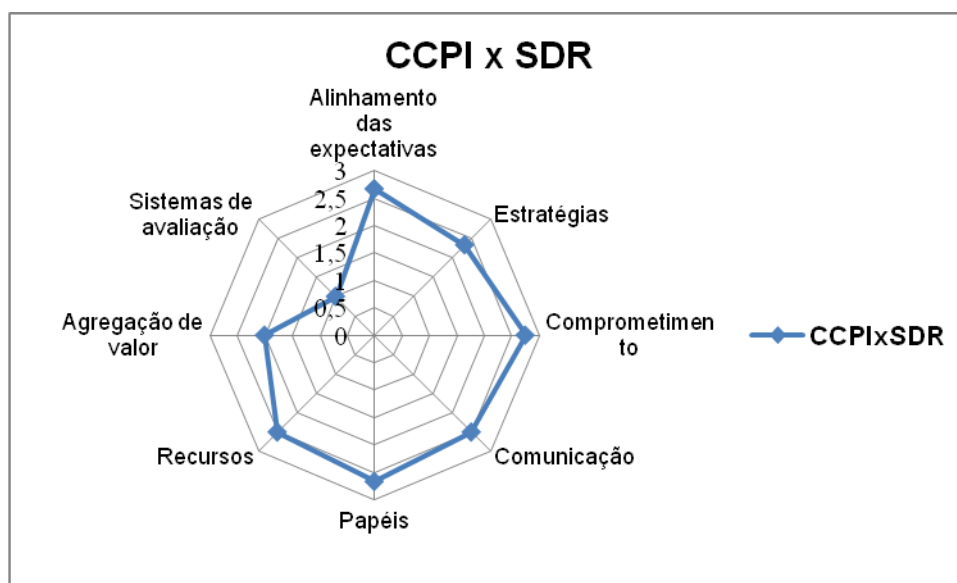


Figura 10 - Aliança entre as organizações CCPI e SDR
Fonte: dados primários (2010)

Conforme se pode verificar, nenhum dos indicadores apresentou a média máxima (4), indicando que a aliança, embora apresente um tempo considerável e um comprometimento relevante, ainda denota diversos itens que podem ser aperfeiçoados se este for o interesse mútuo.

4.8.3 Educandário Santa Catarina e Secretaria Municipal de Educação de São José

O Educandário Santa Catarina e seu relacionamento com a Secretaria Municipal de Educação de São José apresentaram uma pontuação próxima ao que se entende por aliança intersectorial, com um tempo de 14 anos e 10 pontos em relação aos indicadores utilizados. No Quadro 21 a seguir é mostrada a avaliação da aliança a partir de seus indicadores.

Aliança intersetorial entre o Educandário Santa Catarina e a Secretaria Municipal de Educação de São José/SC	
Categoria analítica	Média simples
Alinhamento das expectativas	2,33
Estratégias	2,33
Comprometimento	3,00
Comunicação	2,50
Papéis	3,00
Recursos	3,00
Agregação de valor	3,00
Sistemas de avaliação	2,33

Quadro 21 - Aliança intersetorial entre o Educandário SC e a Secretaria Municipal de Educação de São José/SC

Fonte: dados primários (2010)

A avaliação dos resultados permite verificar que o Educandário e seu principal relacionamento intersetorial com o poder público apresentam consideráveis índices de comprometimento, papéis, recursos e agregação de valor. Quando avaliou o comprometimento do relacionamento, a gestora do Educandário considerou que há um alto nível de comprometimento de cada organização com a aliança, além do fato de que a participação é ativa, envolve os líderes no processo decisório e há comprometimento com a causa social.

A respeito dos papéis, o relacionamento recebeu uma avaliação considerável quando comparado com os outros estudados. Para a respondente, houve detalhamento dos papéis a serem desempenhados no relacionamento, e a forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos.

Relevante para o atingimento dos objetivos também é a troca de recursos entre as organizações. Apesar de assegurar que os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas não são suficientes para atender aos objetivos da aliança, na perspectiva do Educandário há compartilhamento de *know-how* e de conhecimentos especializados, além do fato de que a responsabilidade pela captação dos recursos na aliança está claramente definida.

Outro índice que se destaca positivamente é o que se refere à agregação de valor, o qual foi avaliado com índice 3. Na perspectiva do Educandário, a aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida, assim como para a agregação de valor à marca/imagem de cada instituição. Além disso,

considera-se a troca de competências no relacionamento e a melhoria do clima interno, advinda da aliança intersetorial.

Segue o gráfico que ilustra a avaliação do relacionamento intersetorial entre o Educandário Santa Catarina e a Secretaria Municipal de Educação de São José (Figura 11).

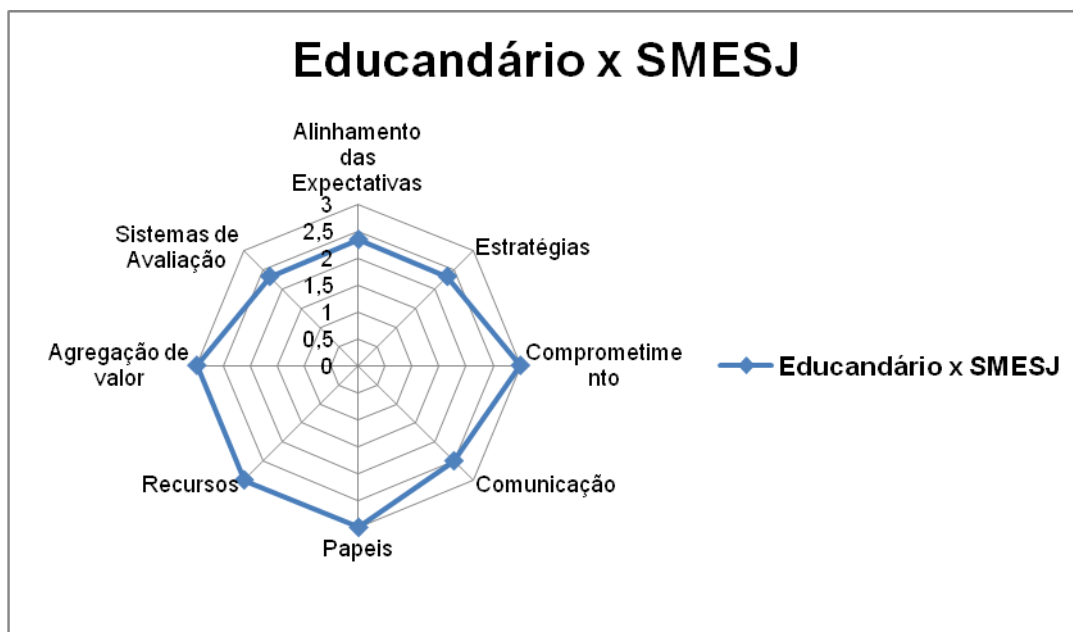


Figura 11 - Aliança entre as organizações Educandário e SMESJ.
Fonte: dados primários (2010)

Conforme se pode verificar, este é um relacionamento que não apresenta grandes variações entre um indicador e outro, visto que os resultados ficam num intervalo entre 2,33 e 3. Logo, existe uma série de itens que podem ser melhorados neste relacionamento. Basta que exista um interesse mútuo, dado que essa relação envolve inúmeros fatores, alguns deles relevantemente subjetivos.

Na seção a seguir, é realizada uma discussão a respeito dos dados levantados, buscando-se ressaltar as oportunidades e os desafios inerentes aos relacionamentos mantidos entre o setor público e as Organizações do Terceiro Setor da Grande Florianópolis que atuam na área da educação.

4.9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados levantados e identificados na pesquisa sobre a configuração das parcerias e alianças intersetoriais apontam para diversos fatores relevantes relacionados à realidade das organizações estudadas.

Para Parente (2008, p. 10), as instituições que atuam no campo da educação têm um papel fundamental no desenvolvimento das pessoas. Tal desenvolvimento, “instigado pelas atividades realizadas na educação não formal, propicia uma ampliação do universo” da pessoa que frequenta a instituição, contribuindo significativamente para a formação e criando mais possibilidades de inserção social. É importante ressaltar que, entre as instituições do Terceiro Setor, existem muitas que atuam na educação formal, como, por exemplo, a Associação Horizontes (por meio do Pró-Jovem). Essas instituições cumprem um papel de fundamental importância na sociedade, oferecendo ensino de qualidade aos seus educandos.

Na pesquisa, que forneceu elementos considerados relevantes para analisar as parcerias e as alianças entre Organizações do Terceiro Setor atuantes na área da educação, destaca-se o fato de ser encontrada significativa diversidade ideológica a respeito do próprio tema em uma população reduzida. Para alguns gestores, não é importante se as organizações em que atuam são chamadas de Organizações Não Governamentais, de Terceiro Setor ou termo que o valha. Alguns chegam a afirmar que ‘já passaram dessa fase’ de brigar para serem reconhecidos por determinada nomenclatura. Outros defendem peremptoriamente a nomenclatura com a qual se identificam, criticando, por vezes, termos como ONGs e Terceiro Setor.

Para Rifkin (2005, p. 20), “o problema do Terceiro Setor brasileiro é que ele ainda não tem consciência de sua condição. Falta-lhe uma identidade. Sem identidade não há poder. Sem poder não há como o Terceiro Setor tratar como iguais o mercado e o governo”. Enquanto isso não acontece, torna-se impossível iniciar o tratamento dos problemas que a sociedade civil enfrenta ao redor do mundo.

A respeito da existência de diversas identidades, para outros autores isso não é considerado algo ruim ou bom por natureza, mas uma característica presente de forma considerável, dado que a educação não formal se utiliza de espaços múltiplos para atingir seus objetivos, tais como entidades sociais, associações de bairros, igrejas, entre outros (GOHN, 2005; PARENTE, 2008).

No entanto, quando se fala em identidade, algumas visões são peculiares no que diz respeito à forma de atuação das organizações e à maneira de se visualizar a necessidade de uma replicação do modelo de mercado nas instituições de Terceiro Setor. Nesse ponto em específico, considera-se apenas a dimensão institucional da organização, relegando a valorização do mundo da vida, que faz referência à intersubjetividade das pessoas, e também o fato de que as organizações com objetivos sociais são, em grande parte, baseadas nos componentes do mundo da vida (ANDION, 2005; HABERMAS, 1989).

Zape (2007) também alerta para essa peculiaridade, afirmando que nem sempre estratégias de ação e gestão adotadas pelas organizações empresariais em busca de maior eficiência, eficácia e até mesmo de sobrevivência são adaptáveis às Organizações do Terceiro Setor, o que pode levar a uma sensível perda de seus propósitos e objetivos. Ressalta-se, entretanto, que é importante a profissionalização e o desenvolvimento da esfera institucional, até mesmo porque essa é uma exigência para o desenvolvimento de parcerias e alianças. O foco na lógica de mercado da Associação Horizontes se explica por ser essa uma organização recente, fruto de um processo histórico e cultural diferenciado das outras organizações pesquisadas. Já nasce em um cenário no qual a profissionalização e a transparência são exigências básicas para o reconhecimento das instituições de Terceiro Setor.

Ainda a respeito da profissionalização, verifica-se que existe um processo mais intenso orientado à sustentabilidade institucional do Lar Fabiano de Cristo, no Centro de Assistência Social e na Associação Horizontes. Outras organizações também têm buscado um fortalecimento institucional, com destaque para o Instituto Comunitário de Florianópolis, que foi citado diversas vezes como um parceiro no processo de desenvolvimento da esfera institucional.

Organizações como o Educandário Santa Catarina e o Centro Comunitário do Imaruim ressaltam a importância de profissionalizar seu negócio preservando as características e os valores desenvolvidos ao longo dos anos. Os atores entrevistados indicam que o ICOM tem auxiliado a organização no seu desenvolvimento de forma substantiva. “Com o ICOM, estamos há quatro anos fazendo o Plano de Desenvolvimento Institucional, realizando uma releitura, reflexões a respeito do trabalho, da missão, visão e valores” (E06). Além disso, outros entrevistados indicam que há um esforço do ICOM na organização da

sociedade civil em redes, facilitando a visão de cada instituição no tocante aos parceiros, sejam eles de qualquer setor. Essa ação encontra a necessidade evidenciada por Carvalho (2004, p. 223), que diz que “a ausência da ampla organização autônoma da sociedade faz com que os interesses corporativos consigam prevalecer”.

As relações mantidas com as organizações do poder público por parte das Organizações do Terceiro Setor indicam semelhanças na questão do aparecimento frequente da esfera municipal nas parcerias, com destaque para as Secretarias de Educação e Assistência Social dos municípios. Também chama a atenção o aparecimento de órgãos que, a princípio, teriam uma ligação menor com esse tipo de instituição, como a Secretaria Estadual de Planejamento e o Governo do Estado de Santa Catarina.

A participação significativa dos municípios pode estar ligada às políticas públicas relacionadas à assistência social, área em que se incluem a maioria das organizações que atuam no setor de educação no Terceiro Setor.

A LBA era a grande repassadora de recursos para as organizações, isso na década de 80. Depois do governo Collor, a LBA foi extinta, aconteceram algumas mudanças e por conta até da municipalização, estadualização dos recursos. Primeiro os recursos vinham para o Estado, e o Estado nos repassava indiretamente e depois agora somente na esfera municipal (E02).

A participação da Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) na relação com o Centro Comunitário apresenta um esforço daquilo que identificam Binotto et al. (2009) a respeito da política administrativa adotada no Estado de Santa Catarina a partir de 2003. Tal política buscou descentralizar e desconcentrar – embora de forma limitada – a Administração Pública, tendo como alguns resultados a possibilidade de uma maior proximidade com as organizações da sociedade. Ao menos no que se refere à organização estudada, afirma-se que houve um aumento no envolvimento das instituições e ressalta-se a existência de diálogos frequentes entre as aliadas, o que não significa que não existam discussões e posições contrárias em determinados pontos.

Entre as organizações estudadas, a menor pontuação auferida nos relacionamentos foi apresentada pela Associação Catarinense para a Integração do Cego. A organização parece estar em um período de descrença nas relações, o que pode ser verificado a partir das respostas do gestor da organização. “O Estado acha

que nós temos uma realidade suficiente sozinhos, sem recursos financeiros do governo, sem verbas para a manutenção da entidade”. Essa posição do gestor ressalta um risco nas parcerias levantado por Ckagnazaroff, Sátiro e Gontijo (2007) e Teodósio (2003) a respeito da terceirização de serviços por parte do Estado, que deixaria a cargo de instituições de Terceiro Setor atribuições que seriam suas. Por outro lado, evidencia também um dos principais desafios apresentados por Teodósio (2005) a respeito das Organizações do Terceiro Setor: a sustentabilidade financeira.

Essa questão retrata o que já alertou Szazi (2004), que diz que as Organizações do Terceiro Setor deparam-se, cotidianamente, com a extenuante tarefa de ajustar amplos programas sociais a limitadas receitas quase sempre oriundas de doações privadas e de convênios com o poder público.

Durante o processo de caracterização dos relacionamentos, foi possível verificar o grau de dependência, principalmente financeira, das organizações a respeito de suas parcerias. Nesse ponto, é possível identificar uma grande preocupação das organizações com sua sustentabilidade da esfera institucional (FISCHER, 2003; SANTOS, 2005; SILVA; CARRION, 2007; TEODÓSIO, 2001; ZAPE, 2007), da qual fazem parte aspectos econômico-financeiros, políticos, técnicos e de gestão, como o compromisso da organização com a sua missão (ARMANI, 2001; SILVA; CARRION, 2007).

As instituições pesquisadas, em sua maioria, têm buscado melhoria e fortalecimento institucional, até mesmo por conta de sua área de atuação e suas origens. Pelo reconhecimento que encontram na sociedade junto aos seus pares, pode-se dizer que o grau de autonomia delas aumenta, sendo vários os casos em que o Estado faltou com o patrocínio (geralmente por atrasos) e a organização continuou oferecendo o mesmo nível de serviço. Essa característica corrobora a afirmação de Andion (2005), ao defender que o modo como a organização se comporta perante as instituições do sistema com as quais interage, principalmente os financiadores, poderá significar um desafio à sua autonomia e legitimação.

Pezzullo (2003, p. 95) compartilha dessa visão quando afirma que:

A sustentabilidade institucional depende da capacidade da sua organização de estabelecer relações com indivíduos e organizações de todos os setores da sociedade. Essas relações podem ser simples, como uma doação financeira única, ou complexas, como alianças estratégicas de longo prazo.

Instituições autônomas e desenvolvidas institucionalmente aumentam sua força no relacionamento, equilibrando relações de poder que tradicionalmente representam desafios às Organizações do Terceiro Setor (FISCHER, 2002).

De um modo geral, as organizações apresentam-se (ou visualizam-se) fortes no que diz respeito aos valores, à visão e à missão, pois entendem que o governo pode até tentar impor alguns de seus valores ou efetuar tentativas de cooptação, mas crêem que está em suas mãos o poder de decidir entre aceitar ou não (E02). Assim, as relações de poder, embora sejam consideradas desafios (FISCHER, 2002), não se caracterizam como críticas para as organizações estudadas.

Cada uma das organizações demonstra uma ligação significativa no que tange ao contexto histórico e temporal em que emergiram, em corroboração ao que destaca Andion (2007) quando classifica organizações de Terceiro Setor. A Casa da Criança do Morro da Penitenciária, que foi representada nesta pesquisa pelo seu vice-presidente, o senhor Gilson Rogério Moraes, foi criada em 14 de março de 1988, quando o país passava por uma época de transformação política e social por conta da redemocratização. A organização surge como uma prestadora de serviços profissionalizada, com dependência expressiva de parcerias e de recursos externos e, por conta disso, com busca focada em atender a critérios legais e relacionados a editais e projetos do poder público.

Fortemente profissionalizada, a Associação Horizontes é a mais 'jovem' das organizações pesquisadas, atuando como prestadora de serviços e, em alguns casos, como uma terceirizada dos serviços públicos. Trata-se de uma OSCIP que deliberadamente procura ajustar-se e atender aos editais, orgulhando-se por se assemelhar ao mercado privado. A terceirização de serviços que deveriam ser prestados pelo Estado é considerada por Ckagnazaroff, Sátiro e Gontijo (2007) e por Teodósio (2003) como um desafio nas parcerias e alianças por minimizar a participação do Terceiro Setor como sujeito do processo, reduzindo-o a um mero executor de tarefas.

Concebido em um período de autoritarismo no Brasil, o Centro Comunitário Ponte do Imaruim é a instituição que apresenta de forma mais sobressalente a característica de *advocacy* (entendida neste estudo como defesa de direitos). A organização não atua como opositora do Estado, mas é atuante na formação de políticas públicas na comunidade. Embora dependa e potencialize sua atuação com recursos advindos de relacionamentos intersetoriais, busca solucionar problemas

públicos, pois visualiza nessa ação uma de suas razões de ser, necessidade apontada por Salamon (1999) a todas as Organizações do Terceiro Setor.

A caracterização das organizações criadas no início da República e durante a Era Vargas demonstra o predomínio de uma visão prestadora de serviços, na qual ainda se notam traços (em alguns casos bastante contundentes) de assistencialismo e filantropia, apontados por Andion (2007) e Nogueira (2005) como características desse tipo de organização.

Outra característica que é evidenciada por meio do Educandário é a presença da tutela do Estado, indicando a relação forte entre a instituição e seus parceiros do setor público desde a concepção. Essa característica é demonstrada por meio da administração da instituição, que é realizada por uma funcionária do governo, pela dependência dos recursos públicos (mais de quarenta por cento dos recursos são advindos dessa relação) e por alguns fatores diversos, como o fato de a conta de luz da instituição ser paga pelo palácio do governo durante vários anos.

Embora não comunguem da mesma característica quando se fala em tutela do Estado, o Centro de Assistência Social (CAS), a Associação dos Cegos (ACIC) e o Lar Fabiano de Cristo (LFC) apresentam particularidades que indicam a presença relevante do assistencialismo e a prestação de serviços.

A respeito da autonomia das instituições citadas, entretanto, ressaltam-se aspectos notadamente diferenciados. Enquanto a ACIC ‘dança conforme a música’, o CAS sequer chama seus parceiros para participarem do plano estratégico e visualiza em suas (próprias) ações a total autonomia. Para esta instituição, o processo aconteceria ‘de qualquer modo’, com ou sem parcerias.

Tanto a visão de dependência, que coloca uma instituição como ‘coitadinha’, quanto a visão de total independência podem ser desafios para as organizações estudadas. Se, por um lado, já não existe praticamente nenhuma ação de combate às desigualdades sociais que não dependa, em algum grau, da interação e da interdependência entre instituições de diversos setores e origens (ALIANÇA CAPOAVA, 2005), por outro, quando uma instituição coloca-se numa posição de desequilíbrio de poder, tem dificuldades em preservar seus princípios e valores (FISCHER, 2003; ZAPE, 2007).

A respeito de todos os aspectos levantados, considere-se que a visão de cada um dos entrevistados pode apresentar vieses e distorções consideradas usuais no processo de percepção social.

As organizações aliadas selecionadas para a segunda fase da pesquisa permitiram um aprofundamento a respeito dos fatores condicionantes da relação intersetorial, assim como dos elementos que as constituem. A Figura 12 abaixo realiza uma comparação do escore de cada uma das relações.

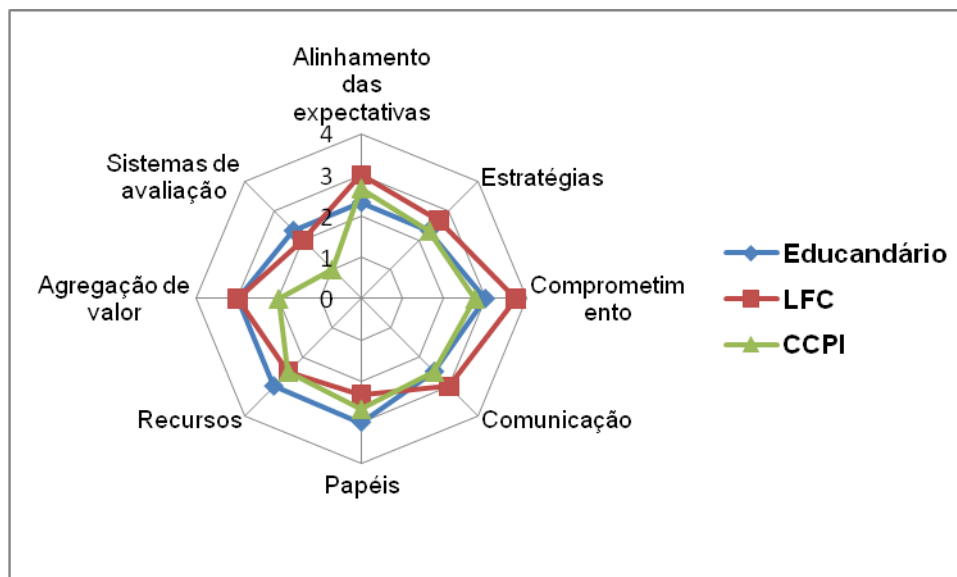


Figura 12 - Comparação do escore de cada relação

A análise propiciou pontos importantes da avaliação das alianças intersetoriais, destacando quais são as áreas consideradas pela instituição do Terceiro Setor mais fortes e também as mais fracas desse relacionamento. Após a verificação realizada por uma média simples, pôde-se verificar que os fatores obtiveram, dos 4 pontos possíveis na avaliação, as médias apresentadas a seguir.

- Alinhamento das expectativas – 2,67
- Estratégias – 2,44
- Comprometimento – 3,17
- Comunicação – 2,67
- Papéis – 2,67
- Recursos – 2,67
- Agregação de valor – 2,67
- Sistemas de avaliação – 1,78

Apesar de alguns itens serem peculiarmente avaliados fora da média em uma ou outra organização, é possível verificar que em geral os itens apresentam pontuação baixa, o que indica um distanciamento entre as organizações. O item que

se destaca como um ponto forte é que, na perspectiva das Organizações do Terceiro Setor, existe comprometimento com a aliança, com os objetivos dela e com a população beneficiada. Esse é um ponto de relevância considerável, uma vez que as alianças e parcerias não podem ter um fim em si mesmas, sendo necessário o compromisso com a causa social e a população envolvida (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

O vetor que se destacou por sua baixa pontuação foi o que se refere aos mecanismos e sistemas de avaliação dos relacionamentos que, quando não inexistentes, são considerados ineficazes pelas Organizações do Terceiro Setor. Tal limitação não é uma exclusividade da população pesquisada. Para analisar essa situação, faz-se necessário considerar que ela depende também da definição de objetivos e papéis, da comunicação, das estratégias e do alinhamento de expectativas. Todos esses fatores estão ligados e apresentam determinado grau de dependência.

No caso específico desta pesquisa, os índices apresentados na Figura 12 mostram uma pontuação baixa que já impactaria na implementação de sistemas de avaliação. Além disso, esse é considerado um desafio por diversos estudiosos das parcerias e alianças. Para Austin (2001), essa tarefa exige, além de muito esforço, uma preocupação expressiva na definição de indicadores e procedimentos adequados à parceria, ao público e à causa que ela serve. Dowbor (2002, p. 88) alerta que “o desenvolvimento de indicadores quantitativos segue sendo essencial, mas insuficiente. Os indicadores, naturalmente, apenas indicam, não substituem a análise qualitativa e o controle organizado das comunidades interessadas”.

No levantamento efetuado pela Aliança Capoava (2005, p. 72), identificou-se que a avaliação dos projetos realizados de forma conjunta entre as organizações frequentemente abrangiam “critérios econômicos, sociais, ambientais e de aplicabilidade de insumos, que ficam sob responsabilidade do parceiro executor. Nas demais, a avaliação é feita no cotidiano, sem ferramentas ou critérios específicos”. Além disso, em poucos casos estava prevista a avaliação externa à aliança (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Reconhecendo-se a dificuldade de se avaliar um relacionamento intersetorial, arrazoa-se que a utilização de procedimentos e ferramentas para avaliação e monitoramento de uma relação entre instituições de setores diferentes consiste num desafio que não é de fácil solução. Na verdade, é difícil afirmar que existem

ferramentas adequadas para este novo tipo de gestão, que é, por essência, diferente daquelas próprias de um negócio (ALIANÇA CAPOAVA, 2005; FISCHER, 2003).

A questão da avaliação e do monitoramento dos relacionamentos, portanto, é considerada um desafio para as organizações estudadas, visto que envolve depender do desempenho de outros indicadores, além de envolver elementos subjetivos e de complexa mensuração.

A definição de papéis e suas decorrências também são consideradas desafios às alianças, dado que a ‘conversa’ entre uma organização e outra depende muito das pessoas que estão à frente do processo. Em vários casos, as relações que apresentaram um grau maior de aliança indicam um relacionamento mais intenso com os gestores públicos, que em sua maioria são alocados nas posições em que atuam em caráter temporário, não sendo membros efetivos do serviço público.

Assim, percebe-se que, mesmo em relacionamentos de longa duração, há um movimento dialético entre maior e menor intensidade nas relações, dependendo da “prioridade da agenda do gestor público” (E01). Hoje, nota-se certo saudosismo por parte de algumas organizações em relação ao planejamento contínuo de atividades, à avaliação e ao desenvolvimento e execução dos projetos. “Houve um período em que nós tínhamos até uma parceria bem mais aprofundada” (E04). “Já houve um acompanhamento que era realizado de forma mais frequente, com reuniões e discussões”.

Nesse ponto, é crítica a imagem que possui a organização para garantir sua eficiência, eficácia e, sobretudo, sua sobrevivência. Além disso, não se pode esquecer da importância de o Terceiro Setor exercer o papel defendido por Vasconcelos (2008) – de espaço de exercício da cidadania, cobrando do Estado uma postura mais participativa em determinadas questões.

Vale lembrar que, de acordo com Oliveira e Haddad (2001), a participação das Organizações do Terceiro Setor pode esvaziar o papel do Estado na área social, assumindo responsabilidades por ações que antes estavam nas mãos dos setores públicos. Os autores lembram, por outro lado, que no cenário atual de crise do Estado, a atuação do Terceiro Setor no campo da educação pode ajudar na qualificação das ações educacionais oferecidas pelo Estado, propiciando o seu fortalecimento (OLIVEIRA; HADDAD, 2001).

Dowbor (2002) alerta que promover parcerias envolve um trabalho de articulação entre forças que pouco ‘conversam’ entre si, exigindo chamar diversos

atores sociais para a elaboração conjunta de projetos, o que pode tornar necessária a mobilização intensa de entidades intermediárias, tais como igrejas, governos locais, associações de ONGs e assim por diante. Isso implica também às Organizações do Terceiro Setor abrir-se a um diálogo com os demais atores sociais, sejam eles integrantes do mercado ou do Estado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade dos problemas sociais torna imprescindível a integração dos diversos atores da sociedade na gestão de políticas públicas, ensejando a ação intersetorial. Ao integrar os saberes e as experiências de cada setor, a intersetorialidade constitui um fator de inovação para gerir a política e possibilita também a articulação das diversas organizações que atuam no âmbito das políticas sociais, constituindo as redes sociais. A intersetorialidade torna necessário mudanças significativas na lógica da gestão tanto das organizações públicas estatais como das instituições que compõem o denominado Terceiro Setor para dar eficiência e eficácia à gestão das políticas sociais, integrando-as de forma a atender aos interesses coletivos (JUNQUEIRA, 2004).

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar a configuração das parcerias e alianças intersetoriais estabelecidas com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos, a saber: a) caracterizar os relacionamentos (parcerias e alianças) estabelecidos com o Estado por Organizações do Terceiro Setor que atuam na área da educação na região metropolitana de Florianópolis; b) avaliar sob a perspectiva do *continuum* da colaboração de Austin os relacionamentos identificados como alianças estabelecidas entre as OTSs atuantes na área da educação e o Estado; e c) descrever as potencialidades e os desafios inerentes à configuração das alianças intersetoriais avaliadas.

A população da pesquisa compreendeu sete organizações da região de Florianópolis, as quais disponibilizaram um gestor (presidente, vice-presidente, coordenador ou gerente) para uma entrevista semiestruturada que permitiu caracterizar os relacionamentos intersetoriais mantidos entre a instituição e o poder público. A caracterização das relações não encontrou alianças intersetoriais, mas sim relacionamentos mais ou menos próximos dessa classificação.

As organizações pesquisadas foram: a Casa da Criança do Morro da Penitenciária (CCMP); o Centro de Assistência Social da Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (CAS); a Associação Horizontes (AH); o Lar Fabiano de Cristo (LFC); a Associação Catarinense para Integração do Cego

(ACIC); o Conselho Comunitário Ponte do Imaruim (CCPI); e o Educandário Santa Catarina.

Durante o esforço de caracterização, foram evidenciados alguns traços das relações pesquisadas, como o fato de que o planejamento e a definição de papéis – defendidos por Lins (apud CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, 2001) e Austin (2001) constituem um dos pontos fracos entre os indicadores selecionados para esta pesquisa. A ausência de uma abertura do poder público estatal para discussão, desenho e redesenho de objetivos aponta para um Estado que dialoga pouco e que está envolvido em um emaranhado de barreiras burocráticas, na ilusão de que estas coíbem a corrupção no Terceiro Setor (FERRAREZI, 2007).

Se a definição de papéis deixou a desejar, algumas organizações, embora não sejam totalmente autônomas, como o Centro de Assistência Social, o Lar Fabiano de Cristo, o Centro Comunitário Ponte do Imaruim e o Educandário Santa Catarina, possuem graus de autonomia de atuação e se dispõem, caso necessário, a discutir e dialogar com o poder público estatal.

Além disso, pode-se dizer que a maior parte das organizações analisadas demonstram um desenvolvimento institucional relevante. Assim, o cenário estudado, ainda que não torne possível a generalização, indica que as organizações, em sua maioria, possuem autonomia relativa de atuação e esfera institucional desenvolvida. Organizações autônomas e desenvolvidas institucionalmente aumentam sua força no relacionamento, equilibrando relações de poder que tradicionalmente representam desafios às OTSs (FISCHER, 2002).

No que tange à caracterização dos relacionamentos estudados, ainda que todos tenham sido caracterizados como parcerias intersetoriais, as seguintes relações foram as que mais se aproximaram do conceito de aliança intersetorial: Lar Fabiano de Cristo e Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis; Conselho Comunitário Ponte do Imaruim e Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional; e Educandário Santa Catarina e Secretaria Municipal de Educação de São José.

Essas relações foram avaliadas com o Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais (FISCHER, 2003). A partir dessa avaliação, foi possível identificar as potencialidades e os desafios desses relacionamentos. Os indicadores apresentaram uma média baixa em relação ao que se espera de um relacionamento

intersetorial em que há respeito, trabalho contínuo, diálogo e promoção do bem público.

No entanto, o indicador de comprometimento obteve destaque positivo, sendo comum aos três relacionamentos, o que demonstra que os aliados estão comprometidos entre si com a aliança e também com a causa. Por outro lado, os sistemas de avaliação tiveram desempenho que os caracteriza como inexistentes em sua forma estruturada.

Entre os desafios levantados na pesquisa acerca das Organizações do Terceiro Setor na relação que possuem com o Estado, podem ser considerados o desenho da relação, a definição de objetivos e papéis bem como a avaliação dos projetos em conjunto. Aí se incluem também a não abertura estatal no diálogo com as organizações e, por vezes, a falta de empatia do poder público que não está inserido nas comunidades, sentindo ‘na pele’ as demandas sociais. Pode-se citar ainda a efemeridade da proximidade e dos processos de avanços nas relações, uma vez que estes estão subordinados a vontades e escolhas políticas que, focadas nesta ou naquela demanda social, são transitórias.

Ainda que certas organizações se considerem não partidárias, elas defendem uma causa e têm clara posição ideológica. A atuação do Estado no que tange à posição ideológica da organização é considerada por Dulany (1997) um desafio adicional ao Terceiro Setor. Se houver atrito ou séria diversidade quanto a uma causa ou demanda social, e o Estado sentir-se ameaçado pela perda de poder e perceber que a instituição aumentará a oposição a ele, exercerá, então, seu poder de modo desfavorável a ela (DULANY, 1997).

Neste estudo, entretanto, fica evidente a postura de prestadoras de serviço predominante entre as organizações, sendo a *advocacy* evidenciada de fato em apenas uma delas. Na prestação de serviços, a força da instituição como sujeito de políticas públicas é menor, e as eventuais discussões e dilemas são mais pontuais e relacionados usualmente a recursos.

Por outro lado, as principais potencialidades identificadas decorrem da capacidade de a organização trabalhar e atingir seus objetivos e assim alcançar sua missão sem o desgaste que existiria longe da parceria. Além disso, pode-se afirmar que, para a maioria das organizações, a relação com o poder estatal (em qualquer dos três níveis) propicia o aumento da eficiência e/ou da eficácia da atuação das organizações e subsidia até quarenta por cento da atuação de algumas delas. Além

disso, o amadurecimento de relações com o governo leva ao desenvolvimento de novas capacidades, de *know-how* na construção de relação, na melhoria da imagem das organizações e, por diminuir desgastes físicos e emocionais na captação de recursos, melhora o clima organizacional.

Outro fator que se identifica como potencialidade é a atuação transparente das organizações que apresentam parcerias com média significativa de tempo de duração. Os gestores entrevistados não deixam dúvidas de que sua atuação dá-se por conta de uma questão de compromisso social, de responsabilidade, de visão e de participação.

Entretanto, considere-se que neste estudo uma das bases para o levantamento e a análise de informações é a percepção dos presidentes, gerentes, supervisores e coordenadores das organizações investigadas. De acordo com Robbins (2003), o processo de percepção tem início com a atenção, que nada mais é do que um processo de observação seletiva. Desse modo, são vários os fatores que influenciam a atenção e que se encontram agrupados em quatro categorias: (1) atenção, (2) fatores externos, (3) fatores internos e (4) formação de juízos. Assim, é de se considerar o que ressalta Soto (2002), para quem as percepções verdadeiramente objetivas são muito raras. Em sua maioria, as percepções são subjetivas e, em consequência, sofrem distorções.

Por fim, pode-se afirmar que a intersetorialidade permite a ampliação dos impactos quando do enfrentamento das questões sociais, possibilitando o desenvolvimento sustentado, a promoção da justiça social e a redução da pobreza. Isso porque, no Terceiro Setor, tanto as parcerias quanto as alianças estratégicas estão – ou espera-se que em sua maioria estejam – voltadas para importantes objetivos ligados à transformação da realidade e busca da justiça social. É sabido que a união de forças torna possível a transformação social (BARREIRA, 2004).

5.1 Recomendações

A conclusão da presente dissertação e a análise dos resultados obtidos evidenciam a possibilidade de realização de outras pesquisas para enriquecimento e evolução dos temas estudados. Dessa maneira, sugerem-se os seguintes estudos na área:

- identificação da percepção e da perspectiva das instituições do Estado que são parceiras dessas Organizações do Terceiro Setor;
- realização de estudo com uma população de organizações que atuam em áreas diferentes da educação;
- realização de estudo com uma população maior que a pesquisada;
- identificação do aprendizado das organizações envolvidas nessas relações;
- análise temporal das parcerias e das alianças intersetoriais *versus* a administração política vigente no período e com poder sobre o órgão que mantinha o relacionamento; e
- análise das relações trissetoriais mantidas pelas Organizações do Terceiro Setor de Florianópolis que atuam na área da educação com o Estado e o Mercado.

complexo caracterizado por indefinições conceituais, diversos pontos de vistas e desafios concretos a serem superados pelas Organizações do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10).

ADULIS, D. Da colaboração à parceria. **Rits**, Rio de Janeiro, maio 2002. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e parcerias**: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005.

ALVES, F. de A. **Fundações, organizações sociais, agências executivas**: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos. São Paulo: LTr, 2000.

ALVES, M. A. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-99, 2005.

_____. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina**: os casos da APACO, do Centro Viane de Educação Popular e da Agreco. 2007. 427 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ANDION, C.; SERVA, M. Uma delimitação do campo da economia social no Brasil: história, correntes e atores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, E. T.; MELO, V. P.; SCHOMMER, P. C. O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das organizações da sociedade civil. In: CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE – INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH [ISTR], 5., 2005, Lima. **Anais...** Lima: ISTR, 2005. 1 CD-ROM.

ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. **AIDS e sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília, 2001.

_____. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2003. Disponível em: <www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/desenvol.htm>. Acesso em: 26 dez. 2008.

ARRETCHE, M. T. S. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 40, jun. 1999.

ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e RS nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE PARA INTEGRAÇÃO DO CEGO. Disponível em: <<http://www.acic.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2010.

ASSOCIAÇÃO EVANGÉLICA BENEFICENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. Centro de Assistência Social. Disponível em: <<http://www.aebas.com.br/cas/site>>. Acesso em: 16 maio 2010.

ASSOCIAÇÃO HORIZONTES. Disponível em: <<http://www.ah.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2010.

AUSTIN, J. E. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor. São Paulo: Futura, 2001.

BARREIRA, C. Uma questão para pensar: parcerias e alianças estratégicas. **Rits**, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_parc_parctxtpag00.cfm>. Acesso em: 9 jan. 2009.

BAVA, S. C. Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local. In: FORO TEMÁTICO REGIONAL GOBERNABILIDAD PARA EL EMPODERAMIENTO DE LOS POBRES, 2., Lima, 2002. [**Anais eletrônicos**]... Disponível em: <<http://www.bancomundial.org/foros/sdadcivil/web/contexto.htm>>. Acesso em: 12 maio 2010.

_____. ONGs: identidade e desafios atuais. **Cadernos ABONG**, São Paulo, n. 27, maio 2000.

_____. **O terceiro setor e desafios do Estado de São Paulo para o século XXI**. São Paulo: Autores Associados, 1999.

BINOTTO et al. Descentralização político-administrativa: o caso de uma secretaria de Estado. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL. DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DE TERRITÓRIOS, 11., 2009, Salvador, Bahia. **Resumos...** Salvador, Bahia, 2009.

BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial. In: CONFERÊNCIA REGIONAL INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH, 4., 2003, San José, Costa Rica, **Anais...** San José, Costa Rica, 2003.

BRASIL. **Lei nº. 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. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm>. Acesso em: 6 abr. 2009.

_____. **Lei nº. 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>>. Acesso em: 6 abr. 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: _____. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 21-38.

CABRAL, E. H. S. A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. **Revista Administração em Diálogo**, v. 2, n. 11, p. 21-34, 2008.

CAMAROTTI, I.; SPINK, P. (Orgs.). **Parcerias e pobreza**: soluções locais na construção de relações socioeconômicas. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CARDOSO, R. (Org.). **Comunidade solidária**: fortalecendo a sociedade, promovendo o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Comunitas, 2002. Disponível em: <<http://comunitas.org.br>>. Acesso em: 8 jan. 2009.

_____. **Estratégias inovadoras de parceria no combate à exclusão social**: avaliação, diálogo e perspectivas. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

CARGNIN, V.; SUMAR, R.; HENRIQUE, W. Região metropolitana de Florianópolis/SC: aglomeração urbana ou metropolização?. REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 58., 2006, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <http://www.sbpnet.org.br/livro/58ra/SENIOR/RESUMOS/resumo_611.html>. Acesso em: 9 maio 2010.

CARROL, A.; BUCHHOLTZ, A. **Business and society**: ethics and stakeholder management. 4. ed. [S. l.]: South-Western College, 2000.

CARVALHO, J. M. de. **A cidadania no Brasil**: um longo caminho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

CARVALHO, S. L. **A interação cidadão-Tribunal de Contas do estado do Rio de Janeiro**: uma perspectiva republicana. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

CASA DA CRIANÇA [DO] MORRO DA PENITENCIÁRIA. Disponível em: <<http://www.casadacriancamp.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHARLES, C. **Intersectoral partnering to promote democracy and governance**. Washington: USAID, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CKAGNAZAROFF, I. B.; SÁTIRO, V. L.; GONTIJO, P. H. ONGs e Estado: duas percepções de parcerias. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. [**Anais eletrônicos**]... Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/019.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2009.

CONGRESSO NACIONAL SOBRE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO: desafios e perspectivas para o desenvolvimento brasileiro, 1., 2000, São Paulo. [**Anais eletrônicos**]... São Paulo: GIFE, 2001. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/pdf/congresso2000.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

COSTA, C. S.; VISCONTI, G. R. Terceiro Setor e desenvolvimento social. In: BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Relatório Setorial n. 3**. Rio de Janeiro, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 1. dez. 2008.

COSTA, S. P.; VIDAL, F. A. Tecnologia social de inclusão de jovens pelo trabalho: uma análise da experiência de um consórcio de ONGs no desenvolvimento de ação intersectorial com empresas e governo. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 24, n. 71, p. 19-30, out. 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **Research design**: qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

DELUIZ, N.; GONZALEZ, W.; PINHEIRO, B. ONGs e políticas públicas da educação profissional: propostas para a educação dos trabalhadores. **Boletim técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 29-41, maio/ago. 2003.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service**: serving rather than steering. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DENHART, R. B. **Theories of public organization**. 4. ed. Belmont, CA: Thomson, 2004. Tradução de Francisco G. Heidemann. Digitado.

DOWBOR, L. **Parcerias e alianças**: o bom senso na gestão social: uma abordagem conceitual das políticas para crianças e adolescentes. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.dowbor.org/metadata_search.asp?search=atividades>. Acesso em: 8 jan. 2009.

DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

EDUCANDÁRIO SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.educandariosc.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2010.

FALCONER, A. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

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, E. et al. **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERRAREZI, E. **A reforma do marco legal do terceiro setor**: a criação da Lei das OSCIPs [Lei nº 9.790/99]. 2007. 308 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007.

_____. O novo marco legal do terceiro setor no Brasil. **Revista Del CLAD Reforma y Democracia**, Venezuela, n. 20, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/ferrarezi.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

FERREIRA, L. F et al. **Viabilizando parcerias intersetoriais**: planejamento e gerenciamento do processo. Relatório Final (Programa de Extensão de Serviços à Comunidade) – Universidade de São Paulo, 2005.

FISCHER, R. M. Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social. In: CENTRO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR. **Relatório de pesquisa**. São Paulo, 2002. Disponível em: <www.ceats.org.br>. Acesso em: 1. dez. 2008.

FISCHER, R. M. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

_____. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

_____.; FEDATO, M. C.; BELASCO, P. F. Sustentabilidade sócio-ambiental através de alianças estratégicas intersetoriais. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 5., 2005, Lima. **Anais...** Lima: Universidad Ricardo Palma. 2005.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia [Ribeirão Preto]**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, maio/ago. 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOHN, M. G. **Educação não-formal e cultura política**: impactos sobre o associativismo do terceiro setor. São Paulo: Cortez, 2005.

GORDENKER, L.; WEISS, T. G. Pluralizing global governance: analytical approaches and dimensions. In: _____. **NGOs, the United Nations and global governance**. Colorado: Lynne Rienner, 1997. cap. 1. p. 17-47.

HERZOG, A. L. Algo em comum. **Revista Exame**, São Paulo, p. 6-12, dez. 2002. Edição especial.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2004.

INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <<http://www.icomfloripa.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

INSTITUTO FONTE. **Construindo o eco-mapa**. São Paulo, 2006.

JALIL, M. S. **Desafios complexos, soluções compartilhadas**: um caso de parceria intersetorial em prol da inserção qualificada de jovens no mercado de trabalho. 2008. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2008.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr. 2004.

KICKERT, W. J. M.; KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. **Managing complex networks**: strategies for the public sector. London: Sage Publications, 1999.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 133-155.

_____. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento sustentado. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005, p. 121-130.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006.

KLIKSBERG, B. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 2001.

LANDIN, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, S. **ONGs e universidades**. São Paulo: ABONG; Peirópolis, 2002.

LAR FABIANO DE CRISTO. Disponível em: <<http://www.lfc.org.br/site>>. Acesso em: 16 maio 2010.

LEITE, M. A. S. **O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público**: OSCIPs. Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, jun. 2003. Disponível em: <www.alemgo.gov.br/bancoconhecimento/tecnico/TerSet.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2010.

LIMA, M. C. **Responsabilidade social**: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2002.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L.; BIDO, D. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 225-246, abr./jun. 2009.

MACHADO, A. C. M. **Relações interorganizacionais, conteúdo estratégico e resultados**: estudo exploratório em organizações do terceiro setor do Estado do Paraná. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIN, S.; GALINDO, D. Instituições sem fins lucrativos. **Rits**, Rio de Janeiro, jan. 2003. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2009.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, M. C. P. **Alianças intersetoriais**: um estudo no município de Cubatão/SP. 2007. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M. C. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MIRANDA, R. **A gestão nos cursos pré-vestibulares alternativos**: um olhar sobre o Terceiro Setor no município de Uberlândia. 2005. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

MODESTO, P. Reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 5. mar./maio 2006.

MONTE, T. C.; CARVALHO, C. A. Poder e relações de parceria no terceiro setor. **Revista de Ciências da Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 1-26, jul./dez. 2005.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

NISTA, C. et al. **Alianças intersetoriais**: avaliação e monitoramento: estudo de caso. 2005. 81 f. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão e Empreendedorismo Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

NOGUEIRA, M. A. **Um estado para a sociedade civil**. São Paulo: Cortez, 2005.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

OLIVARES, J. E. L. **Análise da estrutura organizacional em rede**: suas negociações no contexto de alianças estratégicas. 2003. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], n. 112, p. 61-87, mar. 2001.

OLIVEIRA, S. M. A legislação e as políticas nacionais para a educação infantil: avanços, vazios e desvios. In: MACHADO, Maria Lucia de A. (Org.). **Encontros e desencontros em educação infantil**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government**. Reading: Addison-Wesley, 1992.

PARENTE, J. M. O terceiro setor no Brasil: um novo panorama no cenário nacional. **Revista de Educação**, São Paulo, v. 11, n. 12, p. 119-135, 2008.

PAULA, A. P. P. Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 21., 1997, Rio de Janeiro. [**Anais eletrônicos**]... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

PECI, A.; COSTA, F. L. da. Desestatização como estratégia de reforma do Estado: análise preliminar da privatização no Brasil de Nova República. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 33, p. 191-207, 1999.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, Silvia. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

PERONI, V. M.; OLIVEIRA, R. T.; FERNANDES, M. The state and the third sector: the new regulations between public and private organizations in Brazilian basic education management. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2009.

PEZZULLO, S. **Desenvolvendo sua organização**: um guia de sustentabilidade para ONGs. São Paulo: SENAC, 2003.

PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECI, A. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 31., 2007, Rio de Janeiro. [**Anais eletrônicos**]... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

PINTO, A. M.; JUNQUEIRA, L. A. P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 43, p. 1091-1116, 2009.

PIRES, J. T. **Alianças estratégicas entre empresas privadas e órgãos públicos para atuação social**. Dissertação (Mestrado em Administração). 2004. 152 f. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PIRES, J. T.; BOSE, M.; SCHOENMAKER, L. Construindo alianças intersetoriais: quarto casos brasileiros. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, 2007. p. 8-11.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 5. ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

RESENDE, T. A. **Roteiro do terceiro setor**. Belo Horizonte: Publicare, 2003.

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

RIFKIN, J. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSHPE, E. (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

_____. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSHPE, E. (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentável**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROGLIO, K. D. et al. Programas de responsabilidade social: influências sobre a imagem organizacional na perspectiva dos empregados. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 7, n. 1, p. 85-105, jan./abr. 2009.

RUIZ, F. M. Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa: complementaridade cada vez mais enriquecedora. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, n. 3, p. 37-47, 2004.

SALAMON, L. M. **America's nonprofit sector**: a primer. 2. ed. New York: Foundation Center, 1999.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. The international classification of nonprofit organizations: ICNPO: revision 1, 1996. In: **WORKING Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

SAMPAIO, J. R. **Voluntários**: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do Terceiro Setor. 2004. 255 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SANTOS, T. C. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira**: o caso do Gapa-Bahia. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005.

SETÚBAL, M. A. **Papel das organizações da sociedade civil nas políticas educacionais da década de 90**. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.andi.org.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

_____.; FISCHER, T. Empresas privadas e ação social: práticas, dilemas e participação no desenvolvimento. In: SILVEIRA, C. M.; REIS, L. C. (Orgs.). **Desenvolvimento local**: dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, 2001.

SILVA, E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, F. M.; CARRION, R. M. O desafio da sustentabilidade conforme percebido por organizações sociais: um estudo exploratório. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, 2007. p. 8-11.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thompson, 2002.

SPALDING, E. **Distinção essencial entre fundação e associação e algumas de suas consequências**. Publicado originalmente nos Cadernos Fundata, set. 2001. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/artigos.htm>>. Acesso em: 3 mar. 2009.

SPINK, P. **Parcerias e alianças com organizações não-estatais**. São Paulo: Polis; Eaesp/FGV, 2001.

SZAZI, Eduardo. Fundos patrimoniais. In: _____. (Org.). **Terceiro setor**: temas polêmicos 1. São Paulo: Peirópolis, 2004, p. 9-24.

TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, Ana Cláudia C. **Identidades em construção**: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Polis, 2003.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al. (Orgs.). **Políticas públicas de apoio sociofamiliar**: curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.

_____. O terceiro setor de múltiplos atores e de múltiplos interesses: pluralidade ou fragmentação na provisão de políticas públicas?. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO [ENANPAD], 25., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003.

_____.; CKAGNAZAROFF, I. B. Estado e organizações não-governamentais no Brasil: parceria, conflito ou cooptação? In: INTERNATIONAL MEETING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 4., 2005, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Iberoamerican Academy of Management, 2005. p. 1-15.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London: Methuen, 1970.

TOMBI, W. C.; SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Responsabilidade social, voluntariado e comunidade: estratégias convergentes para um ambiente de co-

ANEXOS

ANEXO A – Instrumento de monitoramento de alianças intersetoriais

Respondente: _____

Organização: _____

Parceira de: _____

Data: __/__/__

A. Alinhamento das expectativas

É o alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas.

1. *Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas.*

Não correspondem 1	Correspondem pouco 2	Correspondem 3	Correspondem totalmente 4
-----------------------	-------------------------	-------------------	------------------------------

2. *Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança.*

Desconhece totalmente 1	Desconhece 2	Conhece 3	Conhece profundamente 4
----------------------------	-----------------	--------------	----------------------------

3. *Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

B. Estratégias

Políticas explícitas através das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização atuando sobre os elementos constituintes de seu ambiente externo e interno, e considerando, para isso, suas relações pessoais intrínsecas.

1. *As estratégias da aliança estão claramente definidas.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

C. Comprometimento

Identificação das organizações com a causa social e com a aliança, bem como o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança.

1. O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. O nível de comprometimento das organizações aliadas com a causa social em que atuam é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A participação das organizações na aliança é ativa.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A sustentação da aliança em cada organização envolve a participação dos líderes.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

D. Comunicação

Processo de emissão e recepção de mensagens realizado interna e externamente à aliança pelas organizações aliadas, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entendimento da mensagem.

1. Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são feitas com frequência.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

E. Papéis

Principais responsabilidades em relação à aliança estabelecidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações aliadas estão claramente definidos.

1. *Os papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *A forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

F. Recursos

Meios financeiros e não financeiros captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que sejam atingidos os objetivos da aliança. Entende-se por recursos não financeiros: *know-how*, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados entre as organizações aliadas, desde que não envolvam moeda.

1. *Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *Os recursos financeiros são essenciais para a continuidade da aliança.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *As organizações aliadas compartilham entre si know-how e conhecimentos especializados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. *A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida.*

Não está definida 1	Pouco definida 2	Definida 3	Totalmente definida 4
------------------------	---------------------	---------------	--------------------------

G. Agregação de valor

Resultado gerado para cada organização aliada pela pontuação em aliança, analisando até que ponto a aliança agrega valor para a marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Cada organização deve analisar esses indicadores com o foco em si própria.

1. *A aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

2. *A aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

3. *A aliança contribui para a agregação de novas competências a cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

4. *A aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

H. Sistemas de avaliação

Coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. É necessário que se verifique a participação das organizações aliadas no estabelecimento de indicadores e a frequência do monitoramento.

1. *Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. *Descrever os aspectos facilitadores e dificultadores das parcerias estabelecidas pela OTS.*

Facilitadores	Dificultadores

5. Descrever a forma como a(s) instituição(s) aliada(s) acompanha/monitora/controla as ações da OTS.
6. Na sua opinião, quais os benefícios da(s) aliadas(s) para a OTS e para o seu público-alvo?
7. Fale sobre os desafios, os aprendizados e as dificuldades da aliança.

produção do bem público. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 37, p. 125-141, abr./jun. 2006.

UNESCO. **Unesco Brasil**: novos marcos de ação. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.unesco.or.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

VALARELLI, L. L. Parcerias: noções gerais. **Rits**, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar**: epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VASCONCELOS, V. C. As organizações do terceiro setor frente à viabilização dos direitos preconizados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente: um estudo sobre as instituições de apoio sócio-educativo. 2008. 221 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social e Política Social) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZAPE, K. L. Terceiro setor: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR [INTERNACIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH] PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. **Anais...** Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/092.pdf>>. Acesso em: 1. dez. 2008.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

ANEXOS

ANEXO A – Instrumento de monitoramento de alianças intersetoriais

Respondente: _____

Organização: _____

Parceira de: _____

Data: __/__/__

A. Alinhamento das expectativas

É o alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas.

1. *Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas.*

Não correspondem 1	Correspondem pouco 2	Correspondem 3	Correspondem totalmente 4
-----------------------	-------------------------	-------------------	------------------------------

2. *Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança.*

Desconhece totalmente 1	Desconhece 2	Conhece 3	Conhece profundamente 4
----------------------------	-----------------	--------------	----------------------------

3. *Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

B. Estratégias

Políticas explícitas através das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização atuando sobre os elementos constituintes de seu ambiente externo e interno, e considerando, para isso, suas relações pessoais intrínsecas.

1. *As estratégias da aliança estão claramente definidas.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

C. Comprometimento

Identificação das organizações com a causa social e com a aliança, bem como o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança.

1. O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. O nível de comprometimento das organizações aliadas com a causa social em que atuam é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A participação das organizações na aliança é ativa.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A sustentação da aliança em cada organização envolve a participação dos líderes.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

D. Comunicação

Processo de emissão e recepção de mensagens realizado interna e externamente à aliança pelas organizações aliadas, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entendimento da mensagem.

1. Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são feitas com frequência.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

E. Papéis

Principais responsabilidades em relação à aliança estabelecidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações aliadas estão claramente definidos.

1. *Os papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *A forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

F. Recursos

Meios financeiros e não financeiros captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que sejam atingidos os objetivos da aliança. Entende-se por recursos não financeiros: *know-how*, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados entre as organizações aliadas, desde que não envolvam moeda.

1. *Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *Os recursos financeiros são essenciais para a continuidade da aliança.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *As organizações aliadas compartilham entre si know-how e conhecimentos especializados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. *A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida.*

Não está definida 1	Pouco definida 2	Definida 3	Totalmente definida 4
------------------------	---------------------	---------------	--------------------------

G. Agregação de valor

Resultado gerado para cada organização aliada pela pontuação em aliança, analisando até que ponto a aliança agrega valor para a marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Cada organização deve analisar esses indicadores com o foco em si própria.

1. *A aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

2. *A aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

3. *A aliança contribui para a agregação de novas competências a cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

4. *A aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida.*

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

H. Sistemas de avaliação

Coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. É necessário que se verifique a participação das organizações aliadas no estabelecimento de indicadores e a frequência do monitoramento.

1. *Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. *O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. *A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto.*

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. *Descrever os aspectos facilitadores e dificultadores das parcerias estabelecidas pela OTS.*

Facilitadores	Dificultadores

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas – Levantamento de parcerias e alianças intersetoriais

Data da entrevista: ____/____/____

1 – Identificação

Organização (OTS):

Formação do respondente:

Contatos (e-mail e telefone):

2 – Informações gerais sobre a OTS e os relacionamentos intersetoriais (parcerias/alianças) (aplicação em dez instituições)

2.1 Apontar os aspectos gerais da OTS (data de criação, origem e principais motivos, áreas/tipo de atuação, se possui títulos, se é inscrita em convênios, etc.).

2.2 Descrever os projetos/ações desenvolvidos pela OTS (nome/objetivo principal do projeto/ação).

2.3 Identificar as parcerias nos principais projetos/ações; os tipos de recursos/contrapartida oferecidos; o tempo/duração do relacionamento.

Projeto/ação	Parceiro(s)/Tempo de duração	Recursos/contrapartida

2.4 Descrever a origem das parcerias existentes (como elas foram estabelecidas, tipo de vínculo, nível de governo, etc.).

3 – Caracterização dos relacionamentos intersetoriais estabelecidos com a OTS

Identificar os três principais relacionamentos intersetoriais (parcerias) estabelecidos pela OTS e responder às proposições apresentadas nas questões a seguir.

3.1 Em relação aos projetos/ações empreendidos em parceria, tanto a OTS quanto a(s) instituição(s) parceira(s) possuem autonomia de atuação?

Instituição parceira	Sim	Em parte	Não	Observações/justificativa

3.2 O relacionamento intersetorial estabelecido com a(s) instituição(s) parceira(s) aumenta a dimensão/alcance da atuação da OTS junto ao seu público-alvo?

Instituição parceira	Sim	Em parte	Não	Observações/justificativa

3.3 O relacionamento intersetorial/parceria aumenta o impacto (eficiência e eficácia) das ações da OTS?

Instituição parceira	Sim	Em parte	Não	Observações/justificativa

3.4 A identidade (missão) da(s) instituição(s) parceira(s) tem aspectos semelhantes à identidade da OTS?

Instituição parceira	Sim	Em parte	Não	Observações/justificativa

3.5 Existe compartilhamento da visão e dos valores da OTS com a(s) instituição(s) parceira(s)?

Instituição parceira	Sim	Em parte	Não	Observações/justificativa

3.6 O planejamento de ações e a definição dos objetivos e papéis foram estabelecidos em conjunto pela OST e a(s) instituição(s) parceira(s)?

Instituição parceira	Sim	Em parte	Não	Observações/justificativa

3.7 A instituição parceira interfere nas decisões e nas ações desenvolvidas pela OTS? Em caso positivo, de que maneira?

5. Descrever a forma como a(s) instituição(s) aliada(s) acompanha/monitora/controla as ações da OTS.
6. Na sua opinião, quais os benefícios da(s) aliadas(s) para a OTS e para o seu público-alvo?
7. Fale sobre os desafios, os aprendizados e as dificuldades da aliança.