

# **Alianças Intersetoriais: avaliação e monitoramento**

## **Estudo de Caso**

Trabalho de conclusão de curso MBA gestão e empreendedorismo social

T2 – Janeiro 2005

Christiane Nista, Maria Luiza Crociquia, Renata M. Brunetti e Tamara Czeresnia

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 Introdução	5
1.2 Objetivo do estudo	7
1.3 Justificativa	7
1.4 Metodologia do trabalho	9
1.5 Histórico de colaboração entre diferentes setores	9
1.6 Cenário atual	12
<b>2. ALIANÇAS INTERSETORIAIS</b>	<b>17</b>
2.1 O que é aliança intersetorial – como defini-la	17
2.2 A importância das alianças intersetoriais	21
2.3 A continuidade das alianças intersetoriais	22
<b>3. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE ALIANÇAS</b>	<b>25</b>
3.1 Introdução	25
3.2 Conceito de avaliação	26
3.3 A importância da avaliação e monitoramento de alianças	30
3.4 O Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais	32

<b>4. O CASO</b>	<b>34</b>
<b>4.1 IBOPE e Instituto Paulo Montenegro</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Ação Educativa</b>	<b>36</b>
<b>4.3 Histórico da Aliança</b>	<b>39</b>
<b>4.4 Projetos da Aliança</b>	<b>41</b>
<b>5. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS INTERSETORIAIS</b>	<b>46</b>
<b>5.1 Metodologia do Estudo do Caso.</b>	<b>46</b>
<b>5.2 Resultados</b>	<b>49</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>58</b>
<b>7. RECOMENDAÇÕES</b>	<b>60</b>
<b>7.1 Sugestões para melhoria do Instrumento de Monitoramento de Alianças</b>	<b>65</b>
<b>7.2 Depoimento dos respondentes</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>
<b>Anexo A – Roteiro das entrevistas</b>	<b>69</b>
<b>Anexo B – Como utilizar o Instrumento de Monitoramento de Alianças</b>	<b>72</b>
<b>Anexo C – Instrumento de Monitoramento de Alianças</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>82</b>

# 1 APRESENTAÇÃO

## 1.1 Introdução

Na última década tem-se percebido uma alteração no foco das organizações empresariais. Elas têm ampliado o escopo, antes restrito à geração de lucro aos seus acionistas, para dar espaço à função social da organização, assumindo o compromisso com o desenvolvimento de suas partes interessadas (*stakeholders*). Este movimento tem sido conhecido como Responsabilidade Social Empresarial.

O terceiro setor, composto pelas organizações não-governamentais, nos últimos dez anos vem modificando sua forma de atuação: de uma postura assistencialista que tratava das “feridas sociais” para a consciência da necessidade de promoção e transformação da realidade, ou seja, não apenas tratando as “feridas”, evitando que surjam novas, bem como fomentando a emancipação do cidadão e a eliminação da exclusão social.<sup>1</sup>

No que tange ao Estado percebe-se também uma redefinição do seu papel com a ampliação da participação da sociedade civil organizada, uma vez que o Estado por si só, com a falência do “Estado de Bem-Estar”<sup>2</sup>, não tem conseguido suprir as necessidades sociais. Com a complexidade cada vez maior dos problemas sociais e com a necessidade de soluções conjuntas percebe-se cada vez mais movimentos participativos. Uma sociedade civil mais “empoderada”,

---

<sup>1</sup> Entrevista com Silvio Caccia Bava, diretor do Instituto Polis - BRUNETTI, 2003 – apêndice 2.

<sup>2</sup> Estado de Bem-Estar: Uma concepção de Estado, fruto de demanda e conquista de movimentos sociais que visava garantir a segurança do emprego, direitos da cidadania, defesa das idéias de justiça social, solidariedade e universalismo - BRUNETTI, 2003 p 25

ou seja, participando de decisões que antes eram restritas ao Estado, por exemplo, por meio de conselhos municipais, orçamentos participativos, dentre outros.

Cada setor – Estado, Mercado e Terceiro Setor – possui competências e habilidades específicas. O desenvolvimento de alianças entre estes setores vem ganhando forças, uma vez que um resultado mais efetivo no desenvolvimento social, pode ser esperado com o compartilhamento de suas competências.

Segundo FISCHER (2003), as alianças intersetoriais são a forma adequada de viabilizar a convergência entre os atores sociais, ou seja, é a partir daí que nasce a possibilidade de agregação de valor que leva em conta o relacionamento intersetorial.

Tendo em vista a importância deste assunto – projetos sociais – este estudo fez um breve levantamento e uma consolidação de conhecimentos referentes a alianças intersetoriais e a avaliação destas alianças, através da aplicação do Instrumento de Avaliação e Monitoramento que foi desenvolvido pelo CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor) entre 2001 e 2002.

## **1.2 Objetivo do estudo**

Este estudo teve por objetivo avançar na aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças do CEATS, por meio de uma reflexão conjunta dos atores envolvidos.

A contribuição ao Instrumento já desenvolvido foi propiciar um encontro entre as organizações parceiras e sugerir ações de aprofundamento e melhoria da aliança visando sua sustentabilidade.

Desta forma, espera-se que este estudo possa contribuir para a utilização do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais criado pelo CEATS, assim como, propor uma reflexão sobre a importância deste tipo de ferramenta para se avaliar e gerir alianças intersetoriais.

Para este estudo optou-se pela aplicação do Instrumento em um caso específico de São Paulo, por motivos de limitação de prazos e custos. Foi escolhida, então, a aliança entre o braço social do IBOPE – Instituto Paulo Montenegro (IPM) – e a ONG Ação Educativa no programa Nossa Escola Pesquisa sua Opinião (NEPSO).

## **1.3 Justificativa**

Durante o processo de pesquisa constatou-se a importância da existência de um instrumento para avaliar e monitorar alianças, uma vez que este processo é essencial para o aprimoramento e desenvolvimento de bons relacionamentos.

Esta importância já havia sido detectada pelo CEATS no final dos anos noventa, tendo sido desenvolvido um estudo entre 2000/2001 denominado

Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social que deu origem ao Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais.

Por esse motivo adotou-se o Instrumento existente, e, avançando no processo de avaliação e monitoramento de alianças, promoveu-se um encontro entre as organizações envolvidas, para avaliação da aliança de uma forma conjunta, agregando, assim, o aspecto inovador do trabalho.

Esta novidade permitiu perceber se os desacordos presentes se davam por dificuldade de interpretação do instrumento ou por outros motivos; se a escala utilizada foi adequada ou não e como poderia ser melhorada. A vantagem desta nova abordagem adotada na metodologia do trabalho está, principalmente, no fato de contar com a colaboração interativa dos atores envolvidos.

A nova proposta visou a localização da ocorrência de problemas de comunicação, de relacionamento, de diferenças nas expectativas iniciais, facilitando a análise dos fatores que influenciam, positiva ou negativamente, o aprofundamento da parceria.

Para a aplicação do Instrumento foi escolhida a aliança entre o Instituto Paulo Montenegro e a Ação Educativa, pelo fácil acesso a estas organizações e por ser uma aliança que já dura mais de quatro anos. Considerando-se que a aliança do IPM com a Ação Educativa contempla dois projetos com dinâmicas, forma de administração e objetivos diferentes, decidiu-se pela aplicação do Instrumento para avaliar a aliança em um dos projetos, o Nossa Escola Pesquisa sua Opinião (NEPSO).

#### **1.4 Metodologia do trabalho**

- A. Levantamento bibliográfico – possibilitou fundamentar teoricamente o tema escolhido – alianças intersetoriais;
- B. Análise bibliográfica – possibilitou a definição dos conceitos abordados;
- C. Coleta de dados – secundários e primários extraídos de pesquisas, documentos existentes e entrevistas realizadas com os representantes da parceria de ambas as instituições, Instituto Paulo Montenegro e Ação Educativa;
- D. Aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais – aplicação da seqüência original de ações e acréscimo do debate entre as partes;
- E. Análise das informações obtidas;
- F. Conclusão e recomendações.

### **1.5 Histórico de colaboração entre diferentes setores**

Parcerias e alianças intersetoriais aplicadas a projetos sociais tem sido um tema de muito interesse nos dias de hoje. Embora não seja novidade em nossa sociedade, é visível o aumento de iniciativas tanto do governo, como das empresas e da sociedade civil organizada, que visam trazer soluções para os problemas sociais.

As ações sociais no Brasil iniciaram-se na época do seu descobrimento, quando foi criada a primeira Santa Casa da Misericórdia em São Vicente, em 1543. Uma ação de tradição filantrópica vinculada à Igreja e influenciada pelo catolicismo, que dava seqüência às atividades sociais iniciadas em Portugal em 1498.

Na Primeira República, mais precisamente no Estado Novo, foi estabelecida uma parceria entre a assistência social e a filantropia, unindo governo e sociedade em um Conselho Nacional de Serviço Social. Antes do estabelecimento dessa parceria alguns benefícios eram ação direta dos monarcas ou do próprio presidente. Em 1938, esta relação foi delegada ao Ministério da Educação e Saúde – primeiro espaço institucional do governo para gerir a assistência no interior do Estado.<sup>3</sup>

Mais recentemente, em termos históricos, vinte anos de regime militar (1964 a 1985) contribuíram para o não-desenvolvimento de uma capacidade participativa em nossa sociedade. Na medida em que o Estado tudo centralizou retirou-se do cidadão não só o senso de responsabilidade, mas também a disposição de buscar suas próprias habilidades, e, principalmente, sua capacidade de se associar<sup>4</sup>.

Nos anos 70 houve um movimento de luta em defesa dos direitos humanos contra a ditadura, contra a repressão, pela liberdade de imprensa e pela livre organização dos partidos políticos. Nesse período houve muita influência da Igreja Católica, com a Teologia da Libertação, e das organizações de comunidades de base, com a participação de militantes de esquerda que estavam em partidos clandestinos ou não eram formalmente organizados. A maioria desses grupos convergia não para a idéia de minorar os problemas sociais, mas sim, de garantir a possibilidade de promover rupturas e novas formas de organização na participação social, assim como na organização do Estado para atender às demandas da população<sup>5</sup>.

---

3. MESTRINER, Maria Luiza. *O Estado entre a filantropia e a assistência social*- São Paulo, Cortez, 2001. p 285.

4. MEIRELLES, Henrique "*Investimento Social e negócios: uma união mais que perfeita*" - Artigo publicado em material do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento Social), março 2002.

5. BRUNETTI, Renata M. *O Captador de recursos: um novo personagem na constituição de uma sociedade emancipatória*. 2003 – pp. 29 e 30.

Grupos mobilizados pela redemocratização do País, organizados em associações profissionais, por exemplo, Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), e em movimentos ativistas lutavam para garantir seus direitos, tradicionalmente discriminados, sobretudo o direito de igualdade. Durante o período da Assembléia Constituinte esses grupos se comportavam como atores políticos, representando setores sociais sem acesso ao Congresso Nacional, uma vez que suas demandas não correspondiam às dos sindicatos ou partidos políticos<sup>6</sup>.

A partir de então, no começo dos anos 80, uma nova forma de associação, de agrupamento, ganha corpo – “Organizações Não Governamentais”, as “ONGs” – o chamado Terceiro Setor “... *no qual se localiza uma variada gama de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e que fornecem serviços e produtos públicos, por meios privados.*” (PIRES, 2004, p. 39)

A partir dos anos 90 percebe-se uma maior complexidade dos problemas sociais que levaram a uma redefinição e redistribuição dos papéis, propiciando uma maior colaboração entre as organizações da sociedade civil e o Estado. Esta nova configuração da sociedade levou as organizações a buscar sua sustentabilidade por meio de diferentes fontes, levando à promoção de soluções conjuntas.

O equacionamento dos problemas sociais e econômicos mundiais pode estar diretamente relacionado a uma atuação conjunta das diferentes nações, instâncias e atores sociais, na direção de um desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a sociedade civil organizada está em pleno processo de desenvolvimento e propondo diferentes estratégias e táticas para que suas práticas influenciem as políticas propostas pelo Estado.

---

<sup>6</sup> Fonte: Artigo publicado no Espaço Aberto do jornal O Estado de S. Paulo dia 27 de setembro de 2004 – *O terceiro setor na ordem do dia*, Ruth Cardoso.

O governo brasileiro vem demonstrando propensão a um novo modelo de pacto social, com predominância de atuação intersetorial entre organizações do Estado, do Mercado e não governamentais, dando espaço para o desenvolvimento de uma sociedade mais consciente dos benefícios e da amplitude dos resultados de alianças e parcerias intersetoriais.

## 1.6 Cenário atual

É evidente a situação de miséria e desigualdade social que atinge a população brasileira. Encontram-se entre essas causas a corrupção, a exclusão social das minorias e a desigualdade na distribuição de renda.

Alguns dados citados por FISCHER (2003) nos auxiliam a delinear o contexto:

*“ o Brasil tem hoje 170 milhões de habitantes e 86,5% desta população é urbana ... uma parcela significativa [encontra-se] em situação de pobreza: cerca de 32%. ... [Quanto] a desigualdade criada pela distribuição de renda no país: os 50% mais pobres apropriam-se de apenas 13% da renda nacional, enquanto os 10% mais ricos continuam a deter 52% dela.” (FISCHER, Responsabilidade Social: o desafio de colaborar, 2003, p. 107)*

A dinâmica imposta pelo processo de globalização, isto é, a nova estrutura de mercado gerando o aparecimento de organizações transnacionais, vem demonstrando que o desafio da colaboração entre os setores passa pela capacidade de adaptação de cada um deles. Os setores isoladamente podem ser incapazes e menos eficientes na criação de soluções para os problemas sociais da atualidade.

Nesta medida as organizações já não podem se contentar em produzir “ilhas de competência”, com equipes, setores ou pessoas que não

interagem e sim, como demonstra César Souza<sup>7</sup>, devem progredir para “arquipélagos de excelência”, construindo uma posição muito mais próxima de seus parceiros interessados.

Nem sempre se encontra uma prática social que possibilite esta integração, e, principalmente, no que concerne à formação de parcerias, Fischer (2002) mostra que a “*colaboração intersetorial não é fácil*”, havendo atitudes que se contrapõem ao trabalho em equipe internamente e à atuação por meio das alianças.

Na atuação empresarial, muitas vezes o que se apresenta são ações de *marketing* social vazias, onde a empresa não está preocupada com o compromisso da sustentabilidade e sim com a melhoria da imagem institucional. Esta prática, apesar de desastrosa, ainda é bastante comum.

A sociedade vem percebendo a sua capacidade de promover mudanças através da força de consumo, exigindo um comportamento empresarial ético, transparente e responsável, que contribua para um desenvolvimento social, ambiental e economicamente sustentável, *resultando “... no essencial de uma base institucional mais sólida e confiável”*<sup>8</sup> para um novo paradigma da transformação social.

A posição pretendida no que tange à efetivação da transformação social é a “*construção de pontes*” entre os setores e não a “*construção de paredes*”<sup>9</sup>. É na conectividade, no relacionamento entre as partes, que se estabelece o caminho para este fim.

*“Uma das formas de construir pontes saudáveis entre os colaboradores de uma equipe e entre as diversas equipes que compõem uma empresa é*

---

<sup>7</sup>SOUZA, César – A era da inteligência integradora apud BOOG, p. 17.

<sup>8</sup> Ibidem, p. 17.

<sup>9</sup> Ibidem, p. 19.

*através da identificação de um sonho coletivo dessa equipe, unidade de negócio ou da empresa como um todo*".<sup>10</sup>

A partir desta afirmação podemos fazer uma transposição para toda a sociedade e assim percebermos que um dos motivos que podem ser altamente indutores de um bom relacionamento intersetorial é a possibilidade de adequar os "sonhos" de cada uma das partes envolvidas, alicerçados num objetivo comum.

Contribui para isto a questão da sustentabilidade<sup>11</sup>, vista aqui como um conceito que vem promovendo mudanças nos paradigmas das relações. Segundo Costa Leite "*o conceito de sustentabilidade é irreversível e o redesenho da governança passa pelo reconhecimento de novos atores como naturais influenciadores de decisões*".<sup>12</sup> Isto é: cada vez mais a gestão participativa nos projetos demanda a criação e o aprimoramento das relações intersetoriais.

No âmbito dessas mudanças e construções de cultura e sustentabilidade encontra-se a necessidade de flexibilidade para mudar hábitos, transformar padrões, rever valores, quebrar *tabus* e derrubar preconceitos<sup>13</sup>.

Segundo estudo feito pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) entre 2001 e 2002 denominado "Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social" coordenado pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosa Maria Fischer da Fundação Instituto de Administração da Universidade São Paulo, a atuação em conjunto das organizações da sociedade civil, mercado e governo para a implantação de projetos sociais potencializa a qualidade das ações, fazendo com que os problemas sejam solucionados de forma mais efetiva, além de

---

<sup>10</sup> Ibidem, p. 20.

<sup>11</sup> Nota: o conceito de sustentabilidade é aqui entendido como a responsabilidade da aquisição quantitativa e qualitativa de bens e serviços providos pela natureza, para atendimento das necessidades dos atuais integrantes de todos os setores da sociedade humana – sem comprometer o direito das gerações futuras de disporem de bens e serviços naturais para atenderem as suas próprias necessidades (FURTADO, 2004).

<sup>12</sup> COSTA LEITE, Luiz A. M. – Um olhar sobre o Brasil apud BOOG, 2003, p. 29.

<sup>13</sup> ROCHA, L.; BOSE, M., 2004.

poderem orientar e influenciar as políticas públicas. O estudo mostra que 80,2% das empresas pesquisadas estabelecem alianças com organizações sociais do terceiro setor, mostrando que a articulação intersetorial é o grande eixo para o desenvolvimento sustentável. 73,8% acredita que a atuação a partir de alianças potencializa a qualidade das ações sociais. Em 48% das empresas entrevistadas havia a presença de parcerias com organizações do terceiro setor, há mais de cinco anos, mostrando a consistência da atuação. Embora muitas desenvolvessem alianças também com o poder público, a principal forma de colaboração ainda é a doação<sup>14</sup>.

No entanto, o resultado do estudo aponta a existência da percepção de uma evolução nas relações, aumentando as chances de melhores resultados nas parcerias.

Fatores como organização, comunicação e a construção de uma base de confiança entre os parceiros são importantes para o estabelecimento de relacionamentos duradouros. A definição conjunta das diretrizes do projeto, o monitoramento e a avaliação de resultados, além da compreensão de que a parceria é uma ação estratégica, também contribuem para isso.

É preciso que as organizações entendam que uma aliança intersetorial voltada a ações sociais precisa tanto de planejamento quanto uma comercial; que é necessário definir objetivos, papéis e recursos envolvidos, utilizando a mesma sistemática da empresa, porém, com a flexibilidade de existir apenas um acordo informal entre as partes em detrimento da rigidez de um contrato formal.

---

<sup>14</sup> Pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social – relatório final pp 25, 71,105.

Segundo FISCHER (2003) os atores devem ter igual participação na aliança. O lado que tiver maior poder deveria promover a outra parte, conforme esclarece a citação a seguir:

*“Para concretizar a idéia da colaboração entre as organizações sociais e o mundo dos negócios em uma sociedade capitalista, é preciso assegurar que ambos os parceiros da aliança sejam legítimos e igualmente poderosos. O uso que se faz aqui da palavra ‘poderoso’ é bastante próximo do termo empowered, o qual em inglês tem o significado próximo de ‘empoderado’ ou ‘apoderado’. Isto é, alguém ou alguma organização que é enriquecida em sua legitimidade política e institucional. Esta atribuição de poder organizacional às entidades que estabelecem parceria constitui uma das características essenciais ao sucesso da aliança, porque define o grau de equilíbrio com o qual os parceiros constituirão um relacionamento de confiança.” (FISCHER, Responsabilidade Social: o desafio de colaborar apud BOOG, 2003, p. 105)*

Nesta medida as características das organizações influenciam no resultado das alianças cooperativas formadas, e é a partir dessas características específicas, que nasce a possibilidade de agregação de valor ao projeto por meio de parcerias.

Deve-se ressaltar que o potencial existente em organizações chamadas “híbridas” – que carregam em si os componentes de mais de um setor – é relevante para se alcançar ou melhorar as pontes que devem ser criadas entre as instituições na realização das parcerias, o que firma, como desafio de colaboração, a capacidade de adaptação entre as partes.

## 2 ALIANÇAS INTERSETORIAIS

### 2.1 O que é aliança intersetorial – como defini-la

É importante definir o conceito de aliança intersetorial, principalmente, pela controvérsia encontrada nas literaturas existentes entre este termo e o termo parceria. Por exemplo: O presidente da CARE, Peter Bell refere-se à aliança como *“um relacionamento mais rico que outros relacionamentos”* (AUSTIN, 2001, p.21), talvez pelo termo aliança significar o ato ou efeito de aliar, uma coligação entre Estados, entidades ou indivíduos para a obtenção de certos fins.

Marlova Noletto, ao definir os conceitos de parceria e aliança estratégica, mostra a diferença entre estes dois conceitos no âmbito comercial e aplica estes conceitos para o Terceiro Setor.

*“Enquanto o conceito de parceria remete à união com um fim específico, normalmente um projeto ou uma ação, o conceito de aliança estratégica trabalha a idéia de longo prazo, de pacto, de união mais estável e permanente.”* (NOLETO, 2000, p. 15)

Segundo Viviane Naigeborin da Fundação Ashoka, uma das organizações que participa da Aliança Capoava, *“não só não existe um consenso entre o que significa Aliança e Parceria nas distintas fontes e nos distintos setores, como, às vezes, os conceitos se contradizem”*. Viviane conta que a Ashoka, por exemplo, chama seu relacionamento com a McKinsey de parceria estratégica – uma parceria institucional, longa e bem estruturada. Cristina Meirelles, coordenadora da Aliança Capoava, confirmou em uma conversa informal a existência de divergências nos termos. Sobre a questão dos conceitos, conta que classificou todos os autores e os trechos que tratam disso e que percebeu que “a

*maneira de diferenciar os termos tem que ver com a identidade ou não dos valores, sinergia de missão, tempo de duração – se o prazo é mais curto ou mais longo. Alguns autores dizem que aliança dá-se quando há identidade institucional, valores semelhantes e é de longa duração. Parceria é o contrário: não necessariamente se tem identidades de valores, apenas objetivos em comum e é de curto prazo. E outros autores dizem, usando os mesmos atributos, o contrário. Parceria é de longo prazo...”. Em seguida, comentou: “Aqui na Aliança Capoava, que se chama aliança, temos usado os dois termos, Alianças e Parcerias, sem distinção”.*

A partir desses comentários, optou-se por utilizar também os dois termos sem distinção. Portanto, quando se fala em alianças e parcerias, refere-se a relacionamentos. Relacionamentos entre empresas, organizações do terceiro setor e órgãos do governo e que se iniciam de diferentes maneiras. Podem iniciar, por exemplo, com uma simples doação da empresa, que pelos mais variados motivos descobre a necessidade de colaborar com uma causa. Vários termos têm sido utilizados para descrever os relacionamentos que se estabelecem entre os diversos setores, sejam eles intra ou intersetoriais.

O termo aliança, neste trabalho, está sendo utilizado com o sentido de um relacionamento abrangente, profundo e duradouro sem pretender dar a conotação de que outros relacionamentos como: parceria, cooperação, coalizão, coligação ou colaboração, sejam menos efetivos. Muitas vezes uma simples colaboração num determinado projeto pode se transformar em uma boa parceria e ainda evoluir para uma aliança duradoura. De acordo com James Austin:

*“Essas alianças não exigem planos estratégicos grandiosos; paciência e perseverança costumam bastar para transformar pequenos começos em alianças estratégicas importantes”. (AUSTIN, 2001, p.17).*

A forma como as alianças estratégicas estão se desenvolvendo aponta para um caminho que vai muito além de uma simples colaboração monetária. Elas têm buscado criar valor para todos os parceiros envolvidos.

Para existir parcerias é necessário que exista uma compatibilidade estratégica entre as entidades envolvidas, isto é, objetivos e interesses comuns. Nem sempre essa compatibilidade é imediatamente percebida pelos parceiros, mas é possível detectar pontos e necessidades comuns que possam levar a uma aliança duradoura.

Existem autores que trabalham com a idéia de que a diferença na nomenclatura está no grau de envolvimento do relacionamento, como é o caso da Reebok International Ltda. e a organização defensora dos direitos humanos, Anistia Internacional.

*“O CEO da Reebok, enxergando uma conexão entre a causa dos direitos humanos e os valores que ele gostaria de promover na cultura corporativa da Reebok, patrocinou a turnê mundial de um concerto de celebridades que a Anistia Internacional organizou para promover o 40º aniversário da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Desde então, a Reebok vem se envolvendo em outras atividades em parceria com a Anistia Internacional, tendo os direitos humanos se tornado um valor central na companhia”. (AUSTIN, 2001, p.20)*

As múltiplas motivações para esses relacionamentos, segundo James Austin<sup>15</sup>, vão desde o utilitarismo até o altruísmo, podendo ser percebidas as modificações no comportamento de cada um dos setores no que diz respeito ao grau de envolvimento. Esse tipo de relacionamento aparece também numa relação puramente filantrópica, ou seja, de doação; numa relação transacional, onde já começa a aparecer uma troca de experiências e expectativas frente à atuação, ou numa relação integrativa de valores, objetivos, missões e estratégias similares formando um compromisso mais profundo e duradouro.

---

<sup>15</sup> Palestra proferida por James Austin na FEA/USP em 10/05/2004.

À medida que o relacionamento vai avançando e os resultados aparecendo pode-se iniciar um comprometimento maior nesse relacionamento.

Quando o relacionamento se torna mais profundo – isto é, quando os objetivos de todos os parceiros: empresa, terceiro setor e Estado são alinhados; quando as decisões em relação aos projetos e suas estruturas são elaboradas em conjunto e de comum acordo por um período duradouro – podemos dizer que chegamos ao estabelecimento de uma aliança estratégica intersetorial.

Segundo Rosa Maria Fischer *“a colaboração entre as organizações de mercado e as organizações da sociedade civil na promoção do desenvolvimento social sustentado é um caminho inovador...”* [principalmente], *“... quando aborda a emergência das alianças estratégicas intersetoriais”*.<sup>16</sup>

Ao se construir uma aliança ou parceria é necessário estar atento aos objetivos de cada parceiro e o grande desafio está em selecionar e avaliar os parceiros, avaliar os riscos e identificar muito bem os fatores que justificam a formação da parceria ou aliança.

*“Examinar oportunidades de parcerias ou de alianças estratégicas sem definir estratégias e objetivos para ela é um erro grave. Precisamos saber por que e como queremos uma parceria ou uma aliança estratégica.”*  
(NOLETO, 2000, p. 20)

Não existem parceiros certos, mas sim, bons parceiros. *“Cada organização precisa identificar quem são seus bons parceiros. Devemos iniciar pela identidade nos objetivos, na missão, na metodologia de trabalho.”*(NOLETO, 2000, p.29).

---

<sup>16</sup> FISCHER, Rosa Maria – *Responsabilidade Social: o desafio de colaborar*, apud BOOG, 2003, p.103.

## 2.2 A importância das alianças intersetoriais

As organizações começam a formar alianças, a partir do momento em que percebem que existe uma lacuna, entre aquilo que gostariam de realizar e o que realmente podem fazer. Assim, começam a perceber que só conseguirão ter sucesso em seus projetos se construírem parcerias e alianças.

*“Por meio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte.”  
(NOLETO, 2000, p. 18)*

Segundo James Austin “o século XXI será a era das alianças”. Haverá um crescimento quantitativo e qualitativo nessas alianças, mais parceiros participarão e o trabalho em conjunto trará benefícios a todos os envolvidos, resultando assim numa transformação social.

Vários estudos demonstram como essas alianças, que podem nascer de iniciativas estatais ou civis, vêm se constituindo num importante vetor de mudança e desenvolvimento social. Evidenciam os importantes resultados de ações coletivas, embora as alianças nem sempre percorram um caminho tranqüilo, com seus bloqueios e conflitos a serem administrados.

Experiências em diversos países apontam a importância de uma efetiva participação de uma comunidade organizada, que possa garantir uma melhor qualidade nos diversos aspectos do mundo. Não se trata apenas de um convite à participação, mas de se promover à coletivização de processos decisórios e uma gestão realmente democrática em termos de prioridades e ações públicas.

Nesse sentido, Ilka Camarotti e Peter Spink no livro, *Parcerias e pobreza: soluções locais e implementação de políticas sociais*, deixam claro que há

muito a ser discutido no âmbito de políticas públicas; que já existem diversas ações locais e individuais que pretendem atender às demandas sociais – associações e organizações civis – e que existe um espaço entre essas duas esferas de atividade que tende a criar formas interorganizacionais de ação (alianças ou parcerias), que envolvem atores governamentais, não-governamentais e privados.

Nos cinco estudos apresentados no livro citado, os autores mostram como as alianças, que podem nascer das iniciativas estatais ou civis, vêm-se constituindo em um importante vetor de mudanças e de desenvolvimento social. Eles revelam o fortalecimento da capacidade de intervenção local na sua articulação com a política pública; evidenciam sinais de uma democratização das relações entre o Estado e as forças sociais e chamam atenção para as possibilidades, e também para as dificuldades e incertezas, inerentes à produção de um conhecimento prático que possa servir de instrumento de ação.

As experiências apresentadas revelam que as alianças entre esses diversos atores sociais não diminuem as responsabilidades do Estado e potencializam o trabalho em conjunto e a mobilização de competências e da capacidade de ação dos diversos atores envolvidos.

### **2.3 A continuidade das alianças intersetoriais**

Com os conceitos sobre alianças e parcerias já apresentados, a importância do tema já esclarecida, restou analisar os desafios da continuidade das mesmas. Manter uma aliança é um desafio muitas vezes maior do que formá-la, existe a necessidade de uma constante adaptação e revisão de objetivos e

interesses por parte dos aliados, sem que se perca o foco na causa e o estímulo de lutar por ela.

Segundo um executivo da MCI WorldCom, muitos desafios são enfrentados quando formamos alianças com setores tão diferentes.

*“O desafio mais difícil são as diferenças culturais entre as organizações com e sem fins lucrativos. Nós simplesmente nos movimentamos com mais rapidez. As negociações são diferentes. As responsabilidades são diferentes. Tudo é diferente. Uma vez que você entenda como as organizações do terceiro setor trabalham, pensam e operam, torna-se possível realizar muitas coisas excelentes. As empresas só precisam dedicar tempo para desenvolver um relacionamento completo”. (AUSTIN, 2001, p.29)*

Além das diferenças culturais, existem problemas de continuidade dos projetos diante das mudanças constantes de comando, tanto no governo como nas empresas, sem falar nas mudanças políticas.

Um outro risco importante, que pode levar ao rompimento de alianças, é a instabilidade econômico-financeira tanto do Estado como das empresas e das organizações da sociedade civil envolvidas. Essa instabilidade pode forçar o estabelecimento de novas prioridades, deixando a “causa” atendida em segundo plano.

Segundo o estudo Alianças Estratégicas Intersectoriais para Atuação Social:

*“Trabalhar em parceria não é simples, exige uma grande disposição para aprender, ensinar e trocar experiências entre os participantes. As diferenças de linguagem e de lógica de trabalho podem dificultar o processo, mas as decisões e ações conjuntas e a otimização de competências podem facilitá-lo. Para que se consiga um balanço positivo é preciso colocar o foco nos resultados e impactos esperados com a aliança. Dessa forma, será possível encarar os desafios da parceria como etapas de crescimento em direção à sinergia e vislumbrar os benefícios concretos para a sociedade”. (FISCHER e CASADO, relatório final 2003 p.141)*

As diferenças culturais, as mudanças de comando das organizações envolvidas e as instabilidades econômicas, citadas anteriormente,

não são os únicos fatores de risco para a continuidade das alianças. As relações de poder que uma organização pode exercer sobre outra também compõem este quadro.

Em relacionamentos, de um modo geral, a relação de poder se dá pela dominação de uns sobre os outros, pela expressão da vontade individual, pelo carisma, por fatores econômicos, por normas e regulamentos, e nem por isso, o dominado é vítima.<sup>17</sup>

A relação de poder, numa aliança, pressupõe troca, por exemplo, o poder financeiro de um versus o poder de conhecimento de outro. O risco não está no poder, está na sua forma de gerenciamento.

---

<sup>17</sup> Aula ministrada pela Profa. Dra. Rosa Maria Fischer em 13/08/2004 para o MBA Gestão e Empreendedorismo Social II, tema: Cultura e Poder nas Organizações.

### 3 AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE ALIANÇAS

#### 3.1 Introdução

Quando se fala de avaliação e monitoramento de alianças, não se está referindo à avaliação dos projetos ou programas gerados por essa aliança, mas sim à avaliação do relacionamento que os diferentes setores envolvidos na aliança estão mantendo e dos processos através dos quais ela vem sendo administrada.

Antes de se iniciar uma aliança, como em todo relacionamento que se pretende duradouro e produtivo, é importante avaliar quais os pontos em comum que existem entre os parceiros. Avaliar por que querem trabalhar em parceria, quais os valores de cada um, quais os objetivos e benefícios esperados por eles e, finalmente, ter claro como e com o que cada um poderá contribuir.

Um dos pontos mais importantes para a obtenção de resultados em uma aliança intersetorial é a avaliação constante do relacionamento e do gerenciamento, ou seja, monitorar até que ponto as expectativas iniciais de cada um dos aliados estão sendo atingidas; se as estratégias definidas estão sendo seguidas; se os papéis pré-estabelecidos para cada um dos atores estão sendo cumpridos e como vem sendo realizada a avaliação dos projetos e programas que são realizados por meio dessa aliança.

Segundo Thereza Penna Firme *“o perigo da avaliação não é o que se diz, mas a maneira como se diz. A avaliação mexe com valores, por isso ela é muito perigosa. Não usá-la é ruim, mas usá-la de maneira incorreta é pior ainda”*.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Aula ministrada em 10/09/2004 para o MBA Gestão e Empreendedorismo Social II, tema: Avaliação do Impacto Social.

### 3.2 Conceito de Avaliação

Vários teóricos trabalharam na definição do conceito de avaliação. CHIANCA, MARINO e SCHIERARI (2001, p. 16) trabalham com a proposição de que *“não existe uma única definição de avaliação que seja amplamente aceita na comunidade mundial de avaliadores profissionais. Na verdade há várias definições oferecidas por diferentes teóricos que incluem, entre outras, pesquisa ou medições, atingimento de objetivos, julgamento profissional, auditoria, controle de qualidade...”*.

Eduardo Marino propôs a seguinte definição de avaliação: *“processo sistemático de identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), eficiência, eficácia, efetividade, utilidade ou importância de determinado objeto – programa, projeto, material educacional e outros – avaliado em relação aos critérios estabelecidos.”*<sup>19</sup>

AUSTIN (2001) sugere sete requisitos, que ele denomina como “Os sete Cs da Colaboração Estratégica” e que podem ser utilizados no desenvolvimento de um sistema de avaliação para alianças:

- **Conexão** com o propósito e com as pessoas
- **Clareza** de propósito
- **Congruência** de missão, de estratégia e de valores
- **Criação** de valor
- **Comunicação** entre os parceiros
- **Continuidade** de aprendizado
- **Compromisso** com a parceria

---

<sup>19</sup> Aula ministrada em 27/08/2004 no MBA Gestão e Empreendedorismo Social II – tema: Avaliação de Projetos e Programas Sociais

Acredita-se quem, seja qual for a definição ou metodologia adotada para uma avaliação, ela deve ter sempre como objetivo a busca de melhoria; deve procurar corrigir erros e apoiar a tomada de decisões futuras, através da aquisição ou aprofundamento de conhecimentos e experiências.

Uma avaliação não deve servir para punir ou apontar culpados; uma avaliação deve servir como objeto de reflexão sobre os erros cometidos e acertos obtidos, numa concepção de aperfeiçoamento contínuo.

James Austin<sup>20</sup> traz uma proposição sobre o grau de envolvimento que pode existir dentro deste relacionamento que é a aliança. Sob o nome de “continuum da colaboração” refere que a iniciativa pode variar da “filantrópica”, onde um dos atores é apenas o provedor dos recursos financeiros que serão empregados no projeto social, foco da aliança.

Passando para um estágio “transacional”, onde a relação é de mão-dupla, bi-direcional, envolvendo outras habilidades, o projeto é feito em conjunto e cada um oferece as competências que possuem em favor da ação.

Chegando até a forma “integrativa”, aquela aliança onde as missões e estratégias estão em sintonia, bem como, os objetivos e valores são comuns, criando uma ligação que transcende o projeto.

Tudo isso leva à criação de valor para os atores envolvidos, cujo círculo virtuoso proposto por Austin é:

---

<sup>20</sup> Palestra proferida por James Austin na FEA/USP em 10/05/2004.

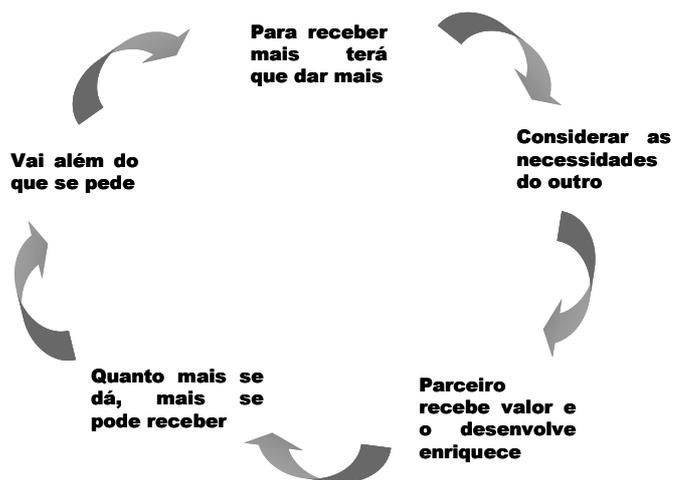


Figura 1: Círculo virtuoso de renovação de valor

Como pode-se perceber o envolvimento entre os parceiros da aliança é cada vez mais exigido para a ampliação dos resultados e todo este processo deve passar por avaliação contínua que possibilita sua retro-alimentação e promove a evolução dos estágios.

Segundo Chianca *“é ingênuo pensar que a avaliação é um processo ‘asséptico’, neutro, que lida exclusivamente com dados objetivos, e que leva a resultados claros e precisos sobre o objeto avaliado. Avaliações lidam essencialmente com escolhas que precisam ser feitas por indivíduos ou grupos”*. (CHIANCA, MARINO e SCHIERARI, 2001, p. 50)

Esse é um dos motivos que devem levar as organizações pertencentes a uma aliança a participarem de um processo avaliativo. Um outro motivo é o compartilhamento de aprendizagem que contribui para um maior dinamismo e desenvolvimento da aliança.

Sendo assim, optou-se por adotar um conceito para Avaliação de Aliança Intersetorial como sendo: um processo que deve ser executado com uma determinada periodicidade; que tem como principal objetivo a aquisição de conhecimento sobre o relacionamento dos diversos atores pertencentes à aliança e de seu processo de gerenciamento; e que deverá ser utilizado como base para

possíveis melhorias dessa aliança, potencializando os seus pontos fortes e corrigindo as falhas desse relacionamento.

E foi nesse sentido que se optou por reaplicar o Instrumento de Monitoramento de Alianças desenvolvido pelo CEATS em uma situação que possibilitasse a interatividade dos parceiros para avaliação conjunta da parceria.

A pesquisa CEATS usou a premissa de que os fatores que compõem a aliança são promotores para um modelo eficaz de atuação social, na medida em que visam à sinergia entre as competências essenciais de cada organização, ampliam a participação dos membros e das organizações com foco no fortalecimento da cidadania para a busca de soluções sociais viáveis aos complexos problemas encontrados hoje, sem, ao mesmo tempo, pretender substituir o papel do Estado na elaboração de políticas públicas adequadas.<sup>21</sup>

Cabe aqui um parêntese no que diz respeito a formulação de projetos sociais e sua maior efetividade. Assim como no caso das alianças, os projetos sociais – que são o foco primeiro para a formação das parcerias – carecem do mesmo cuidado no que tange à sua lógica de elaboração que, segundo Marino<sup>22</sup>, deve contemplar um diagnóstico do problema em questão, que leve em consideração as variáveis sociais e políticas envolvidas no momento, o planejamento da ação (missão, objetivo geral, objetivos específicos, atividades e recursos), sua implementação, avaliação e disseminação.

Este “conjunto de conceitos entrelaçados que devem ser usados juntos, de maneira dinâmica, para elaborar um projeto objetivamente descrito e passível de avaliação”. (USAID apud MARINO, 2004)<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> FISCHER, Rosa Maria; MENDONÇA, Luciana Rocha de; LAGARINHOS, Tatiana Dutra. O desafio das alianças intersetoriais para o desenvolvimento social. In: XXXVII ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, Porto Alegre. CLADEA 2002. 2002.

<sup>22</sup> Aula ministrada em 27/08/2004 no MBA Gestão e Empreendedorismo Social II – tema: Elaboração e Gestão de Projetos e Programas Sociais

<sup>23</sup> ibidem

Todos estes dados contribuem para que se alcance, cada vez mais eficazmente, o objetivo de transformação da realidade social, a partir de uma visão sistêmica e, como já citado, tem na atuação por meio das alianças intersetoriais - onde a troca dos saberes de cada ator suplanta a atuação individual – um facilitador e alavancador deste objetivo.

Tem-se, então, a descrição de alguns dos fatores propulsores da atuação social com vistas à transformação social.

### **3.3 A importância da avaliação e monitoramento das alianças**

O esforço de cada uma das organizações envolvidas na aliança, na busca de um melhor relacionamento, é fundamental para a perenidade da aliança e para a obtenção dos resultados desejados para a causa e para os aliados.

O monitoramento de uma aliança é muito importante na medida em que permite aprimorar o relacionamento existente entre parceiros, gerando maior compatibilidade, objetivos mais elaborados e aperfeiçoamento das habilidades.

O estudo “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social” aponta uma realidade onde a maior parte das alianças intersetoriais, sejam elas compostas por organizações do terceiro setor, empresas ou órgãos do governo, utiliza indicadores de resultado formulados no decorrer do relacionamento, mas com pouca preocupação em relação à formalização de método de coleta e de análise de dados. São medidas subjetivas que podem não ter claras as diferenças entre indicadores de processo, de resultado e de impacto, isto é, existe uma carência de sistemas de avaliação de resultados.

*“Os indicadores citados pelos parceiros entrevistados, na maioria das vezes, são baseados em visões subjetivas, como ‘a percepção de voluntários através da observação’ ou ‘resultados de reuniões mensais’, que acabam por caracterizar opiniões, sentimentos e percepções, mesmo que, para os participantes das parcerias, estejam sendo considerados como resultados”.*(FISCHER e CASADO, relatório final 2003 p.131).

O processo de construção de uma aliança é contínuo e cada formação de aliança caracteriza-se pela aprendizagem de novos mecanismos de atuação, participação e gestão, podendo ser considerado um processo contínuo de aquisição de conhecimento.

Os grandes desafios estão, assim, no campo da manutenção do relacionamento e nas questões de gestão que envolvem a comunicação interna e externa, a importância estratégica que é dada à aliança, o desenvolvimento de procedimentos e de ferramentas de gestão e a avaliação e monitoramento dos resultados das ações em parceria.

Segundo o estudo citado *“uma parceria eficaz pode trazer às empresas e organizações de terceiro setor a habilidade e a confiança necessárias para empreender outras alianças. Os parceiros precisam ser capazes de avaliar cuidadosamente os recursos potenciais e reais envolvidos”*.<sup>24</sup>

A definição e utilização de um instrumento para a avaliação de alianças intersetoriais poderá, também, ajudar no desenvolvimento de ferramentas de avaliação de projetos, uma vez que auxilia na clareza de objetivos da aliança, que se constitui em uma das principais dificuldades encontradas no desenvolvimento de instrumentos para avaliação de projetos sociais.

---

<sup>24</sup> Pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social – Pesquisa Aplicada – relatório final p. 7.

### 3.4 O Instrumento de Monitoramento de Alianças

O “Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais” teve origem no estudo “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social” e na contribuição que os participantes desse estudo deram através de *workshops*.

A partir da análise desse material constatou-se a necessidade de instrumentalizar as alianças com um processo de avaliação que permitisse um melhor acompanhamento da evolução e eficácia das mesmas. Essa análise também mostrou a importância desse instrumento contemplar as seguintes áreas:

- Alinhamento de expectativas;
- Definição clara de papéis e benefícios que cada organização e a sociedade podem alcançar com a aliança;
- Definição de quais, como e por quem os recursos podem ser disponibilizados;
- Definição de mecanismos de avaliação de processos, resultados e impactos.

Esses temas deram origem ao conjunto de 28 indicadores concentrados em 8 categorias que compõem o Instrumento de Monitoramento de Alianças:

- A. Alinhamento de Expectativas:** expectativas iniciais, resultados esperados e definição de objetivos;
- B. Estratégias:** estratégias claras, definição em conjunto e relações pessoais;
- C. Comprometimento:** comprometimento com a aliança, comprometimento com a causa social, participação na aliança e sustentação da aliança;
- D. Comunicação:** compreensão mútua, canais de comunicação entre as organizações, frequência da comunicação e interação com o público externo;
- E. Papéis:** definição de papéis, detalhamento dos papéis, distribuição das responsabilidades;
- F. Recursos:** atendimento aos objetivos, recursos financeiros, compartilhamento de *know-how* e captação de recursos;
- G. Agregação de Valor:** desenvolvimento institucional, marca / imagem, novas competências e ambiente interno;
- H. Sistemas de Avaliação:** indicadores sistematizados, monitoramento das ações e escolha dos indicadores de resultados.

Trata-se de uma ferramenta de avaliação para ser aplicada por cada um dos parceiros envolvidos em uma determinada aliança.

O objetivo desse instrumento de monitoramento é que cada organização reflita sobre a aliança em que está envolvida. Uma reflexão que permita a cada uma verificar em quais indicadores estão mais ou menos próximos e em quais aspectos de gestão deveriam colocar mais atenção para que os objetivos da aliança sejam alcançados e para que ela se aperfeiçoe continuamente.

Segundo o relatório final da pesquisa, o Instrumento “*visa possibilitar às organizações o auto-diagnóstico e a identificação das convergências de percepção. ...procura retratar algumas das questões essenciais que precisam*

*ser analisadas para reduzir as dificuldades de constituição e manutenção de uma aliança intersetorial e identificar os pontos fortes e fracos do relacionamento”.*<sup>25</sup>

## **4 O CASO**

Este capítulo descreve as duas organizações que compõem a aliança escolhida para o estudo de caso, o seu histórico e os projetos desenvolvidos por ela.

Como já explicado anteriormente, na justificativa do trabalho (item 1.3), este caso foi escolhido por tratar-se de uma aliança que já vem atuando há 4 anos em projetos sociais, pela disponibilidade dos responsáveis em participar do estudo e pelo envolvimento anterior de um dos pesquisadores com a aliança.

### **4.1 IBOPE e Instituto Paulo Montenegro (IPM)**

O IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – foi fundado em 1942 como uma empresa de pesquisa de opinião. Atualmente é uma multinacional brasileira composta por 52 empresas e que está presente na América Latina e nos Estados Unidos. O Grupo IBOPE investiga os mais variados temas, na forma de pesquisas de opinião, de mercado e de mídia. Seu produto é a informação utilizada para apoiar decisões de marketing, propaganda, mídia e Internet nas esferas empresarial e política.

O Grupo IBOPE, já tinha por tradição realizar pequenas ações sociais restritas à filantropia, sem foco definido e sem o envolvimento de seus funcionários. A alta administração do IBOPE começou a estudar a possibilidade de

---

<sup>25</sup> ibidem p.13

se criar uma forma mais efetiva de atuação social, iniciando pela contratação de um consultor da área social. Contrataram, então, Fabio Montenegro, cientista social, que além de ser parente dos fundadores do IBOPE, possuía larga experiência na área<sup>26</sup>.

Fabio sugeriu a criação de um instituto com um foco único de atuação. Para a definição desse foco foram necessárias várias reuniões com a diretoria do IBOPE, durante as quais foram apresentadas várias linhas de atuação, Embora o tema Cultura tenha sido inicialmente abordado em virtude do interesse de um dos membros da administração, a opção escolhida foi Educação.

O tema Educação foi escolhido por ser considerado um fator importante para a redução da desigualdade social, para a melhoria da qualidade de vida da maioria dos brasileiros e para a inserção do país num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Foi, assim, criado o instituto do IBOPE, nomeado Instituto Paulo Montenegro, em homenagem a um de seus fundadores.

Desta forma, em vez de dispersar suas contribuições, a empresa, por meio do Instituto Paulo Montenegro (IPM), passa a ter um foco e a investir, exclusivamente, na área de Educação, otimizando seus esforços. O Instituto, por sua vez, atua como uma instituição que dispõe de infra-estrutura e um plano estratégico com conceitos e metas definidos.

Pode-se dizer que a criação do Instituto Paulo Montenegro (IPM) foi fruto da trajetória e amadurecimento do Grupo IBOPE em direção a uma estratégia de participação social mais efetiva, firmando assim sua posição como empresa socialmente responsável, dedicada a projetos educacionais que se

---

<sup>26</sup> Fabio Montenegro foi: consultor no Programa Voluntários/Comunidade Solidária; consultor de empresariais-indígenas do Instituto Ethos; consultor no Projeto Arte Baniwa do Instituto Sócio Ambiental.; voluntário na ONG Dilaram-Houses em projetos de recuperação de dependentes químicos e de assistência social no Afeganistão, Índia, Nepal, Amsterdam e Berlim.

beneficiam dos seus conhecimentos de pesquisa, acumulados em 60 anos de experiência no Brasil.

O **IPM – Instituto Paulo Montenegro** – uma das organizações que compõem a aliança escolhida para o estudo de caso foi fundado em maio de 2000, com o objetivo de desenvolver e disseminar práticas educacionais inovadoras, contribuindo para que o sistema de ensino público no país alcance novos patamares de qualidade.

O IPM conta, hoje, com Fabio Montenegro como seu principal executivo, com uma equipe de três pessoas e com a estrutura administrativa do IBOPE.

As atividades do Instituto Paulo Montenegro concentram-se em dois programas: o Indicador Nacional de Alfabetismo<sup>27</sup> Funcional (INAF) e o Nossa Escola Pesquisa sua Opinião (NEPSO), desenvolvidos em parceria com a ONG Ação Educativa.

O Instituto Paulo Montenegro coordena também as ações sociais internas do IBOPE, que contemplam os funcionários e seus familiares com atividades artísticas e culturais.

## **4.2 Ação Educativa**

A **Ação Educativa**, a outra organização que compõem a aliança estudada, é não governamental, e atua na área da educação. Fundada em 1994 por um grupo que atuava no CEDI (Centro Ecumênico de Documentação e Informação) e hoje conta com sessenta (60) funcionários. Desenvolve projetos que

---

<sup>27</sup> O IPM e a Ação Educativa optaram pela utilização do termo alfabetismo, ao invés de analfabetismo, por pressupor que existem diferentes níveis de alfabetização.

envolvem formação de educadores e jovens, animação cultural, pesquisa, informação, assessoria a políticas públicas, participação em redes e outras articulações interinstitucionais. Elabora materiais didáticos, realiza pesquisas que permitem visualizar melhor o universo dos excluídos da educação pública e chama jovens da periferia de São Paulo para firmar parcerias em projetos realizados dentro e fora da escola.

Boa parte das ações da Ação Educativa está voltada à capacitação de grupos juvenis para elaborar e implementar projetos em suas comunidades, buscando ainda formas de geração de emprego e renda.

Em seus dez anos de atuação, a Ação Educativa vem mobilizando um grande leque de colaboradores e parceiros, relacionando-se com universidades, órgãos públicos federais, estaduais e municipais, escolas, associações comunitárias, organismos internacionais e outras organizações entre as quais: ICCO – Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (Holanda); EED – Serviço das Igrejas da Alemanha para o Desenvolvimento; NCA – Ajuda da Igreja da Noruega; Actionaid; Fundação Avina; Fundação Kellog; UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância; UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação e Cultura; Fundação Abrinq; Instituto Votorantim; FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo; MEC – Ministério da Educação; Petrobrás Social; Global Editora; Giroflex S. A. e Cortez Editora.

Alguns projetos da Ação Educativa:

- *Educação de Jovens e Adultos (EJA)* – cerca de um milhão e duzentas mil pessoas já foram envolvidas em programas como assessorias, cursos, oficinas culturais e seminários, produzindo conhecimento, disseminando

propostas educacionais e formando educadores, equipes técnicas e gestores de educação.

- Atuação em redes como a RAAAB (Rede de Apoio à Ação Alfabetizadora do Brasil), MOVAs (Movimentos de Alfabetização de Jovens e Adultos), ENEJAs (Encontros Nacionais de Educação de Jovens e Adultos)
- “*Viver, Aprender*” – coleção de materiais didáticos lançada em 1998 financiada pelo Ministério da Educação, destinada ao ensino fundamental de jovens e adultos. Alcançou 6 milhões de exemplares.
- *Programa Observatório da Educação* – implantado em 2003, com o objetivo de fortalecer, ampliar e qualificar o debate público sobre educação no Brasil.
- *Centro de Juventude e Educação Continuada* – funciona na sede da Ação Educativa, oferecendo serviços e programação cultural para jovens, recebendo 15 mil pessoas por ano.
- *Centro de Internet* – centro criado em 2003 na sede da organização com 7 computadores reciclados e softwares de uso livre.
- *Centro de Informação e Documentação* – também funciona na sede da Ação Educativa e possui acervo de referência em Educação de Jovens e Adultos (EJA).
- *Área de Pesquisa e Avaliação Educacional* – tem como objetivo monitorar e influenciar as políticas públicas nas áreas de juventude e educação.
- *Programa Práticas de Aprender* – projetos que buscam inovação no espaço escolar, procurando intensificar a intervenção da escola na sociedade.

A maior parte destes projetos concentra-se na Zona Leste da Cidade de São Paulo.

O projeto **Nossa Escola Pesquisa sua Opinião (NEPSO)**, que foi foco desse estudo, faz parte do programa Práticas de Aprender e o Indicador Nacional de Alfabetismo Funcional (INAF) pertence à Área de Pesquisa e Avaliação Educacional.

### **4.3 Histórico da aliança**

Depois de definido o foco de atuação do IPM, Fabio Montenegro, procurou uma organização com experiência na área educacional. Como já era de seu conhecimento o trabalho da Ação Educativa, Fábio procurou Sergio Haddad, seu coordenador executivo, para estudarem a possibilidade da elaboração de um projeto em parceria. A proposta foi aceita por contribuir com a atuação da Ação Educativa em seu principal objetivo – a melhoria da educação no país.

O passo seguinte foi a escolha do projeto. Fabio, partindo da idéia de utilizar o *know-how* do IBOPE – a pesquisa – propôs o desenvolvimento de um projeto de educação, que utilizasse a Pesquisa de Opinião como ferramenta para aquisição de conhecimento. Inicialmente a idéia gerou desconforto na alta administração do IBOPE, por temerem uma aplicação indevida da ferramenta, podendo comprometer sua imagem. Outra dificuldade enfrentada no início da aliança foi a resistência e a desconfiança da diretoria do IBOPE acerca da capacidade que uma entidade sem fins lucrativos teria para realizar e concretizar a parceria neste projeto. Já por parte da Ação Educativa, a idéia foi aceita por estar alinhada às novas diretrizes curriculares.

Este fato demonstra que o processo de construção de uma aliança pode não se dar de imediato e que a presença de algumas diferenças não implica na sua inviabilidade.

Nesse sentido, a Ação Educativa e o IPM, realizaram um seminário, em conjunto com o IBOPE, para esclarecer que a pesquisa estaria sendo usada como ferramenta de estudo, estimulando interesse por temas diversos, e não com a intenção de formar novos pesquisadores, minimizando assim, as diferenças surgidas no início da parceria. No seminário também foram debatidos e desenvolvidos os materiais iniciais a serem aplicados em dois projetos-piloto. Esse processo todo permitiu que as resistências e desconfianças fossem amenizadas.

Esses projetos foram desenvolvidos em 2000 – um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo, sendo aprovado por todos os envolvidos, validando assim a idéia inicial de propor a utilização de pesquisa de opinião como ferramenta de ensino. No ano seguinte, o projeto NEPSO já estava sendo implementado em outras escolas públicas de São Paulo e de outros Estados.

Após a implementação do Nossa Escola Pesquisa sua Opinião (NEPSO), foi proposto pela Ação Educativa um novo projeto - a criação de um Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF) – que já está em sua quarta edição. O INAF foi aprovado e desenvolvido pela aliança (mais detalhes no item 4.4).

Segundo Fabio Montenegro (IPM), o que facilitou a formação dessa aliança com a Ação Educativa foi o interesse e competência profissional das pessoas envolvidas e a postura ética e transparente da equipe. Não havia disputas de egos e o principal interesse de todos era o de atuar para a melhoria da educação no país.

Atualmente, o IPM faz parte do plano estratégico do IBOPE. O maior patrimônio do IBOPE é a imagem de sua marca e a ação do IPM está intimamente ligada à agregação de valor à marca e à imagem do IBOPE, através de suas ações sociais.

#### **4.4 Projetos da Aliança**

Como já foi comentado anteriormente, a aliança do IPM com a Ação Educativa contempla dois projetos, descritos a seguir. Embora o foco deste estudo seja o NEPSO – Nossa Escola Pesquisa Sua Opinião, os pesquisadores deste trabalho julgaram ser interessante mostrar também o outro projeto - INAF.

- **Indicador Nacional de Alfabetismo Funcional – INAF**

O INAF surgiu com a finalidade inovadora de se realizar uma pesquisa qualitativa sistemática para avaliar o alfabetismo funcional, ou seja, a capacidade das pessoas de utilizar a leitura e a escrita para atender às demandas de seu contexto social.

Os censos demográficos, inicialmente, utilizavam a auto-avaliação dos entrevistados para definir o grau de alfabetização. Atualmente, o IBGE considera analfabeto funcional a pessoa que cursou até a 4ª série do Ensino Fundamental.

O desenvolvimento da pesquisa que resulta no indicador de alfabetismo funcional é coordenado pela secretária executiva da Ação Educativa – Vera Masagão - aplicada e processada pelo IBOPE, estabelecendo diferentes

níveis de alfabetismo funcional por meio de entrevistas e aplicação de testes a 2.000 pessoas com idades entre 15 e 64 anos.

Os públicos-alvos deste projeto são: ONGs, empresas, Governo e formadores de opinião. Realizando esta pesquisa anualmente e divulgando os resultados, as organizações aliadas pretendem fomentar o debate público e subsidiar a formulação de políticas de educação e cultura.

Em 2001 e 2003 o INAF avaliou a capacidade de leitura e escrita dos entrevistados, e em 2002 e 2004 suas habilidades matemáticas. Baseada na primeira edição do INAF, uma análise profunda dos resultados foi feita por educadores e pesquisadores, o que levou ao lançamento do livro *Letramento no Brasil*, que obteve o prêmio Jabuti de literatura especializada em educação.

Atualmente está em desenvolvimento um manual sobre como as empresas podem contribuir para combater o analfabetismo.

O IPM investe neste projeto R\$ 137.000,00 por ano e participa da divulgação dos resultados. As pesquisas são realizadas anualmente e contam com a *expertise* da Ação Educativa em educação e com a do IBOPE em desenvolvimento, aplicação e análise de pesquisas de opinião pública.

#### • **Nossa Escola Pesquisa Sua Opinião – NEPSO**

O NEPSO é uma metodologia de ensino que propõe o uso das pesquisas de opinião como instrumento pedagógico pelas escolas da rede pública, utilizando-a como ferramenta de estudo que estimule o interesse por temas diversos, e não com a intenção de formar novos pesquisadores.

Para atender seu objetivo, inicialmente foi produzido um manual para o professor – o Manual NEPSO – desenvolvida por especialistas em

pesquisa, em educação e professores. Sua primeira edição foi financiada pela UNESCO, que apóia também a disseminação do projeto através do Congresso IBOPE UNESCO, a ser descrito posteriormente.

Para expandir o NEPSO foram criados pólos de disseminação. Cada pólo é resultado de parceria com entidades e universidades interessadas no projeto. Atualmente o NEPSO está disseminado por diversos Estados – Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Distrito Federal. O Pólo São Paulo é hoje o coordenador nacional do projeto.

Os professores interessados em participar do projeto NEPSO passam por um curso de formação que os capacita a planejar e a realizar projetos de ensino utilizando a pesquisa de opinião em sala de aula. Esta capacitação é dada pelos coordenadores de pólos e por funcionários do IBOPE especialistas no assunto.

O Congresso IBOPE UNESCO, outro produto da aliança, vem sendo realizado desde o ano 2002. Essa iniciativa tem o objetivo de disseminar o conhecimento, promover a reflexão, dar visibilidade e facilitar o intercâmbio de experiências na construção de projetos que utilizam a pesquisa de opinião como instrumento pedagógico.

Estes congressos têm sido realizados em São Paulo, contando com a presença de professores, alunos e coordenadores do NEPSO no Brasil e também com especialistas em educação.

O monitoramento do NEPSO é realizado da seguinte forma:

- *Reunião de avaliação e planejamento* – realizada anualmente com os coordenadores dos Pólos Regionais Multiplicadores, com a Coordenação Nacional de Operação (Ação Educativa) e Coordenação Geral do Projeto (IPM). Além dos relatos sobre as pesquisas desenvolvidas em cada um dos

pólos, os resultados obtidos e os desdobramentos gerados, os participantes discutem e indicam metas a serem priorizadas.

- *Relatório de atividades (bimestral)* – registra as experiências realizadas nos Pólos, orienta a avaliação e alimenta o *site* do programa NEPSO, dando assim visibilidade às informações para diretores, professores, alunos e todos os que queiram acompanhar a utilização da metodologia nas escolas públicas.

Os resultados do NEPSO têm sido muito positivos segundo depoimentos de alunos, professores e diretores das escolas envolvidas. Segundo Nilton Bueno Fischer, professor doutor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (coordenadora do Pólo RS) *“... a contribuição do NEPSO é uma profunda inovação no campo da educação, que me entusiasma muito, porque tudo parte do aluno, é ele quem faz a pergunta e é a partir dele que cuidam de temas tão variados e importantes”*<sup>28</sup>.

Outros depoimentos e relatórios apontam para o sucesso que tem sido observado neste projeto. Segundo a professora Regina Oshiro, da Escola Estadual "Professor Moacyr Campos" (São Paulo), *“...o principal benefício é que esse recurso pedagógico pode trazer novas relações com o conhecimento de ensino e aprendizagem (o aluno não é o único aprendiz) e interpessoais (entre professores e alunos, entre os próprios alunos, com a comunidade escolar). ...Em vários momentos no processo de pesquisa, é preciso saber dialogar a cada impasse gerado pelas diferenças. ...Daí ser muito importante que a motivação dos alunos em aprender seja forte o suficiente para enfrentar as dificuldades encontradas pelo caminho. ...A relação do aluno com o seu aprendizado só poderá*

---

<sup>28</sup> Depoimento retirado do site do IPM – [www.ipm.org.br](http://www.ipm.org.br)

*ser modificada e aprofundada quando a sua busca por um saber fizer sentido para ele.”<sup>29</sup>*

Segundo Marilse Araújo – coordenadora nacional do NEPSO na Ação Educativa – “...os resultados vão muito além das estatísticas ...observamos que as pessoas aprendem a fazer a ‘leitura’ de uma pesquisa, analisando e interpretando os dados”.

Até 2004, foram realizados mais de 370 projetos de pesquisa em aproximadamente 100 escolas públicas de seis estados brasileiros, além do Distrito Federal. Isto só foi possível graças ao envolvimento de mais de 250 professores e cerca de 15 mil alunos.

Atualmente o IPM investe R\$ 450.000,00 por ano e dissemina o NEPSO através de seu *site* [www.ipm.org.br](http://www.ipm.org.br). A aliança com a Ação Educativa foi de tal forma incorporada pelo IBOPE, que sua alta administração acompanha o andamento dos projetos e mais precisamente do NEPSO, em apresentações bimestrais nas reuniões do Conselho de Acionistas e do Comitê Estratégico, participando do planejamento e da articulação com novos parceiros governamentais, não governamentais, empresariais e acadêmicos.

---

<sup>29</sup> Depoimento retirado do site do IPM – [www.ipm.org.br](http://www.ipm.org.br)

## 5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

### 5.1 Metodologia do estudo de caso

Antes de tudo, torna-se importante esclarecer a estratégia de pesquisa escolhida – “estudo de caso”. A idéia de escolher essa estratégia se deve ao desejo de entender a importância e eficiência de monitorar e ou avaliar alianças, um fenômeno social muito complexo.

Tal método foi utilizado por se tratar de uma estratégia de pesquisa que busca esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, embora seja muitas vezes criticado pela falta de rigor e pela influência do investigador.<sup>30</sup>

Melhor explicando, o “estudo de caso” é uma forma de pesquisa empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto real. No caso estudado, por exemplo, esta metodologia permitiu avaliar uma intervenção (a aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças) e propor modificações. Tecnicamente falando, o “estudo de caso” permite explorar situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados e melhor explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados.

Nesse tipo de intervenção é importante assegurar que o investigador tenha as habilidades desejadas para extrair do caso as informações relevantes através de procedimentos fortemente baseados na percepção e na capacidade analítica, para evitar a falta de rigor e as influências do investigador, apontadas como fator crítico do método. São características desejáveis: ser capaz de formular boas questões e de interpretar as respostas.

---

<sup>30</sup> “Case Study Research: design and methods” Robert K. Yin Tradução e síntese: Prof. Ricardo Lopes Pinto Adaptação: Prof. Gilberto de Andrade Martins. Site: [www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm)

Com a estratégia utilizada já esclarecida, seguem os passos dados na aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças.

Para responder os questionários foram escolhidos: Fabio Montenegro, responsável pelo projeto NEPSO no IPM e Marilse Araújo, coordenadora do projeto NEPSO na ONG Ação Educativa.

Fabio Montenegro faz parte da própria história de criação do Instituto Paulo Montenegro, como já foi descrito no item 4.3. Já Marilse Araújo foi contratada pela Ação Educativa em dezembro de 2002 (dois anos após a implementação do projeto) para coordenar o NEPSO em São Paulo e hoje coordena o projeto nacionalmente. O processo de contratação ocorreu em conjunto com o IPM.

Marilse é formada em Ciências Sociais (assim como Fabio) e fez mestrado em educação, tendo trabalhado por dezenove anos como professora da rede pública estadual. Foi contratada como Assessora do programa Práticas de Aprender, da Ação Educativa (do qual faz parte o NEPSO).

Na primeira fase foi realizado um encontro com os representantes das organizações e exposto o objetivo do estudo e o uso do Instrumento de Monitoramento de Alianças (IMA). Posteriormente, os representantes foram entrevistados por telefone com o objetivo de descrever o histórico da parceria, seguindo o modelo proposto pelo CEATS (vide Anexo A). Para complementar os dados, foram utilizados também material impresso, fornecido pelas organizações e consultas aos sites das mesmas.

Em seguida, foi encaminhado por correio eletrônico o Instrumento de Monitoramento de Alianças (Anexo C), para cada uma das organizações participantes da aliança em estudo, objetivando o preenchimento do mesmo. O método utilizado para o preenchimento do Instrumento seguiu as orientações do

estudo original desenvolvido pelo CEATS (vide Anexo B). Durante o preenchimento do Instrumento, esperava-se que as organizações procurassem os pesquisadores para o esclarecimento de eventuais dúvidas, porém isto não ocorreu.

Com a devolução do instrumento devidamente preenchido, foi realizada uma análise dos resultados obtidos, finalizando-se assim a primeira fase. Os resultados referentes a essa fase estão demonstrados mais adiante no item 5.2 – Quadro 1.

Iniciou-se, então, a segunda fase da aplicação do Instrumento, com uma reunião com as partes envolvidas (IPM e Ação Educativa), mediada pelos pesquisadores, objetivando, através do preenchimento do Instrumento de forma coletiva, maior percepção das dificuldades e dúvidas na aplicação do mesmo.

Antes de iniciar o preenchimento conjunto do instrumento, os representantes das duas organizações foram informados do objetivo do mesmo. Foram informados de que esta segunda fase da aplicação do Instrumento era composta de dois momentos. O inicial, que era o preenchimento em si, que caberia aos pesquisadores acompanhar esse processo em si, na intenção de esclarecer quaisquer dúvidas, tanto em relação aos conceitos utilizados quanto ao próprio instrumento; e um segundo momento em que os representantes da organização fariam uma devolutiva aos pesquisadores em relação às duas fases da aplicação do instrumento. Se havia vantagens em participar das duas fases, o que cada uma delas proporcionou.

Após a conclusão das duas fases da aplicação do Instrumento, iniciou-se a fase de análise, conclusão e propostas, que serão explicitadas a seguir.

## 5.2 Resultados

Ao aplicar-se as duas fases do Instrumento de Avaliação e Monitoramento às duas organizações obteve-se os resultados discriminados no Quadro 1, a seguir.

Para facilitar a leitura e análise dos resultados obtidos na aplicação do Instrumento, é importante ressaltar que:

1. Os valores 1 e 2 e os valores 3 e 4 atribuídos ao mesmo indicador demonstram um certo alinhamento de opiniões, pois as notas 1 e 2 e as notas 3 e 4 respectivamente não são discrepantes, mas indicam graus de concordância, ou seja, não se contradizem.
2. Já os valores 2 e 3 atribuídos ao mesmo indicador, demonstram que as organizações tiveram uma percepção diferente, pois são notas antagônicas, ou seja, as percepções nesses indicadores se contradizem.

Quadro 1— Notas atribuídas pelos parceiros da aliança aos indicadores e médias por categoria.

	Categoria	Fase 1		Fase 2	
		IPM	Ação Educativa	IPM	Ação Educativa
<b>A.</b>	<b>Alinhamento de Expectativas</b>	<b>3,00</b>	<b>3,33</b>	<b>3,33</b>	<b>3,33</b>
	1. Expectativas iniciais	3	4	3	3
	2. Resultados esperados	3	3	3	3
	3. Definição de objetivos	3	3	4	4
<b>B.</b>	<b>Estratégias</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,33</b>	<b>3,33</b>
	1. Estratégias claras	3	3	3	3
	2. Definição em conjunto	3	3	4	4
	3. Relações pessoais	3	3	3	3
<b>C.</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>3,75</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>
	1. Comprometimento com a aliança	4	4	4	4
	2. Comprometimento com a causa social	4	4	4	4
	3. Participação na aliança	4	4	4	4
	4. <b>Sustentação da aliança</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>D.</b>	<b>Comunicação</b>	<b>2,50</b>	<b>3,00</b>	<b>3,25</b>	<b>3,25</b>
	1. Compreensão mútua	3	3	3	3
	2. <b>Canais de comunicação entre as orgs..</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	3. <b>Frequência da comunicação</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	4. Interação com o público externo	3	3	3	3
<b>E.</b>	<b>Papéis</b>	<b>3,33</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
	1. Definição de papéis	3	3	4	4
	2. Detalhamento dos papéis	3	3	4	4
	3. <b>Distribuição das responsabilidades</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>F.</b>	<b>Recursos</b>	<b>2,75</b>	<b>3,25</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>
	1. Atendimento aos objetivos	3	2	3	3
	2. Recursos financeiros	3	4	4	4
	3. Compartilhamento de know-how	3	4	4	4
	4. Captação de recursos	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>G.</b>	<b>Agregação de valor</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
	1. Desenvolvimento institucional	3	4	4	4
	2. Marca / imagem	3	4	4	4
	3. Novas competências	3	3	4	4
	4. Ambiente interno	3	3	-	-
<b>H.</b>	<b>Sistemas de avaliação</b>	<b>2,67</b>	<b>3,00</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>
	1. <b>Indicadores sistematizados</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	2. Monitoramento das ações	3	3	3	3
	3. Escolha dos indicadores de resultados	3	3	-	-
	<b>Média dos indicadores</b>	<b>3,00</b>	<b>3,21</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>
	<b>Média geral da aliança</b>	<b>3,11</b>		<b>3,50</b>	

Como demonstrado no quadro acima, na primeira fase da pesquisa, algumas divergências entre os parceiros puderam ser notadas, principalmente nas categorias *comprometimento, comunicação, recursos e sistemas de avaliação*.

Já durante a segunda fase do estudo, na qual a aplicação do Instrumento foi feita em conjunto pelas organizações, detectou-se maior alinhamento nas respostas, mesmo sendo instruídos de que não seria necessário entrarem em consenso.

Uma das razões para a diferença entre a primeira e a segunda fase, se deu pelo fato de o IPM, individualmente, ter avaliado a aliança na perspectiva dos dois projetos que tem com a Ação Comunicativa (INAF e NEPSO), enquanto que a Ação Educativa estava aplicando o Instrumento, desde a primeira fase, levando em consideração apenas o programa NEPSO. A Ação Educativa é administrada por projeto, sendo que cada projeto tem uma dinâmica diferente de coordenação, gestão e monitoramento, desta forma, as características intrínsecas à aliança, em cada projeto, também são diferentes, funcionando praticamente como duas alianças independentes.

Esse fato reforça a idéia de que o Instrumento deveria ser aplicado a cada um dos projetos individualmente.

Nas palavras de Marilse, coordenadora da Ação Educativa: *“Se você tem duas organizações em aliança com projetos diferentes, eu acho interessante focar num projeto, por que se os projetos são diferentes a aliança também passa por outras variáveis”*. E segundo Fabio, do IPM: *“Cada projeto tem peculiaridades, às vezes tempo de existência e equipes diferentes... é mais interessante quando a avaliação é feita em cima do projeto”*.

Notou-se, durante a aplicação conjunta do Instrumento, uma tendência dos respondentes alinharem as suas opiniões sobre a aliança.

Desta forma, a segunda fase da aplicação do Instrumento gerou um resultado mais positivo e convergente da aliança, com as respostas coincidindo em todos os itens, o que pode ser compreendido como uma aliança que está em estado integrativo, segundo James Austin, conforme descrito no item 3.2 deste trabalho.

O encontro das organizações foi um momento muito rico para o estudo. Contribuiu para apontar as dificuldades de cada um dos respondentes na primeira fase da aplicação do instrumento, colaborou para uma maior compreensão de cada um dos Indicadores, e principalmente possibilitou a percepção da importância do mesmo, o que serviu de estímulo ao desenvolvimento de uma proposta de um manual auto-explicativo para aplicação do IMA.

Aprofundando um pouco mais a análise, pôde-se observar o seguinte em cada categoria do IMA:

**Alinhamento de expectativas** – em relação aos resultados alcançados pela aliança, de um modo geral, as expectativas iniciais das organizações aliadas estavam correspondendo, embora a Ação Educativa tenha alterado sua resposta de 4 na primeira fase para 3 na segunda. Atribui-se esta diferença ao fato das organizações não terem em mãos as antigas respostas e de terem evitado pontuar com nota máxima por acreditarem tratar-se de um processo contínuo. Marilse, da Ação Educativa, comentou que, de um modo geral, o alinhamento das expectativas *“correspondem totalmente, na verdade não sei dizer se temos expectativas diferenciadas, temos as mesmas expectativas”*.

Um aspecto importante levantado nesse momento, que reforçou a idéia inicial de aplicar-se o Instrumento por projeto e não na aliança como um todo, foi a diferença, apontada por Fabio, na definição das expectativas do INAF comparada ao processo do NEPSO. No processo de definições de expectativas e de papéis do projeto INAF, chegaram a pensar em contratar um advogado para a definição dos direitos de cada um no NEPSO essa etapa transcorreu quase que naturalmente.

**Estratégias** – Nesse item houve total concordância por parte do IPM e da Ação Educativa. Nas duas fases da aplicação do Instrumento, ambos concordaram que as estratégias são claras e que foram definidas em conjunto. Segundo Marilse, da Ação Educativa, o desafio agora seria explicitar as estratégias: *“as estratégias estão muito mais implícitas do que explícitas. [Explicitar] é um desejo nosso este ano”*. A única diferença de resposta entre uma e outra fase se deu devido a uma percepção conjunta em relação ao fato das definições de estratégias também terem sido feitas em conjunto. Ficou claro também, desde o primeiro momento, a forte influência que as relações pessoais exerceram na elaboração de tais estratégias.

**Comprometimento** – De um modo geral, as organizações mantiveram, na aplicação em grupo, as mesmas pontuações, concordando totalmente com um alto nível de comprometimento com a aliança e com a causa, de forma ativa. O IPM, na primeira fase e no início da segunda fase, ainda olhando a aliança com a Ação Educativa como um todo, concordava que a sustentação da aliança estava restrita aos líderes, dando nota 3 ao Indicador 4. Comentou: *“sinto um pouco falta do Sergio Haddad, dele ser o executivo... É claro que ele está em dez mil coisas...”* Posteriormente, ao repensar a questão sob a perspectiva do projeto NEPSO, reviu

sua posição, pontuando com 2, ou seja, discordando de que a sustentação da aliança estava restrita aos líderes. Fabio afirmou que sua relação com a Ação Educativa no NEPSO é feita através da Marilse, por ser ela quem coordena a operação nacional do NEPSO. Nesse item ficou mais claro ainda a importância de se olhar a aliança nos diferentes projetos. Nas palavras de Marilse: *“os projetos tem tempo diferentes de existência, a relação com cada um deles está em tempo diferente”*. Apontaram que a sustentação desta aliança não está mais restrita somente aos líderes; cada vez mais pessoas se envolvem e se comprometem com o projeto.

**Comunicação** – Na primeira fase, pela mesma razão citada anteriormente, observou-se uma discrepância nas respostas, especialmente no que dizia respeito à frequência na comunicação. Já na segunda fase, após o devido esclarecimento, notou-se um alinhamento. As duas organizações demonstraram compreender claramente as mensagens emitidas por cada uma. Em relação aos canais de comunicação disponíveis, embora tenham concordado que facilitam a interação entre elas, deixaram claro que *“... tem que ser melhorado” (IPM)*. Em relação à frequência, a mudança na pontuação da primeira para a segunda fase se justificou pela confusão em relação ao foco em um só projeto. Mostram-se não tão satisfeitas com a comunicação com o público externo *“... estamos querendo melhorar” (IPM)* e *“... temos que descobrir novas formas” (Ação Educativa)*.

**Papéis** – Os resultados apontaram que os papéis a serem desempenhados pelas duas organizações estão claramente definidos e detalhados, e que a forma pela qual estão distribuídas as responsabilidades entre elas tem contribuído para que a aliança atinja seus objetivos. Em relação ao detalhamento de papéis, a própria

ausência de Fabio, nos últimos meses por motivos de saúde, segundo Marilse: “...deu para explicitar. Você tendo a ausência, você compreende melhor qual era a dimensão do papel do outro e o que é necessário para suprir o buraco”. A diferença de pontuação da Ação Educativa no item “distribuição das responsabilidades”, da primeira para a segunda fase, não pareceu relevante. pode ter ocorrido por constrangimento por parte de Marilse ou por ela não ter se lembrado da resposta dada na primeira fase.

**Recursos** – Esta categoria gerou muita diferença na pontuação das duas fases, devido à dificuldade em se compreender de que recursos estava se tratando, que recursos estavam sendo postos em questão - se todos, ou apenas os não financeiros. Como pode ser visto no Indicador 1, em que se pede para indicar se os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas eram suficientes para atender aos objetivos da aliança. Na segunda fase, depois de esclarecido que seriam todos os recursos, argumentaram que, em se tratando de recurso financeiro “*este nunca seria suficiente*” (IPM), pois quanto maior esse recurso, maior poderia ser a contribuição para o desenvolvimento da aliança e do programa. Houve concordância, na segunda fase, em relação aos recursos financeiros serem essenciais para a continuidade da aliança e que ambas compartilham seu *Know-how* e conhecimento especializado e que a responsabilidade pela captação cabia ao IPM.

**Agregação de valor** – Neste caso, as organizações envolvidas deixaram clara a contribuição da aliança para a agregação de valor à imagem das marcas e para a agregação de novas competências em cada uma delas. No sentido de agregação de valores e novas competências, o IPM reforçou a idéia de que se tratava de “..

*um aprendizado constante, o IPM / IBOPE é o empresarial e a outra parte é uma ONG, esse encontro é muito interessante*". Em relação à contribuição para a melhoria no ambiente interno, tratando-se do programa em si, Fábio, do IPM acredita que *"... tem que melhorar o trabalho de comunicação interna, em relação ao Instituto Paulo Montenegro, porque muitos funcionários do IBOPE não se dão conta ainda do que acontece"*.

Houve, também, muita dificuldade em definir em que medida a aliança em si poderia contribuir para a melhoria de clima no ambiente interno. Segundo Fábio, o que pode contribuir para uma melhoria no ambiente interno do IBOPE seria uma melhor divulgação interna do programa NEPSO, e não da aliança em si. Por esse motivo preferiram não pontuar este indicador na segunda fase. Sendo assim, a categoria Agregação de Valor só contou com três indicadores para a elaboração da sua média.

**Sistemas de avaliação** – Houve certa dificuldade de responder as questões desta categoria, nos dois momentos da aplicação do instrumento, pois o desenvolvimento e a sistematização dos Indicadores ainda estão em construção. O monitoramento das ações tem sido realizado através de reuniões anuais e relatórios, que deveriam ser bimestrais, embora ainda sejam feitos de forma irregular. Embora concordem com a importância de um monitoramento periódico e de um sistema de indicadores, ainda não o fazem. Sobre a escolha dos indicadores de resultado, os respondentes apontam: *"...estamos escolhendo em conjunto"* (IPM). Por este motivo preferiram não avaliar este indicador. Sendo assim, esta categoria contou apenas com os dois indicadores iniciais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Instrumento de Monitoramento de Alianças mostrou-se mais eficaz como ferramenta pedagógica do que como instrumento de avaliação, propiciando um momento de reflexão e ajustes da aliança, principalmente quando aplicado de forma conjunta. Mostrou-se uma ferramenta útil para a discussão de alianças.

O processo de preenchimento, primeiro separadamente e depois em conjunto, enriqueceu este trabalho, pois permitiu um momento inicial de reflexão individual que trouxe à tona diferentes percepções que foram discutidas posteriormente em conjunto.

Pode-se perceber que no primeiro momento da aplicação do IMA, nenhum respondente mostrou ter tido alguma dúvida, o que não ocorreu ao responderem conjuntamente. Pode ser que o processo feito em conjunto tenha permitido uma reflexão mais profunda a respeito de cada indicador, diferentemente do preenchimento individual, onde cada um tenha feito sua parte de forma rápida e sem questionamentos.

Ao aplicar-se o Instrumento às organizações em conjunto, percebeu-se uma tendência ao consenso, que poderia ser explicada por um constrangimento decorrente, na percepção dos pesquisadores, de uma diferença hierárquica entre os respondentes ou de relações de poder – IPM, como financiador do projeto e Ação Educativa, com domínio do *know how* e da expertise em Educação.

Outro motivo para o consenso percebido pode ser o fato de as organizações envolvidas terem optado por não se deterem em determinados

detalhes que poderiam causar uma discussão mais ampla, e que, neste momento de maturidade da aliança, não agregasse valor a ela.

Esse momento da aplicação do Instrumento em conjunto demonstrou que seu uso era mais apropriado como momento de reflexão, podendo servir para melhorar a aliança tanto no que se refere ao relacionamento entre as organizações envolvidas, como no gerenciamento da mesma não como um instrumento de avaliação, que atribuiria notas e encontraria culpados.

Os valores médios que foram calculados na tabela de resultados, indicariam uma “nota de avaliação” da aliança, mostrando uma aliança mais integrativa e alinhada quanto mais esta nota se aproximasse de 4 (quatro). Porém não foi possível utilizar este referencial na análise, uma vez que alguns indicadores do Instrumento estão com a lógica de valoração invertida.

O Indicador 4 (*a sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes*) da categoria Comprometimento e o Indicador 3 (*as relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança*) da categoria Estratégias estão fugindo da lógica de classificação de valores do Instrumento, pela qual o valor 4 atribuído aos Indicadores induz a uma idéia de se tratar de uma aliança amadurecida, o que nos Indicadores descritos acima, corresponde exatamente ao contrário.

Outra dificuldade encontrada foi a falta de compreensão de algumas categorias e indicadores, como é o caso, por exemplo, do indicador 1 (*os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança*) da categoria Recursos, não fica claro que tipo de recurso está se referindo, se financeiros ou não financeiros ou os dois.

A “definição operacional” foi de pouca ajuda no entendimento da categoria. Em alguns casos ajudou a suscitar dúvidas quanto aos indicadores,

como, por exemplo, o Indicador 3 da Categoria A (Alinhamento de Expectativas) onde se questiona se os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações, enquanto a “definição operacional” dessa categoria já pressupunha que tais objetivos tivessem sido definidos em conjunto – *“Alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas”*.

Um ponto importante a ressaltar é que a avaliação de uma aliança deve sempre ser vista em conjunto com a avaliação do projeto. Tudo pode estar bem na aliança, o que não significa necessariamente que o projeto social esteja atingindo o seu objetivo.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Para que se possa utilizar o Instrumento de Monitoramento de Alianças como um instrumento de medição, ou seja, de determinação de um valor numérico qualificativo, sugere-se uma adaptação nos indicadores 4 (*a sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes*) da categoria Comprometimento e o indicador 3 (*as relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança*) da categoria Estratégias de forma que fiquem coerentes com a lógica das demais questões, podendo assim gerar médias aritméticas que possam verificar o desenvolvimento da aliança.

Tomando por base o caso estudado, em que a aliança envolve dois projetos distintos, sugere-se que o IMA seja aplicado separadamente em cada um dos projetos que dela fazem parte, uma vez que cada projeto pode estar em um momento diferente de maturidade, envolver pessoas diferentes, em regiões diferentes, isto é, com características e peculiaridades diferentes. Tais fatores já

são suficientes para gerar um amadurecimento diferente da aliança em cada projeto e ainda auxiliar na identificação de premissas básicas para estabelecer um padrão de qualidade para todos os projetos, possibilitando, assim, maior eficiência das futuras alianças.

Outra sugestão que poderia enriquecer os resultados da aplicação do Instrumento consiste no desenvolvimento e aplicação de pesos específicos aos indicadores que parecerem mais relevantes em cada caso estudado. Por exemplo: em uma determinada aliança a **definição conjunta dos objetivos da aliança** pode ter um peso mais significativo do que a **clareza na definição de papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas**, e em outra aliança esses aspectos terem pesos diferente.

Perante as dificuldades de compreensão encontrada em algumas categorias e indicadores do Instrumento, sugere-se desenvolver um manual com o objetivo de esclarecer os conceitos utilizados no IMA e a maneira mais adequada para a sua aplicação. Um manual didático que auxilie qualquer tipo de organização que trabalha em aliança, uma vez que as pequenas organizações, sejam elas empresariais ou não, podem não compreender as explicações e conceitos utilizados no IMA.

Considerando-se que o Instrumento de Monitoramento de Alianças pretende ser um instrumento de auto-aplicação, é necessário que se dê uma vasta explicação sobre o seu uso e aplicabilidade, numa linguagem acessível a qualquer pessoa, independentemente do seu nível de instrução ou envolvimento com a linguagem de Terceiro Setor e um direcionamento conceitual para um melhor entendimento e padronização desses conceitos

Este manual deverá servir para que todas as organizações possam utilizá-lo sem a necessidade de orientação direta dos realizadores do IMA, ou pesquisadores credenciados para isso.

Sugere-se, assim, a criação do **Manual de Apoio ao Instrumento de Monitoramento de Alianças** que contemplaria as seguintes informações:

Ficha Técnica:

- Responsáveis pelo desenvolvimento do Instrumento → direito autoral
- Data do desenvolvimento e edição
- Contatos para esclarecimentos e sugestões

Apresentação:

- O que é o IMA → como e porque foi desenvolvido
- Para que serve o IMA → desmistificar o seu uso.

Exemplo:

- ❖ *como mais uma ferramenta para auxiliar na construção e no desenvolvimento de uma aliança saudável e produtiva que tem como um objetivo maior o benefício social.*
- ❖ *Como ajuda para definir onde se está e onde se quer chegar.*
- ❖ *como um objeto de auxílio na dinâmica e na boa condução de uma aliança, ou seja, não deve ser utilizado como instrumento de críticas negativas,*
- ❖ *como instrumento para aprimorar relacionamentos e processos gerenciais de uma aliança.*
- Como pode ou deve ser utilizado → indicar formas de utilização.

Exemplo:

- ❖ *para definir metas e corrigir caminhos que a aliança está seguindo.  
Pode ser aplicado na aliança como um todo ou apenas num dos projetos da aliança, mas sempre visando o relacionamento entre as partes envolvidas e os processos gerenciais dessa aliança e não o projeto em si.*
- ❖ *Ser sempre utilizando dois parceiros de cada vez.*
- ❖ *verificar a posição em que se encontra a aliança com uma organização pode servir como parâmetro para verificar como andam as outras partes envolvidas*
- Quando utilizá-lo → indicar periodicidade mínima e máxima para a sua aplicação.

Exemplo:

- ❖ *poderá ser aplicado num período mínimo de um mês e no máximo uma vez por ano, dependendo dos ajustes que a aliança esteja necessitando realizar e também como monitoramento, para verificar se os pontos que já foram atingidos continuam de acordo com as expectativas e se os pontos que necessitavam de ajustes, na aplicação anterior, foram ajustados.*
- Os momentos da aplicação → explicar a 1ª e 2ª fases da aplicação.
  - ❖ *Salientar a importância da aplicação conjunta (segunda fase), independente da primeira fase (aplicação individual do Instrumento) ter sido realizada, e que, independente da periodicidade que o instrumento for aplicado, ele se torna eficaz se for realizado em conjunto pelas duas partes envolvidas.*
- As categorias e os indicadores → descrever a importância e o significado de cada um.

## Aplicando o Instrumento de Monitoramento de Alianças

- Quem deve responder o IMA → perfil do respondente.
  - ❖ *o principal responsável ou os responsáveis de cada organização*
  - ❖ *Que tenham conhecimento do funcionamento da aliança, do seu andamento e possuam liberdade para tomar decisões.*
- Passos a serem seguidos para a aplicação do IMA
- A escala de valores → para que serve e como escolhê-los
- Médias → como aplicar a tabela de pontuação

## Glossário

Conceituar os termos que estão sendo utilizados no Instrumento, como, por exemplo:

- Aliança
- Processos gerenciais
- Definição operacional
- Recursos financeiros → o que está incluído em recursos financeiros.  
Exemplo: *considerar recursos como dinheiro, equipamentos, imóveis, mobiliário, equipamentos elétricos e eletrônicos...*
- Recursos não financeiros – o que está incluído em recursos não financeiros.  
Exemplo: *conhecimento especializado*
- Políticas
- Estratégias da aliança

Esse manual deverá ser testado em diversos tipos de alianças, considerando-se entre outros aspectos: localização geográfica, tamanho das organizações envolvidas na aliança, tipos de organizações, tempo de existência da aliança.

## 7.1 Sugestões para melhoria do Instrumento de Monitoramento de Alianças

Sugestões Gerais:

- Num instrumento de auto-aplicação convém manter sempre a mesma linguagem, principalmente nos textos da “definição operacional” da categoria e os seus indicadores.
- Manter sempre o mesmo direcionamento na escala de valor
- Manter a mesma linguagem na resposta aos indicadores. As frases são afirmativas e por isso podem ser utilizadas sempre com escalas de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Isso pode evitar confusões na hora da resposta. O que facilita também a orientação para o preenchimento do Instrumento que pode ser a *concordância* ou *não* com a afirmação de cada indicador

Observações e sugestões sobre algumas das categorias e indicadores do IMA:

### **Alinhamento de Expectativas**

- A “definição operacional” pressupõe que os objetivos iniciais foram definidos em conjunto. Podemos pressupor que toda aliança é aliança se os objetivos foram definidos em conjunto? Sendo assim, as alianças que foram formadas de maneira mais informal, cujo objetivo já tivesse sido estabelecido por um dos aliados, não poderão utilizar esse instrumento?
- Partindo-se da premissa que os objetivos foram definidos em conjunto o Indicador 2 (*Cada organização conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados na aliança*) deixa de ter sentido, bem

como o indicador 3, que verifica se os objetivos da aliança foram definidos em conjunto.

- Sugere-se mudar a “definição operacional” retirando *“em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas”*. Caso a sugestão seja aceita o indicador 1 *“os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações”* deverá ser alterado para *“os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais da sua organização”*

### **Estratégias**

- Simplificar a “definição operacional”
- No Indicador 3 definir “relações pessoais”, uma vez que essa influência pode ser positiva ou negativa, dependendo do ponto de vista de cada um.

### **Comprometimento**

- Conforme já mencionado nas Considerações Finais, o Indicador 4 – a sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes – seguindo a mesma escala de valores, dá uma visão distorcida do que se pretende com a resposta.
- Sugere-se que esta frase seja revista em função das informações levantadas na ocasião da elaboração do Instrumento e da sua importância na avaliação da aliança, de forma que mantenha o mesmo caráter afirmativo e a mesma lógica de valores que permeia os outros indicadores do Instrumento.

### **Recursos**

- Os Indicadores 1 e 4 (*os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança e a responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida*) suscitam dúvidas, por não esclarecer a que tipo de recurso a frase se refere.
- Os recursos financeiros podem não ser suficientes mas os não financeiros sim.
- Da mesma maneira, cada organização aliada pode ser responsável por um tipo de recurso.

### **Sistemas de Avaliação**

- A resposta ao Indicador 2 (*o monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente*) pressupõe que já exista um monitoramento das ações da aliança, apenas querendo saber se ele é realizado periodicamente.
- O mesmo ocorre com o Indicador 3 (*a escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto*). Se os indicadores ainda não foram escolhidos não será possível responder a esta questão. Sugere-se que este ítem seja vinculado ao Indicador 1 (*os programas e projetos realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados*)

## **7.2 Depoimento dos respondentes**

*“Muito legal... as questões são colocadas e a gente tem condições de pensar... O mais importante pra gente é uma boa aliança, a gente acredita que*

*tem uma aliança legal, mas quando você coloca essas questões, algumas fendas podem surgir, a interpretação de um ou de outro podem ser diferentes... Na verdade, uma aliança é algo que a gente tem que aperfeiçoar sempre". (Fabio Montenegro - IPM)*

*"Achei muito interessante porque eu nunca tinha pensado numa aliança com todas essas dimensões. Na verdade o Instrumento me apontou algumas dimensões que eu desconhecia..., mas eu não tinha nem pensado sobre isso. É legal você poder pensar sobre todas essas facetas que devam ser cuidadas". (Marilse Araújo - Ação Educativa).*

## ANEXOS

### Anexo A – Roteiros das entrevistas

#### A.1 - Organização: Ação Educativa

Data:
Respondente:
Formação:
Cargo:
E-mail:
Tel:

1. Histórico da organização
2. Área e formas de atuação
3. Listar projetos
4. Parceiros em cada projeto
5. Com que recursos a empresa entra e com que recursos a organização entra
6. História da parceria e razão da parceria
7. Quais os benefícios da parceria p/ a organização e p/ público-alvo?
8. O que facilitou a parceria?
9. O que dificultou a parceria?
10. Existe monitoramento? (como, quem, com que frequência).

## A.2 - Empresa: IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

Data:
Respondente:
Formação:
Cargo:
E-mail:
Tel:

1. Setor da economia:
2. Num. Funcionários:
3. Participou de prêmios de Atuação Social?
4. Quais?
5. Faixa do faturamento bruto da empresa (em Reais): <input type="checkbox"/> menos de 50 milhões <input type="checkbox"/> entre 50 e 100 milhões <input type="checkbox"/> entre 100 e 500 milhões <input type="checkbox"/> entre 500 milhões e 1 bilhão <input type="checkbox"/> entre 1 e 1,5 bilhões <input type="checkbox"/> entre 1,5 e 2 bilhões <input type="checkbox"/> entre 2 e 5 bilhões <input type="checkbox"/> mais de 5 bilhões
6. Composição preponderante do capital da empresa (estatal, nacional, estrangeiro?): Há 5 anos (dez 1999): Atualmente:
7. A empresa passou, nos últimos anos por algum processo de mudança de controle de capital (fusão, aquisição, privatização ou outro)?
8. Se positivo, quais processos? <input type="checkbox"/> Fusão com empresa nacional <input type="checkbox"/> Fusão com estrangeira <input type="checkbox"/> Comprou outra empresa nacional <input type="checkbox"/> Comprou outra empresa estrangeira <input type="checkbox"/> Foi comprada por outra estrangeira <input type="checkbox"/> Foi comprada por outra nacional

### A.3 - ONG: Instituto Paulo Montenegro

Data:
Respondente:
Formação:
Cargo:
E-mail:
Tel:

1. Como foram as primeiras incursões?
2. Quem e que áreas se envolveram?
3. Benefícios reais para a empresa
4. Listar projetos e parceiros em cada projeto
5. História da parceria e razão da parceria
6. O que facilitou a parceria?
7. O que dificultou a parceria?
8. Tem algum vínculo do projeto social com o planejamento da empresa?
9. Como o projeto social se insere no planejamento da empresa?
10. Existe monitoramento? (como, quem, com que frequência).

## Anexo B – Como utilizar o Instrumento de Monitoramento de Alianças

Os passos a serem seguidos para aplicação do instrumento são:

1. O respondente deve utilizar o material “Categorias e Indicadores” para analisar uma aliança específica. É preciso colocar nome, identificar a organização a que pertence e o nome do parceiro na aliança foco da análise.
2. O foco da análise é a **ALIANÇA**, e para isto cada parceiro envolvido aplicará o instrumento para podermos efetuar a comparação. **CADA PARCEIRO DEVE INFORMAR A SUA PERCEPÇÃO SOBRE A ALIANÇA EM SI.**
3. Em cada página do anexo há o nome da Categoria a ser analisada e logo abaixo, sua definição operacional para fins deste instrumento. Em seqüência, há os Indicadores, que variam entre 3 e 4 em cada categoria.
4. Cada Indicador é composto de uma afirmação e uma escala de 4 pontos.
5. A opinião da organização respondente deve ser assinalada sobre um dos 4 pontos determinados pela escala.
6. É importante, para chegar a uma avaliação real da Aliança, que o respondente procure avaliar todos os indicadores. Sugere-se que mais de uma pessoa em cada organização participe desta análise.

As percepções de cada organização serão comparadas por nós, pesquisadores, identificando, indicador a indicador, as convergências e divergências de pontuação. Após a consolidação, os pesquisadores propõem um encontro entre os responsáveis das organizações para que estas possam discutir os motivos que levaram a convergência ou divergência nos indicadores. Quanto mais existirem indicadores convergentes, mais as organizações estão alinhadas e, isso provavelmente, trará melhores resultados para a aliança, para cada uma e para a sociedade. Além disto, a análise conjunta dos indicadores em que ocorreram divergências de percepção é um passo importante para que as organizações aliadas aprimorem o relacionamento.

## Anexo C – Instrumento de Monitoramento de Alianças

<b>Respondente(s):</b>
<b>Cargo(s):</b>
<b>Organização:</b>
<b>Data:</b>

### Categorias e Indicadores

<b>A. Alinhamento de Expectativas</b>
1. Expectativas iniciais
2. Resultados esperados
3. Definição de objetivos
<b>B. Estratégias</b>
1. Estratégias claras
2. Definição em conjunto
3. Relações pessoais
<b>C. Comprometimento</b>
1. Comprometimento com a aliança
2. Comprometimento com a causa social
3. Participação na aliança
4. Sustentação da aliança
<b>D. Comunicação</b>
1. Compreensão mútua
2. Canais de comunicação entre as organizações
3. Frequência da comunicação
4. Interação com o público externo
<b>E. Papéis</b>
1. Definição de papéis
2. Detalhamento dos papéis
3. Distribuição das responsabilidades
<b>F. Recursos</b>
1. Atendimento aos objetivos
2. Recursos financeiros
3. Compartilhamento de know-how
4. Captação de recursos
<b>G. Agregação de valor</b>
1. Desenvolvimento institucional
2. Marca / imagem
3. Novas competências
4. Ambiente interno
<b>H. Sistemas de avaliação</b>
1. Indicadores sistematizados
2. Monitoramento das ações
3. Escolha dos indicadores de resultados

### **A. Alinhamento de Expectativas**

Alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas.

**Indicadores:**

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 e competências intrínsecas.

### Indicadores:

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 aliadas com a causa social e com a aliança. Bem como o engajamento das pessoas das organizações aliadas e suas disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança.

#### Indicadores:

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 está restrita aos 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.

### Indicadores:

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 definidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações é adequada a cada organização e aos objetivos da aliança.

### Indicadores:

1. Os papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos.

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.

### Indicadores:

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 atuação em aliança. Analisando até que ponto a aliança agrega valor para marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Cada organização deve analisar estes indicadores com o foco em si própria.

### Indicadores:

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 para 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.

### Indicadores:

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
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ AUSTIN, James E. *Parcerias : fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- ❖ BOOG, Gustavo e Magdalena. *Tempo de convergir: impacto nas pessoas, organizações e sociedade*. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- ❖ BRUNETTI, Renata M. O Captador de recursos: um novo personagem na constituição de uma sociedade emancipatória. 2003 – dissertação de mestrado – Núcleo de Identidade, Departamento de Psicologia Social – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, São Paulo.
- ❖ CHIANCA Thomas; MARINO, Eduardo e SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global Editora, 2001.
- ❖ COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac, 2000.
- ❖ FALCONER, Andres Pablo. *Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras*. Fundação Peiropolis, 2001
- ❖ FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresa e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002
- ❖ FISCHER, Rosa Maria e CASADO, Tânia. Alianças estratégicas para atuação social – relatório final. 2003 – FIA/CEATS , São Paulo.
- ❖ FISCHER, Rosa Maria e CASADO, Tânia. Alianças estratégicas para atuação social – pesquisa aplicada - relatório final. 2003 – FIA/CEATS , São Paulo.
- ❖ FURTADO, João. A caminho da sustentabilidade. Guia para organização. Apostila dada em aula.
- ❖ MARINO, Eduardo. *Manual de avaliação de projetos sociais*.
- ❖ MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Empreendedorismo Social*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002
- ❖ NOLETO, Marlova Jovchelovitch, *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. Global editora, 2000.
- ❖ PIRES, João Teixeira. Alianças estratégicas entre empresas privadas e órgãos públicos para atuação social: um estudo sobre influência em

políticas públicas. 2004 – dissertação de mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo.

- ❖ ROCHA, L.; BOSE, M. em entrevista a GIANNECCHINI, L. – *Estudo do CEATS revela que 80% das empresas pesquisadas estabelecem parceria com organizações sociais do Terceiro Setor*. Setor 3, 2004. Disponível em: <http://www.setor3.com.br>. Acesso 23/09/2004.
- ❖ SPINK, Peter; CAMAROTTI, Ilka. *Parcerias e pobreza: soluções locais e implementação de políticas sociais*. Editora FGV, 2000.
- ❖ SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- ❖ VARIOS autores, *Responsabilidade social das empresas*, V.3. Fundação Peiropolis, 2004.
- ❖ Yin, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. Tradução e síntese: Prof. Ricardo Lopes Pinto. Adaptação: Prof. Gilberto de Andrade Martins. Site: [www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo\\_Caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm)

Outras fontes de informação:

- ❖ Site do Instituto Paulo Montenegro: [www.ipm.org.br](http://www.ipm.org.br)
- ❖ Site da Ação Educativa: [www.acaoeducativa.org.br](http://www.acaoeducativa.org.br)
- ❖ Site do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE: [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)
- ❖ Site do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA: [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)
- ❖ Site Portal Setor 3 – Senac SP: [www.setor3.com.br](http://www.setor3.com.br)
- ❖ Site do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)
- ❖ Site da Rede de Informação para o Terceiro Setor – RITS: [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)
- ❖ Site da Rede Brasileira de Avaliação: [www.avaliabrasil.org.br](http://www.avaliabrasil.org.br)
- ❖ Ashoka (entrevista)