

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**AVALIAÇÃO DE UMA ALIANÇA INTERSETORIAL:
O PROGRAMA SOCIAL ALÉM DAS LETRAS**

Breno Lagares Borges

Belo Horizonte
2009

Breno Lagares Borges

**AVALIAÇÃO DE UMA ALIANÇA INTERSETORIAL:
O PROGRAMA SOCIAL ALÉM DAS LETRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim
Pena

Belo Horizonte
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B732a Borges, Breno Lagares
 Avaliação de uma aliança intersetorial: o Programa Social
 Além das Letras / Breno Lagares Borges. Belo Horizonte, 2009.
 97f. : il.

 Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena
 Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de
 Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração

 1. Relações intersetoriais - Avaliação. 2. Parceria público-
 privada. 3. Setor terciário. 4. Responsabilidade social. I. Pena,
 Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de
 Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
 Título.

CDU: 330.356

Dedico este trabalho às razões de minha vida: meus pais, Waldemar e Edna, minha esposa, Marilene, meu irmão, Henrique, meu filho, Miguel, e aos demais filhos que estão por vir.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas afirmam que o amadurecimento vem com as experiências. E com certeza, depois desta etapa da minha vida, pude comprovar essa afirmação. Tenho certeza de que amadureci muito em todos os aspectos: intelectuais, emocionais e profissionais. Foi um período muito difícil, de muitas descobertas, noites em claro, *stress*, ansiedade, alegrias e tristezas. Mas foi também um período em que tive muita compreensão, amor, carinho, tolerância e, acima de tudo, paciência de todos aqueles que estavam à minha volta. E agora faço questão de, com muita emoção e gratidão, agradecer a essas pessoas que foram essenciais para que eu vencesse mais uma etapa de minha vida:

A Deus, em primeiro lugar, por me ter concedido a vida, a inteligência e, acima de tudo, a capacidade de reconhecer e agradecer ao apoio recebido.

A meus pais, que são para mim a base de toda a minha vida. A você Pai, que das esferas espirituais, continua sendo exemplo para mim. Obrigado, em todos os sentidos, pela oportunidade de realizar meus sonhos. A você, Mãe, obrigado pela força, pelo companheirismo, pela paciência, por acreditar e confiar em mim e pelas palavras de incentivo e estímulo constantes.

A você, meu amor, minha companheira, minha amiga, não tenho palavras para agradecer todo o apoio que você me deu. Foram mais de dois anos de paciência, e que paciência..., de compreensão, de tolerância... Te amo muito! Você é sinônimo de evolução, de compreensão.... Uma esposa perfeita!

A meu irmão, que sempre esteve a meu lado, alertando-me, dando conselhos, apoiando e sempre tentando me fazer perceber os caminhos corretos. Muito obrigado, Henrique! Te amo muito!

As minhas queridas famílias Borges, Lagares, Reis Lopes, Coelho da Fonseca, Guimarães, meus amigos, colegas de mestrado, da pós em Gestão em Responsabilidade Social, da Faculdade ASA de Brumadinho, UNI-BH, aos amigos da VIDA DIGNA, do Instituto Hartmann Regueira, em especial Cecília Regueira, aos meus médicos Dra. Shriley, Dr. Tasso,

Dr. Wellington, ao Júnior (Casdec) e alunos, o meu muito obrigado pelo incentivo e apoio. A TODOS os meus amigos do Amor e Caridade, em especial ao Francisco.

A meu orientador, Roberto Patrus, pela paciência, compreensão, verdades, que muitas vezes me fizeram trabalhar a humildade e que foram essenciais a meu processo de aprendizagem e, principalmente, quero lhe agradecer por esta “co-autoria”, pois suas contribuições foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Aos demais professores do Mestrado, pela contribuição intelectual que me ofereceram e aos funcionários do mestrado, Jaqueline e Marco, pela presteza no atendimento, educação e profissionalismo.

E um agradecimento especial aos professores Flávio Tófani, Virgínia Borges Palmerston, Helena Queiroz e Michelle Queiroz e ao Téo pelo incentivo e apoio a mim oferecidos. Obrigado por tudo! Vocês foram essenciais para que eu iniciasse, concluísse e não desistisse deste trabalho.

E às equipes do Instituto Avisa Lá, Instituto Razão Social, Fundação Avina, UNESCO, UNDIME e Secretaria de Educação de Nova Lima, Minas Gerais, pela disponibilidade e atenção dispensadas no processo de coleta de dados.

Quanto vale o seu sonho? Já estipulou um preço para cada um dos seus desejos? Difícil, não é? Claro que sim, porque não há dinheiro que possa pagar por um anseio, um desejo, um sonho, a não ser a realização deles. Esse é o momento máximo de êxtase que um ser humano pode vivenciar e certamente todos nós queremos isso.

*A resposta para poder alcançar esse estado de coisas e manter a vida sempre cheia de expectativas é: **PERSERVERANÇA, COMPROMETIMENTO, QUERER..***

Comprometa-se com seus sonhos, seus ideais... descubra o quanto quer realizar cada um deles. Essa resposta fará de você senhor de si mesmo...ou não.

Trechos de *O poder da Perseverança* de Akasha De Lioncourt

RESUMO

Nesta dissertação de mestrado desenvolveu-se o tema Alianças Intersetoriais em projetos sociais. Neste estudo aborda-se o trabalho em conjunto e colaborativo do poder público (Primeiro Setor), do mercado (Segundo Setor) e das organizações da sociedade civil (Terceiro Setor), em prol de ações sociais. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar as alianças intersetoriais do programa social Além das Letras. Os específicos foram apresentar o Programa Além das Letras e o Prêmio, que seleciona os projetos para receberem sua consultoria; identificar o alinhamento entre as organizações parceiras a partir das convergências e divergências de opiniões acerca da aliança; e avaliar a aliança entre os três setores que permitem a organização do Programa. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi qualitativa. As técnicas utilizadas foram entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. As entrevistas semi-estruturadas foram elaboradas com base no Instrumento de Monitoramento de Alianças, proposto pelo Centro de Estudos de Administração do Terceiro Setor (CEATS). No Referencial Teórico abordaram-se inicialmente os três setores (Governo, Mercado e Organizações Não-Governamentais) da sociedade. Em seguida aborda-se a temática de Alianças Intersetoriais abordando-se os conceitos de Parcerias e Alianças, que, muitas vezes, são utilizados como sinônimos e outras como conceitos distintos. Concluindo, no referencial teórico faz-se uma reflexão também sobre as características, os objetivos, os desafios e as oportunidades das alianças e aborda-se a avaliação de alianças intersetoriais. A análise foi feita a partir da divisão dos parceiros nos grupos de Gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), Execução (Secretaria Municipal de Educação), Recursos (Grupo Gerdau e IBM) e Apoio Institucional (ASHOKA, UNDIME, UNESCO, a Fundação Avina e o UNICEF). As variáveis analisadas foram: Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação. Em relação ao alinhamento entre os parceiros, identificou-se que a Aliança Intersetorial Além das Letras apresentou mais pontos divergentes do que convergentes em relação ao grupo de Gestão e Apoio Institucional. Entre os dois parceiros, Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social, responsáveis pela gestão da aliança, não houve divergências em suas opiniões, uma vez que estão bem integrados. Os demais parceiros não tiveram condições de avaliar a parceria. O grupo de Recursos tem o foco exclusivo na transferência de recursos financeiros e não-financeiros e busca resultados quantitativos na parceria, e o de Execução preocupa-se exclusivamente com a operacionalização do Programa Além das Letras. Já o Apoio Institucional exerce a função de divulgação do Programa. As variáveis que precisam ser trabalhadas são: Comunicação, Recursos e Sistemas de Avaliação. O Instrumento de Monitoramento de Alianças do CEATS mostrou-se mais adequado para avaliar somente o grupo de Gestão. Recomendou-se, por isso, que as parcerias sejam avaliadas de acordo com os papéis e objetivos de cada organização envolvida.

Palavras-chave: Avaliação de Alianças Intersetoriais. Parcerias. Terceiro Setor. Responsabilidade Social Empresarial.

ABSTRACT

This master's degree's dissertation has as subject the Alliance Intersectors in social projects. Approaches the group and collaborative works of the public power (1° Sector), the market (2° sector) and the civil society (3° Sector) in favour of social actions. The main goal of the research was to evaluate the strategy alliance intersector in the Social Program Além das Letras (Farther on Lyrics). The specific goals were: show the Além das Letras Program and the award in which the projects are selected to receive the counsels, identify the lining between the partner's organization from the converging and different opinions about the alliance; and evaluate the alliance between the three sectors that allow the program's organization. The methodology used in this research measured the quality. The techniques used was semi-structured interviews and documents analyzes. The semi-structured interviews were elaborated based in the Instrument of Monitoring the Alliances, set out by CEATS (Center of Studies of Administration on the Third Sector). The Theoretical References approached in the beginning the three sectors (Government, Market and Non Governmental Organizations) in the society. Following it goes through the theme of Alliances Intersector, approaching the concepts of Partnership and Alliances, that many times are used as synonym and in others as distinct concepts. Concluding, the references reflects also about the categories, objectives, challenges and opportunities that alliances approach the evaluations on the alliances intersector. The analyze was made from the division of the partners in the groups of management (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), execution (Secretaria Municipal de Educação), resources (Grupo Gerdau e IBM) e institutional support (ASHOKA, UNDIME, UNESCO, Fundação Avina and UNICEF). The analyzed varieties were: lining of expectations, strategies, compromising, communication, papers, resources, aggregates of values and evaluations systems. Related to the lining between partners it was identified that the Alliance Intersector Além das Letras showed more different aspects than similar aspects related to the Management and Support Institutional Group. Between the two partners, Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social, responsables for the management of the alliance, there wasn't differences in their opinions, once they are well integrated. The other partners did not have conditions to evaluate the partnership. The group of Resources is focused exclusively in the transfer of financial resources and non-financial and look for quantity results on the partnership and the execution group is worried exclusively in the functioning of the Além das Letras Program. The Institutional Support perform the publishing function of the Program. The varieties that need to be worked out are: communication, resources and evaluation systems. The Monitoring Instrument of Alliances of CEATS showed more useful to evaluate only the Management Group. Recommend, because of this, that the partnership being evaluate accordance to the papers and goals of each involved organization.

Key words: Evaluation of Intersectors Alliances. Partnership. Third Sector. Social Corporate Responsibility.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Diagrama de parcerias Além das Letras	39
FIGURA 2	Papéis dos parceiros do Programa Além das Letras	47
FIGURA 3	Mapa dos municípios participantes do Programa Além das Letras nas fases 1 e 2	91
FIGURA 4	Mapa 2 dos municípios participantes do Programa Além das Letras nas fases 3 e 4	92

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Os Setores segundo a natureza dos agentes e seus fins	19
QUADRO 2	<i>Continuum</i> de Colaboração	28
QUADRO 3	Características das Alianças	30
QUADRO 4	Síntese das Categorias do Instrumento de Monitoramento de Alianças	34
QUADRO 5	Relação de Entrevistas Realizadas.....	42

LISTA DE SIGLAS

CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
FEA(USP)	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
FIA	Fundação Instituto de Administração
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
PUC Minas	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
NYU	<i>University New York</i>
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
IBM	International Business Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Os três setores da sociedade	18
2.2	Parceria versus alianças intersetoriais	22
2.3	Características, objetivos, desafios e oportunidades das alianças intersetoriais	24
2.4	Avaliação de alianças intersetoriais	27
2.4.1	<i>Continuum</i> de Colaboração e 7 Cs	27
2.4.1.1	Dimensões estratégicas para o desenvolvimento e aprimoramento das alianças – 7Cs	31
2.4.1.2	Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais.....	32
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	38
4	ANÁLISE DE DADOS	44
4.1	O Programa Além das Letras	44
4.1.1	A premiação	45
4.2	Avaliação das parcerias	46
4.2.1	<i>A Gestão</i>	47
4.2.1.1	Alinhamento de Expectativas	48
4.2.1.2	Estratégias	49
4.2.1.3	Comprometimento	50
4.2.1.4	Comunicação	52
4.2.1.5	Papéis	53
4.2.1.6	Recursos	54
4.2.1.7	Agregação de Valor	55
4.2.1.8	Sistema de Avaliação	56
4.2.2	<i>Execução</i>	57
4.2.3	<i>Recursos</i>	59
4.2.4	<i>Apoio Institucional</i>	60
4.3	Pontos convergentes e divergentes	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICES	85
	ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

A crescente mobilização de recursos privados para fins públicos tem proporcionado um novo cenário em que as organizações do Primeiro, Segundo e Terceiro Setores têm se aliado para trabalhar por uma determinada causa social. Melo Neto e Froes (1999) afirmam que a estratégia de parceria envolvendo empresa, governo e ONG's tem sido a mais nova tendência de atuação no Terceiro Setor. Ao atuarem em aliança, que neste trabalho, possuem o mesmo significado, essas organizações buscam maior eficiência, *know-how*, redução de custos, captação de recursos e visibilidade (FISCHER, 2002a). Além disso, as organizações potencializam a qualidade das ações, fortalecem e ampliam a capacidade de ação e troca de conhecimentos e aprendizado (ADULIS, 2002), os problemas são equacionados ou solucionados de forma mais concreta e podem contribuir para a formação de políticas públicas (GIANNECCHINI, 2003). Assim, a atuação em aliança, de acordo com Marques (2003), deve atingir resultados em conjunto e algumas questões devem ser levadas em consideração, como definição de objetivos comuns, prazos, investimentos, responsabilidades financeiras e tecnológicas, pesquisa, infraestrutura, informação e pessoal técnico.

Um dos grandes desafios, em se tratando de alianças intersetoriais, é sua avaliação e seu monitoramento, tema principal desta dissertação. Existem poucos procedimentos adequados para esse novo tipo de gestão, que possui um formato diferente da gestão de um negócio comercial (BOSE; DUTRA; SHOENMAKER, 2003). Coelho (*apud* MEIRELLES, 2005) ressalta que a avaliação de resultados e monitoramento das alianças surge no formato de um relacionamento mais cooperativo e menos conflituoso entre os parceiros. Para Dowbor (2002), na área social, os melhores resultados, como a construção de capital social, são difusos e desafiam quantificações.

Nesta dissertação, com o intuito de contribuir para a temática de Avaliação de Alianças Intersetoriais, tem-se como objetivo geral avaliar as alianças intersetoriais do Programa Além das Letras, com a aplicação do Instrumento de Monitoramento de Alianças, proposto pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS). Os objetivos específicos deste estudo são apresentar o Programa Além das Letras e o Prêmio, o qual seleciona projetos para receberem sua consultoria; identificar o alinhamento entre as organizações parceiras a partir das convergências e divergências de opiniões acerca da aliança; e avaliar a aliança entre os três setores que permitem a organização desse programa.

O Programa Além das Letras tem o foco no fortalecimento e desenvolvimento da educação básica no Brasil. Foi idealizado em 2003 e implantado em 2004, por uma rede virtual e pelo Prêmio “Além das Letras”, que tem por objetivo identificar, reconhecer e divulgar boas ações de formação continuada, realizadas pelas equipes técnicas das Secretarias Municipais de Educação, com foco no desenvolvimento de competências para alfabetização, através da produção de textos. E tem, como missão, melhorar a qualidade da educação pública por meio do desenvolvimento profissional e pessoal de educadores e do fortalecimento do potencial educativo das escolas e centros educacionais (PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a)

As alianças intersetoriais aparecem como uma das mais fortes estratégias para o desenvolvimento social sustentado (FISCHER, 2002a). A estabilidade política dos regimes e governos ganha mais importância após as crises políticas que se sucederam em vários países nos anos 1990, em consequência da imposição do modelo neoliberal. Era um cenário propício à elaboração de novos discursos, como o do combate à pobreza, o da *good governance*, o do fortalecimento institucional de governos e instituições da sociedade civil, e, nas palavras do Banco Mundial, da promoção de parcerias e coalizões baseadas na cooperação de todos (BAVA, 2002).

A participação dos cidadãos e o investimento das organizações privadas em ações sociais configuram o “nascimento” de uma esfera pública não estatal e de um terceiro setor – não lucrativo e não governamental, com a mobilização de recursos privados para fins públicos, cujo fortalecimento contribui para redimensionar tanto o Estado quanto o Mercado. É nesse contexto complexo que, hoje em dia, se multiplicam as ações em parcerias, envolvendo diferentes atores públicos e privados: agências governamentais, empresas, fundações, ONGs, universidades, igrejas, clubes de serviços, instituições filantrópicas (CARDOSO, 2000).

O que está em evidência é justamente essa transição da tradicional dicotomia público-privada para a configuração de um espaço público, em que os papéis dos agentes sociais e do desenvolvimento se interpenetram e se condicionam mutuamente. Os papéis que cada agente desempenhará nos próximos anos estão sendo definidos na “renegociação” do pacto social (SCHOMMER, FISCHER, 2001).

Várias pesquisas relacionadas à temática foram desenvolvidas nos últimos anos, o que reafirma a contemporaneidade do tema. Entre elas destaca-se a pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, desenvolvida entre 2001 e 2002 pelo Centro

de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS), da Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP). Nela, foi identificado que 85% das empresas participantes desenvolvem projetos em parceria. Em 80,2% desses casos, as alianças contam com a participação de Organizações do Terceiro Setor, em 55,5% são estabelecidas também com órgãos governamentais e em 47,3% das vezes há a participação de outras empresas (CEATS, 2002 *apud* FISCHER, 2002a, 2003a).

Podem-se destacar ainda outras pesquisas que abordam a relevância dos estudos sobre alianças e parcerias. A pesquisa “Responsabilidade Social Empresarial”, realizada pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) em 2003, mostra que é significativo o número de indústrias paulistas que desenvolvem ações sociais em parceria com outras organizações (LOUETTE, 2003). O inventário da “Produção Brasileira sobre o Terceiro Setor”, realizado em 2001 pelo CEATS, aponta que o tema Alianças Intersetoriais nasce a partir de 1997, em pesquisas e publicações (FISCHER; MENDONÇA, 2002).

As ações conjuntas entre empresas, organizações de Terceiro Setor e Estado levam a uma atuação social mais efetiva em termos dos resultados. A experiência empírica mostra que, apesar de não ser a solução para todos os problemas sociais e ainda enfrentar desafios para sua continuidade, o trabalho em parceria fornece formas diferentes e inovadoras de encarar uma realidade que precisa de mudanças (FISCHER et al., 2003a).

Alguns pesquisadores apontam a tendência crescente das empresas, do Terceiro Setor e do governo em direção ao desenvolvimento de alianças e parcerias e da cultura da parceria em geral. Há uma constatação de que este é um campo aberto para estudos, com muitos elementos novos a se conhecer (MEIRELLES, 2005).

Em relação à contribuição empírica, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o desenvolvimento de alianças e parcerias, levando-as à reflexão de seus papéis e níveis de comprometimento, possibilitando-lhes uma avaliação e revisão de seus processos, desafios, alinhamento, pontos convergentes e divergentes entre os parceiros.

A fim de contextualizar este trabalho, o referencial teórico foi desenvolvido com o eixo principal de Alianças Intersetoriais. O primeiro item abordou a definição e contextualização dos três setores da sociedade: Primeiro, o Estado; Segundo, o Mercado; e Terceiro, Organizações Não-Governamentais. Já o segundo item do Referencial Teórico abordou um dos eixos temáticos desta dissertação, Alianças Intersetoriais, iniciando pelos principais conceitos de Alianças e Parcerias. Na literatura existente, alguns autores defendem a idéia de que são conceitos distintos e outros defendem como sendo sinônimos. Optou-se, assim, por utilizar o termo Alianças Intersetoriais (FISCHER, 2003). Em seguida, destacam-

se as características, os objetivos, os desafios e as oportunidades das alianças intersetoriais. No último item do Referencial, foi abordada a Avaliação de Alianças Intersetoriais, e foram apresentados os dois instrumentos destacados na literatura, os 7 C's propostos por Austin (2001), que são as dimensões estratégicas para o desenvolvimento e aprimoramento das alianças e o Instrumento de Monitoramento de Alianças, proposto pelo CEATS (2003). Além disso, foi explicitado também o *Continuum de Colaboração* de Austin (2001), que define os estágios das alianças intersetoriais.

O terceiro capítulo explicou a metodologia aplicada na realização do trabalho para atingir os objetivos de avaliar a aliança intersetorial do Programa Além das Letras e identificar pontos convergentes e divergentes entre os parceiros no que se refere à aliança. O quarto capítulo apresentou a análise dos dados, e o último, as considerações finais, recomendações, sugestões e reflexões.

É importante ressaltar que as sugestões dadas e as observações realizadas se restringem ao caso estudado, o que limitou a pesquisa. São, no entanto, de extrema importância para que os atores envolvidos em outras alianças e os interessados nelas pensem e reflitam seus processos de avaliação e, se não os possuem, que incentivem a implementá-los. Isso proporcionará resultados positivos, como o redirecionamento de esforços e a identificação de pontos convergentes e divergentes entre os parceiros. Assim, projetos sociais terão resultados muito mais eficazes contribuindo para o desenvolvimento social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os três setores da sociedade

As alianças intersetoriais são parcerias entre os três setores da sociedade, Estado (Primeiro Setor), mercado (Segundo Setor) e as organizações da sociedade civil (Terceiro Setor).

O papel do Estado, segundo Vieira (2001), pode ser analisado a partir de três perspectivas básicas: uma posição *estadocêntrica*, que defende a função intransferível do Estado em garantir e promover o bem-estar social, formular e desenvolver políticas sociais; uma posição *mercadocêntrica*, na qual deve existir a privatização de funções por parte do Estado, que poderiam ser assumidas pelo mercado com maior eficiência e otimização de recursos; uma posição *sociocêntrica*, na qual o papel do Estado deve ser redefinido em razão da dinâmica dos atores da sociedade civil, presentes na esfera pública. É nessa terceira perspectiva que as alianças intersetoriais se fazem relevantes.

O segundo setor (setor privado ou mercado) é um conjunto de organizações particulares e propriedades urbanas e rurais fora do controle do Estado, que pertence a pessoas físicas ou jurídicas (TENÓRIO, 1999). Tem como objetivos o lucro, readquirir o capital investido e, como função/utilidade, produzir bens e serviços que atendam, eticamente, às demandas mercantis da sociedade. Najam (2000) afirma que o setor de mercado está voltado para a produção de bens e serviços. Por meio de mecanismos de negociação e intercâmbio econômico, gera a maximização dos lucros. A esfera do mercado é formada por organizações privadas e algumas públicas, engajadas na produção de lucro e riqueza por meio de bens e serviços (VIEIRA, 2001).

No mesmo período em que se evidencia a crise do modelo social-burocrático do Estado e que a globalização exige novas modalidades, mais eficientes, de administração pública, cresce a importância das organizações da sociedade civil, de uma forma nem privada nem estatal de executar os serviços sociais garantidos pelo Estado, as organizações de serviço público não-estatais (PEREIRA; GRAU, 1999; MORALES, 1999).

Em sua dimensão produtiva, o setor público não-estatal, também chamado terceiro setor, setor social, organizações da sociedade civil ou organizações não-lucrativas, é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos, dedicadas à produção de bens e serviços públicos (VIEIRA, 2001, p. 80).

De acordo com Tenório (1999), as diferenças básicas entre governo, mercado e

terceiro setor se dão a partir dos fins visados pelos agentes, conforme demonstra o Quadro 1.

Agentes	Fins	Setor
Privados	Privados	Mercado
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Públicos	Terceiro Setor
Públicos	Privados	(Corrupção)

Quadro 1: Os setores segundo a natureza dos agentes e seus fins

Fonte: TENÓRIO, 1999, p. 3

Assim, Tenório (1999) define o Terceiro Setor como o setor sem fins lucrativos, formado por organizações da sociedade civil, agentes não-econômicos e não-estatais, que procuram atuar em prol de uma comunidade ou sociedade. Para Fischer (2002b, p. 45), o Terceiro Setor é “a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas”. E, para Teodósio (2002, p. 23):

O Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor), na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois, apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.

Por atuar de forma descentralizada, ter uma estrutura leve e desburocratizada, possuir contato permanente com a população-alvo, este setor se distingue do setor público. As organizações do público não-estatal têm, em geral, flexibilidade e agilidade de gestão. Elas apresentam eficácia no cumprimento de seus objetivos sociais e eficiência no emprego de meios bem superior às do setor público, marcado usualmente pela burocracia e lentidão de procedimentos administrativos. Logo, a produção de bens e serviços no setor público não-estatal torna-se mais eficiente do que no setor estatal ou privado (VIEIRA, 2001).

Existem, porém, alguns desafios em relação ao controle social. Entre eles estão, primeiro, a possibilidade de estender uma função reguladora sobre a esfera política; segundo, a necessidade de que essa função não seja somente exercida pelos sujeitos sociais na defesa de interesses particulares, setoriais, e sim de interesses públicos (PEREIRA; GRAU, 1999).

O tema do público não-estatal implica atribuir à sociedade uma responsabilidade na satisfação das necessidades coletivas, inferindo aí que, nesse campo, o Estado e o mercado não são as únicas opções válidas (PEREIRA; GRAU, 1999). Nesse modelo, participação e

cidadania são conceitos fundamentais para orientar a atuação das organizações não-lucrativas, seja voltada para a sociedade, seja para a realização de parcerias com o Estado, em função do interesse público. Percebe-se que o mesmo processo de globalização que enfraquece o poder dos Estados fortalece a sociedade civil, que conseqüentemente intensifica o grau de organização do terceiro setor para trabalhar questões sociais que o Estado deixa de cumprir e que o mercado jamais cumpriu (VIEIRA, 2001).

O Terceiro Setor apresenta algumas vantagens, de acordo com Pereira e Grau (1999). Uma delas é a confiança, que representa uma vantagem competitiva para as organizações sem fins lucrativos, sobretudo nos casos em que os usuários têm informação incompleta sobre a qualidade do serviço. Outra vantagem é quando o usuário não tem condições de repactuar seu contrato com a necessária frequência. E assim, como a confiança, a dedicação e a solidariedade constituem papéis que lhes imprimem uma especificidade em relação ao setor lucrativo, a flexibilidade, a experiência especializada e a habilidade de chegar a clientes difíceis de alcançar são exibidas como grandes vantagens.

A produção não-estatal de serviços sociais em oposição às prestações uniformes que tendem a caracterizar a oferta pública estatal possibilita obter prestações adaptadas aos públicos envolvidos. Além disso, tem uma expressão mais micrororganizativa, um desenvolvimento de um estilo de gestão “pós-burocrático”. A autonomia financeira e administrativa e seu correlato na discricionariedade criam condições para organizações menos piramidais e fragmentadas (PEREIRA; GRAU, 1999).

Janoski (1998 *apud* Vieira, 2001) afirma que a esfera pública, na qual está presente o Terceiro Setor, constitui o elemento mais importante e de identificação complexa por envolver grande leque de organizações. Elas podem ser classificadas em cinco tipos: a) partidos políticos; porém, em países de regime democrático, são raramente submetidos à esfera estatal; b) grupos de interesse: têm como principal objetivo influenciar a sociedade e a produção legislativa em função dos seus interesses; c) associações de bem-estar social: envolvem as organizações filantrópicas, as quais organizam fundos, serviços, grupos de autoajuda a fim de promover o bem-estar público. As organizações mais características desta atividade são as escolas, hospitais e instituições assistenciais; d) movimentos sociais: fazem uso de métodos mais informais, como manifestações, boicotes, protestos etc.; e) e, por fim, os grupos religiosos: encontram-se geralmente nos limites da esfera privada, exceto quando tentam influenciar a sociedade por meio de atividades voluntárias e discursos políticos.

A participação dos cidadãos e o investimento das organizações privadas em ações sociais configuram o nascimento de uma esfera pública não estatal e de um terceiro setor –

não lucrativo e não governamental —, por meio da mobilização de recursos privados para fins públicos, cujo fortalecimento contribui para redimensionar tanto o Estado quanto o Mercado. É nesse contexto complexo que, hoje em dia, se multiplicariam as ações em parcerias, envolvendo diferentes atores públicos e privados: agências governamentais, empresas, fundações, ONGs, universidades, igrejas, clubes de serviços e instituições filantrópicas (CARDOSO, 2000).

O mesmo processo de globalização que enfraquece o poder dos Estados nacionais fortalece a sociedade civil, que conseqüentemente intensifica o grau de organização do terceiro setor para trabalhar questões sociais que o Estado deixa de cumprir e que o mercado jamais cumpriu (VIEIRA, 2001). As alianças intersetoriais objetivam realizar o que seria papel do Estado, mas com apoio do Segundo Setor e participação efetiva do Terceiro Setor. Selsky e Parker (2005) argumentam que os novos relacionamentos entre governo, firmas e organizações da sociedade civil estão comprometendo as barreiras que diferenciam esses setores.

2.2 Parceria versus Alianças Intersetoriais

De acordo com Martins et al. (2008), há vários conceitos dos termos parceria, cooperação, colaboração e aliança. Neste trabalho, alianças e parcerias são utilizados como sinônimos. O tema “alianças” entre os setores da sociedade, de acordo com Fischer (2002b), não é novo, porém há cerca de uma década emergiu como uma das mais fortes estratégias para o desenvolvimento social sustentado. Cardoso (2002) afirma que uma mobilização nacional extensa, com o foco na minoração da miséria e a inclusão social, exige uma solução política: um entendimento estratégico entre a maior parte dos principais atores das ‘esferas’ do Estado, do Mercado e da Sociedade Civil sobre a importância que deve ser dada à questão social e sobre as prioridades e medidas capazes de traduzir em ação concreta tal focalização. De acordo com Shommer e Fischer (2001, p. 87), “o cenário atual evidencia a transição da tradicional dicotomia público-privado para a configuração de um espaço público, em que os papéis dos agentes sociais e do desenvolvimento se interpenetram e se condicionam mutuamente”. Além disso, vale ressaltar que as Alianças Intersetoriais são construídas ao longo do processo e demandam investimentos, cuidados e dedicação. As organizações se unem para promoverem atividades mais amplas e significativas tanto para os parceiros como para o beneficiário, público-alvo (MENDONÇA, 2002).

A temática de parcerias intersetoriais possui uma diversidade de conceitos. Alguns autores se referem a parcerias e alianças como conceitos distintos, outros como sinônimos. Conforme destaca Meireles (2005, p.33):

As compreensões se alternam desde entendê-las como simples modelos de investimento empresarial na área social – variações nas modalidades de ação social das empresas - ou como modelos de cooperação interorganizacional e intersetorial estratégicos para a transformação da sociedade.

Noletto (2000), Tachizawa (2002), Setuball (2001) definem parcerias e alianças como conceitos distintos. De acordo com Noletto (2000, p. 12), “parceria está associada à idéia de ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. Ao pensarmos em ações conjuntas de longo prazo ou em uma associação permanente, independente de projeto específico, estamos buscando uma aliança estratégica”. A lógica da parceria é a da intercomplementaridade de recursos e capacidades entre as organizações parceiras, e estas resguardam sua autonomia e sua missão. Na aliança, mesmo podendo atuar de forma isolada,

as organizações atuam em conjunto, levando em consideração a ação em sua complexidade e também o compartilhamento de crenças e valores, pontos de vista e interesses. A associação está com o foco na conquista de posições e objetivos melhores. O terceiro setor buscou o conceito de aliança estratégica no ambiente empresarial, a fim de somar esforços e evitar a superposição de iniciativas (NOLETO, 2000).

Já Setuball (2001) afirma que a parceria ocorre quando se compartilham conteúdos, ações desenvolvidas; nas alianças, duas ou mais organizações se aliam para realizarem uma ação de maior impacto, não sendo obrigatória a complementaridade. E para Tachizawa (2002), a diferença está no prazo da soma dos esforços para a realização do projeto. Parceria se refere às ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. Já a aliança estratégica se refere às ações de longo prazo ou permanente.

Ao se recorrer à literatura de Aquisições e Fusões e Alianças Intersetoriais, Lewis(1992), Lacombe e Heilborn (2003), Aaker (2001), Fischer (2003), Austin (2001) e Gulati (1998) não fazem distinções conceituais dos termos alianças e parcerias. Todos eles associam o conceito de aliança à colaboração, ao compartilhamento e à cooperação.

Lewis (1992) afirma que uma aliança estratégica é aquela em que prevalece o compartilhamento de riscos para se alcançarem os objetivos comuns e a cooperação entre as empresas, a partir de suas necessidades, proporcionando mais recursos do que conseguiriam sozinhas. Para Aaker (2001, p. 263), a aliança estratégica é “uma colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações para que alcancem metas estratégicas”.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 507), definem que “a aliança estratégica é uma associação com uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infraestrutura interna que a sustenta”.

Austin (2001, p. 17) define as alianças estratégicas como “o resultado da migração progressiva das relações de cooperação tradicionalmente filantrópicas, estabelecidas entre organizações com e sem fins lucrativos, para novas formas de trabalhar em conjunto para atingir seus objetivos e contribuir para a sociedade”.

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

De acordo com Fischer (2003), alianças intersetoriais são todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que as empresas, suas fundações e/ou institutos mantêm com organizações da sociedade civil e de governo para realizar ações sociais. Neste trabalho,

assume-se o conceito de aliança de Fischer (2003), o qual suprime sua diferença com o de parceria proposta por Noletto (2000), Setúbal (2001) e Tachizawa (2002).

2.3 Características, objetivos, desafios e oportunidades das alianças intersetoriais

As alianças intersetoriais possuem diversas características que delimitam e formatam seu perfil. Entre elas, destaca-se o foco em relações de troca que beneficiam todos os setores envolvidos. Os objetivos institucionais são alcançados por estratégias comuns, ou seja, um setor prevalece na execução das tarefas (terceiro setor) e outro como canalizador de recursos, em especial os financeiros (empresas privadas) (LIMA, 2003). Quanto mais central a aliança for para a missão e para a estratégia de cada parceiro, mais forte será a parceria, o que resulta em uma cooperação sustentável por meio da compatibilidade de valores institucionais. As organizações aliadas nem sempre possuem valores totalmente congruentes, o que permite limites aceitáveis nas diferenças, uma vez que valores conflitantes serão empecilhos à aliança (FISCHER, 2003).

Noletto (2000, p.15) afirma que “apesar de todas as diferenças entre os aliados, permeia entre eles uma convergência de crenças, valores, pontos de vistas e interesses, que os leva a um posicionamento comum e a uma atuação conjunta diante de uma determinada realidade.” Spink e Camarotti (2000) se opõem a essa idéia, pois, segundo eles, o que caracteriza as alianças é a heterogeneidade, uma vez que surge de organizações distintas, com atuações e de setores diferentes.

Em relação aos objetivos das alianças e parcerias, vale ressaltar que a atuação conjunta das organizações da sociedade civil, empresas e governos para implementação de projetos sociais fortalece a qualidade das ações, o que faz com que os problemas sejam solucionados de forma mais efetiva. Além disso, pode orientar e influenciar a formação de políticas públicas (GIANNECCHINI, 2003). De acordo com Melo Neto (2001), o objetivo das ações sociais em conjunto do governo, das empresas e das entidades do Terceiro Setor e da comunidade é a vontade de reduzir e eliminar a pobreza. Para Noletto (2000), são objetivos das alianças: o compartilhamento de riscos e sucessos; o acesso a novas frentes de atuação, bem como à tecnologia e conhecimento; o ganho de economia de escala; a ampliação geográfica; e solução para as limitações financeiras, entre outros. Spink e Camarotti (2000, p.10) afirmam que os objetivos das alianças e parcerias são a “criação de novas práticas e

recuperação de outras, trabalhar em conjunto, mobilizar, conscientizar e valorizar as potencialidades locais, compartilhar tarefas e responsabilidades na construção da cidadania”.

Os desafios das alianças intersetoriais partem da necessidade de superação de preconceitos, rejeições entre os parceiros e das dificuldades e desafios vividos na prática; as diferenças culturais organizacionais, a definição de expectativas, papéis e responsabilidades; falta de ferramentas de avaliação; a presença ou ausência de simetria nas relações de poder (MEIRELLES, 2005). “Mas é preciso ressaltar que essa parceria, com frequência, se estabelece de maneira extremamente desigual, em prejuízo das organizações da sociedade civil: por deter os recursos, empresas e fundações empresariais frequentemente ditam os termos da relação” (FISCHER, 2002a, p.60).

Além disso, Fischer et al. (2003b) apontam como desafios das alianças: a participação na discussão e definição de diretrizes dos projetos sociais em parceria; o aperfeiçoamento e a utilização de ferramentas de monitoramento e avaliação de resultados; a análise dos benefícios da aliança para a empresa; a gestão; a manutenção de um relacionamento duradouro entre os parceiros, comunicação interna e externa; e a contemplação da aliança na definição da estratégia empresarial.

Morales (1999) salienta que, com a descentralização da provisão dos serviços sociais, coloca-se o desafio de manter a responsabilidade do Estado com o interesse público, no momento em que este passa a não ter vínculo direto na prestação de serviços sociais.

A partir da perspectiva de Meirelles (2005), existem três preocupações em relação às parcerias. A primeira delas se refere ao risco da transformação das parcerias num fim em si mesmas, perdendo assim o foco de seus objetivos. Outra preocupação é que as dicotomias e as divergências ideológicas acabem por sobrepular a causa social que mobiliza a própria parceria. Enfim, seria necessário criar bases sólidas de sustentação para uma intervenção social, de tal forma que as organizações da sociedade civil e a empresa não achem que, com sua intervenção social, possam substituir o papel do Estado e até mesmo da própria comunidade que o trabalho em parceria objetiva fortalecer.

Outro aspecto relevante é a necessidade de superação de preconceitos entre os parceiros. Fischer (2002a) afirma que existe uma mútua rejeição entre as empresas e as ONGs, por motivos ideológicos e por diferenças de visão de mundo, na qual uma tem medo de se tornar dependente da outra e ambas rejeitam o Estado, considerando a ineficiência dos órgãos públicos na realização de parcerias de sucesso.

Percebe-se ainda que muitas vezes há conflitos nas relações de poder, principalmente entre as organizações privadas e as organizações não governamentais (MEIRELLES, 2005).

Fischer (2002a) afirma que é preciso ressaltar que as empresas e as fundações, por deterem os recursos, muitas vezes estabelecem uma relação desigual, acarretando prejuízos para as organizações da sociedade civil.

A definição de papéis e responsabilidade entre os parceiros torna-se desafio na gestão das alianças. O desafio da relevância enfatiza a avaliação do grau de importância da parceria para a sociedade. E o desafio da *accountability* está voltado para a transparência e a prestação de contas dos resultados da parceria entre as organizações (NELSON; ZADECK, 2002 *apud* FISCHER et al., 2003b). Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) afirmam que existe dificuldade na definição prévia e clara de papéis e responsabilidades. Os papéis desempenhados muitas vezes são definidos de acordo com as necessidades do momento, fortemente pautados nos valores e crenças de cada parceiro. Não é raro se verificar que as empresas privadas exercem papéis de provimento de recursos e as organizações parceiras, de execução de atividades.

Vernis et al. (2007) apontam alguns desafios, problemas e riscos entre as cooperações intersetoriais, ou alianças e parcerias. Entre eles, destaca-se o antagonismo histórico, em que existe certa desconfiança entre os setores decorrentes das diferenças culturais. Existem também poucas estruturas que facilitam a comunicação e o contato entre os setores. Além desses, as contribuições teóricas abordam ainda, como principais desafios encontrados nas alianças e parcerias: os focos voltados muito mais para a solução de problemas pontuais e localizados, do que para a articulação política; a dificuldade de manutenção de um relacionamento duradouro; a utilização de procedimentos e ferramentas para acompanhamento e avaliação da aliança; a inexistência de ferramentas específicas para a gestão de alianças, que têm características diferentes de um negócio. Algumas vezes, existem relatórios e indicadores de resultados que permitem um acompanhamento parcial dos projetos, no entanto, na maioria das vezes, não é contemplada, por exemplo, a intangibilidade dos resultados obtidos na sociedade (MEIRELLES, 2005).

Sob a perspectiva das oportunidades, as alianças intersetoriais aparecem como uma das mais fortes estratégias para o desenvolvimento social sustentado (FISCHER, 2002b). Teodósio (2008) realizou um trabalho de tese apontando os principais ganhos das parcerias intersetoriais. O referido autor cita Selsky e Parker (2005), Prefontaine (2000), Vernis et al. (2007), Dowbor (2002), Morales (1999), Fischer et al. (2003b) e Najam (2000). Entre as oportunidades estão listadas: ganhos decorrentes do somatório e complementação de recursos e competências, efetividade e ampliação das intervenções em problemas sociais, corresponsabilidade pela transformação social, aumento do grau de informação, previsibilidade relacionada aos riscos sociais e aprendizagem compartilhada.

2.4 Avaliação de alianças intersetoriais

A avaliação de alianças intersetoriais é importante e necessária, porém encontram-se poucos procedimentos, instrumentos e critérios em sua efetivação (MEIRELLES, 2005). No cenário social, os resultados são difusos e desafiam quantificações, ao mesmo tempo são de extrema importância. Há contradição entre o tipo de resultado a ser mensurado e os instrumentos de avaliação, que, em sua maioria, são de outros universos administrativos (DOWBOR, 2002). A utilização de procedimentos e ferramentas para monitoramento e avaliação de aliança é um desafio (FISCHER, 2003). Os indicadores e ferramentas abordados nesta dissertação partem das propostas de James Austin (2001) e do CEATS.

2.4.1 *Continuum de Colaboração e 7 Cs*

Ao abordar-se a temática de alianças intersetoriais, vale ressaltar a contribuição que Austin (2001) traz na referência do *Continuum* de Colaboração, que surgiu de uma pesquisa de campo entre empresas e organizações da sociedade civil nos EUA, realizada sobre a colaboração entre os três setores (1º, 2º e 3º) da sociedade.

O autor afirma que o *Continuum* de Colaboração “permite aos parceiros categorizar suas cooperações, entender de que forma estas podem evoluir ao longo do tempo e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação” (AUSTIN, 2001, p. 33).

A partir do esquema proposto por Austin (2001), as cooperações evoluem de “Alianças Filantrópicas” para “Alianças Estratégicas” a partir dos estágios: filantrópico, transacional, integrativo. Segue abaixo o Quadro 2, que apresenta o Continuum de Colaboração.

Estágio da Relação	Filantrópico	Transacional	Integrador
Nível de compromisso	Baixo	+++++	Alto
Importância para a missão	Periférica	+++++	Central
Magnitude de recursos	Baixa	+++++	Elevada
Tipo de recursos	Dinheiro	+++++	Competências
Espectro das atividades	Estreito	+++++	Amplo
Nível de interação	Esporádica	+++++	Intensiva
Nível de confiança	Modesta	+++++	Profunda
Complexidade administrativa	Simple	+++++	Complexa
Valor estratégico	Menor	+++++	Substancial

Quadro 2: Continuum de Colaboração

Fonte: AUSTIN, 2001

De acordo com Pitombo e Rego (2005, p. 3):

a partir do momento em que exista o movimento do *Continuum*, o nível de compromisso torna-se mais intenso; a relevância da missão torna-se mais central; a distribuição dos recursos se expande; as atividades se externalizam; a interação se intensifica e a complexidade administrativa se amplia, e, conseqüentemente, amplia-se também o valor estratégico.

O estágio **filantrópico** é o mais comum e a relação existente entre a organização comercial e a organização sem fins lucrativos se dá principalmente por meio dos papéis de doador e donatário, respectivamente. As ações se restringem às doações de empresas para organizações da sociedade civil; são ações pontuais. Aqui prevalece o objetivo da caridade (AUSTIN, 2001).

Já o **transacional** se refere às organizações que realizam suas trocas de recursos por meio de atividades específicas, como *marketing* ligado à causa, patrocínios de eventos, licenciamento e acordos de serviço remunerado. O fluxo de valor passa a ter mais um caráter de mão dupla. Surge aqui um desdobramento de potencialidades das organizações envolvidas (AUSTIN, 2001).

No terceiro estágio, o **integrativo**, as missões, as pessoas e as atividades dos parceiros começam a experimentar uma ação mais coletiva e uma integração organizacional. As culturas das organizações passam a ser afetadas pelas culturas das outras, o que resulta na geração de valor. As ações passam a evoluir para alianças estratégicas. A estrutura da aliança

é flexível, podendo perpassar pelos estágios de acordo com sua evolução (AUSTIN, 2001).

Austin (2001) ressalta as características das alianças/parcerias em cada fase do *Continuum* de Colaboração, a partir de quatro dimensões propostas por ele (mentalidade da cooperação, alinhamento estratégico, valor da cooperação, administração do relacionamento). A mentalidade da cooperação se refere ao grau do vínculo com a causa, se possui envolvimento ou não, qual a postura do parceiro no relacionamento. A dimensão do alinhamento estratégico verifica a compatibilidade das missões, estratégias e valores dos parceiros. O valor da cooperação avalia se os parceiros estão voltados para o objetivo de promover o máximo de valor e competências. A administração do relacionamento promove a fixação de parâmetros para a administração e a responsabilidades da parceria. Apresentam-se, no Quadro 3, as características das alianças intersetoriais em cada estágio da relação de parceria (filantrópico, transacional e integrativo).

Dimensões\Estágios	Filantrópica	Transacional	Integrativa
Mentalidade da colaboração	§ Síndrome de gratidão e caridade, ou seja, a colaboração ocorre simplesmente por um objetivo altruísta.	§ Objetivos comuns. § Aumento de compreensão e da confiança.	§ O coletivo sobrepõe o individual. Os objetivos individuais dos parceiros se fundem em um só.
Alinhamento estratégico	§ Ajuste mínimo necessário, além de um interesse comum em questões de determinada área.	§ Valores e missões se convergem.	§ Relacionamento como ferramenta estratégica. § Grande fusão de missões. § Valores compartilhados.
Valores da colaboração	§ Transferência de recursos genéricos. § A troca de recursos é geralmente desigual.	§ Potencialidades transferidas. § A troca de recursos é mais igual.	§ Criação contínua de valores. § Necessidade de renovar valores.
Administração do relacionamento	§ A empresa geralmente contata negócios comunitários ou fundações. § Conexão mínima com a causa social. § O progresso do projeto é comunicado, tipicamente, por relatórios.	§ Expansão dos relacionamentos por toda a organização. § Nos níveis de liderança, uma forte conexão pessoal. § Cria-se infraestrutura, incluindo gerentes de relacionamentos, comunicação, canais e veículos.	§ Expansão de oportunidades diretas dos funcionários envolverem-se no relacionamento. § Profundo relacionamento interpessoal por meio da organização. § Influência da cultura de cada organização envolvida. § Relacionamento de parceria na administração. § As estratégias e processos são comunicados interna e externamente.

Quadro 3: Características das alianças

Fonte: Adaptado de AUSTIN, 2001

2.4.1.1 Dimensões estratégicas para o desenvolvimento e aprimoramento das alianças – 7Cs

Austin (2001) propôs sete dimensões estratégicas para o desenvolvimento e aprimoramento das alianças, que foram denominadas de os 7Cs da Aliança Estratégica. São eles: conexão com o propósito e com as pessoas; clareza de propósito; congruência de missão, estratégia e valores; criação de valor; comunicação entre os parceiros; continuidade de aprendizado; e compromisso com a parceria.

A **conexão** com o propósito afirma que as pessoas e os propósitos são os elementos fundamentais nas alianças. O grau de envolvimento pessoal e emocional das pessoas com a causa e entre eles influenciará positivamente no resultado da aliança. Para que as alianças alcancem seus objetivos, é necessário que pessoas envolvidas na liderança da parceria estejam engajadas, bem relacionadas entre si. A **clareza de propósito** determina que os parceiros precisam manter relações e propostas claras, em conjunto. Austin (2001) sugere que seja elaborada, em conjunto, uma declaração de propósitos e identificada em qual momento do *Continuum* de Colaboração esse relacionamento está sendo proposto e aonde eles querem chegar. Após definir com clareza os propósitos, é necessário ter uma **congruência**, um alinhamento nas missões, estratégias e valores dos parceiros. De acordo com Austin (2001), é um dos pontos essenciais a ser tratado para a base da parceria. Quanto maior o alinhamento, maior a solidez da relação. Os parceiros precisam definir, gerar, balancear e renovar sistematicamente os **valores** da parceria, que superam o dar e o receber recurso financeiro. É preciso combinar recursos e capacidades de gerar benefícios recíprocos e equilibrados para os parceiros e para a sociedade. O trabalho deve ser executado sempre com o pensamento no conjunto, no todo e não individualmente. Os valores devem ser renovados constantemente. A **comunicação entre os parceiros** deve ser efetiva e contínua a fim de gerar confiança e conexões entre eles. É de suma importância a divulgação da parceria, o que leva a um aproveitamento dos benefícios e motivação para a aliança. O **aprendizado** deve ser contínuo, dinâmico a fim de permitir e contribuir para a melhoria constante da aliança. A criatividade e a inovação devem ser constantes nas parcerias, gerando aí mais benefícios para os envolvidos. A partir do momento em que a parceria progride no Continuum de Colaboração, os **compromissos** institucionais, pessoais e de recursos devem ser acertados a fim de gerar uma sustentabilidade, criando incentivos, permeando a cultura organizacional dos parceiros a fim de manterem no longo prazo.

Austin (2001, p. 170) afirma que "a cooperação eficaz envolve, em última instância, fazer uma roupa sob medida que se amolde perfeitamente bem às características e às necessidades dos parceiros".

2.4.1.2 Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais

De acordo com Mendonça, Fedato e Tsustsui (2004), o Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais surgiu embasado no referencial teórico a partir da análise da coleta de dados da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais, que auxilia as organizações a vencerem obstáculos na gestão da aliança.

A pesquisa "Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social" foi elaborada e desenvolvida pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), vinculado à Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à FEA USP, apoiada pela *Ford Foundation*, no período entre 2001 e 2002. Foi realizada em três etapas. Na primeira delas, foi realizado um *survey* no último trimestre de 2001, a partir de uma amostra intencional de 423 empresas que possuíam alguma atuação social em seu histórico. Na segunda etapa, realizada no primeiro semestre de 2002, foi feita uma pesquisa qualitativa, com uma subamostra de 101 empresas, resultando daí um conjunto de categorias com sua respectiva distribuição de frequência e citações, que serviram como base para a análise qualitativa das entrevistas. Na terceira etapa, foram preparados estudos de casos com finalidade acadêmica, com base na análise de algumas alianças estudadas anteriormente. (MENDONÇA; FEDATO; TSUSTSUI, 2004)

O Instrumento de Monitoramento tem como função possibilitar às organizações um autodiagnóstico, uma reflexão sobre sua participação na aliança para descobrirem os aspectos convergentes e divergentes nessa participação. As organizações conseguem isso após a aplicação individual e conjunta do instrumento e identificam o que precisa mudar e o que está bom. O instrumento propicia uma reflexão sobre as iniciativas necessárias de melhoria e o desenvolvimento de planos de ação; dá subsídios para a avaliação e monitoramento do projeto social; auxilia na criação de indicadores de resultados; propicia planejamento, implementação e avaliação de resultados da aliança; cria consciência conjunta dos objetivos da aliança, cumplicidade entre os aliados e transparência na relação (MENDONÇA; FEDATO; TSUSTSUI, 2004).

Vale ressaltar que Mendonça, Fedato e Tsustsui (2004, p. 18) afirmam que:

A estrutura do Instrumento foi montada utilizando a “Escala tipo Likert” – um conjunto de itens (indicadores) apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pede aos respondentes que externem suas reações escolhendo um dentre os 4 pontos de uma escala de concordância – isso procura forçar os respondentes a não permanecerem indiferentes aos temas levantados pelo Instrumento em suas categorias.

O Instrumento de Monitoramento de Alianças possui 28 indicadores, divididos em oito categorias (Alinhamento de Expectativas; Estratégias; Comprometimento; Comunicação; Papéis; Recursos; Agregação de Valor; Sistemas de Avaliação). O Quadro 4 apresenta uma síntese das Categorias e Indicadores propostos por Fischer et al. (2003b, p. 6-14).

Categoria	Indicadores
Alinhamento de Expectativas	<i>Expectativas iniciais</i>
	<i>Resultados esperados</i>
	<i>Definição de objetivos</i>
Estratégias	<i>Estratégias claras</i>
	<i>Definição em conjunto</i>
	<i>Relações pessoais</i>
Comprometimento	<i>Comprometimento com a aliança</i>
	<i>Comprometimento com a causa social</i>
	<i>Participação na aliança</i>
	<i>Sustentação da aliança</i>
Comunicação	<i>Compreensão mútua</i>
	<i>Canais de comunicação entre as organizações</i>
	<i>Frequência da comunicação</i>
	<i>Interação com o público externo</i>
Papéis	<i>Definição de papéis</i>
	<i>Detalhamento dos papéis</i>
	<i>Distribuição das responsabilidades</i>
Recursos	<i>Atendimento aos objetivos</i>
	<i>Recursos financeiros</i>
	<i>Compartilhamento de know-how</i>
	<i>Captação de recursos</i>
Agregação de Valor	<i>Desenvolvimento institucional</i>
	<i>Marca/imagem</i>
	<i>Novas competências</i>
	<i>Ambiente interno</i>
Sistemas de Avaliação	<i>Indicadores sistematizados</i>
	<i>Monitoramento das ações</i>
	<i>Escolha dos indicadores de resultados</i>

Quadro 4: Síntese das categorias do Instrumento de Monitoramento de Alianças
Fonte: FISCHER (2003, p. 5)

A categoria **Alinhamento de Expectativas** aborda o alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em razão de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas. Para essa categoria foram propostos três indicadores, a saber: os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas (Indicador 1); cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança (Indicador 2); os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas (Indicador 3) (FISCHER et al., 2003a).

Já a categoria **Estratégias** se refere às políticas explícitas por meio das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização, atuando sobre os elementos constituintes de seu ambiente externo e interno e considerando, para isso, suas relações pessoais e competências intrínsecas. Os indicadores propostos são: as estratégias da aliança estão claramente definidas (Indicador 1); as estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas (Indicador 2); as relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança (Indicador 3) (FISCHER et al., 2003a).

O **Comprometimento** é a terceira categoria e reflete sobre a identificação das organizações aliadas com a causa social e com a aliança, bem como sobre o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança. Nessa categoria foram sugeridos quatro indicadores, a saber: o nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto (Indicador 1); o nível de comprometimento das organizações aliadas com a causa social em que atuam é alto (Indicador 2); a participação das organizações na aliança é ativa (Indicador 3); a sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes (Indicador 4) (FISCHER et al., 2003a).

A **Comunicação** é o 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. Os indicadores dessa categoria são: cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais (Indicador 1); os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas (Indicador 2); atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência (Indicador 3); a aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo (Indicador 4) (FISCHER et al., 2003a).

A categoria **Papéis** aborda as principais responsabilidades em relação à aliança, definidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição

dos papéis entre as organizações são adequados a cada organização e aos objetivos da aliança. Seus indicadores são: os papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos (Indicador 1); os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados (Indicador 2); a forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos (Indicador 3) (FISCHER et al., 2003a).

Os **Recursos** são os 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. Os indicadores dessa categoria são: os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança (Indicador 1); os recursos financeiros são essenciais para a continuidade da aliança (Indicador 2); as organizações aliadas compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados (Indicador 3); a responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida (Indicador 4) (FISCHER et al., 2003a).

A categoria **agregação de valor** compreende o resultado gerado para cada organização aliada pela atuação em aliança. Considerando-se até que ponto a aliança agrega valor para marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências, cada organização deve analisar esses indicadores com o foco em si própria. Para essa categoria foram criados os seguintes indicadores: a aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida (Indicador 1); a aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida (Indicador 2); a aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida (Indicador 3); a aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida (Indicador 4) (FISCHER et al., 2003a).

A categoria **Sistemas de Avaliação** refere-se ao processo de coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. As organizações aliadas devem contribuir na definição de indicadores a fim de proporcionar monitoramento frequentemente. Os indicadores são: os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados (Indicador 1); o monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente (Indicador 2); a escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto (Indicador 3) (FISCHER et al., 2003a).

Segundo Fischer et al. (2003a), alguns passos devem ser seguidos para aplicação do

instrumento, dentre os quais se destacam: o(s) parceiro(s) deve(m) ser motivado(s) a também aplicar o Instrumento para que seja possível a comparação entre as percepções, já que o foco da análise é a **aliança** e não cada organização separadamente; a opinião da organização respondente deve ser assinalada sobre um dos quatro pontos determinados pela escala; é importante, para chegar a uma avaliação real da Aliança, que o respondente procure avaliar, do ponto de vista de sua organização, todos os Indicadores. Sugere-se que mais de uma pessoa em cada organização participe dessa análise. Após cada organização aliada ter feito sua análise da aliança, elas precisam se reunir para fazer a comparação entre suas percepções, identificando, indicador a indicador, as convergências e divergências de pontuação e os motivos para ambas as situações. A seguir, é necessária a definição, em conjunto, das ações a serem tomadas para superar os pontos divergentes e para reforçar os convergentes. Quanto mais existirem indicadores convergentes, mais as organizações estão alinhadas e isso, provavelmente, trará melhores resultados para a aliança, para cada organização e para a sociedade. Esse alinhamento tem relação com o estágio integrador proposto por Austin (2001). A análise conjunta dos indicadores em que ocorreram divergências de percepção é um passo importante para que as organizações aliadas aprimorem o relacionamento.

Vale ressaltar que o Instrumento de Monitoramento e Avaliação do CEATS e os 7Cs, propostos por Austin (2001), estão coesos entre si, no que diz respeito a suas categorias. De acordo com Matos (2007), o Alinhamento de Expectativas relaciona-se à conexão com o propósito e com as pessoas envolvidas; a categoria Estratégias diz respeito à clareza e à própria congruência destas; o Comprometimento relaciona-se com compromisso com a parceria, conexão com as pessoas e congruência de missão; a Comunicação direta tem correlação com comunicação entre parceiros; os Papéis têm relação com congruência de missão e valores, continuidade de aprendizado; a categoria Recursos relaciona-se ao compromisso com a parceria e à congruência de valores; a Agregação de Valor se refere à verificação com a clareza dos propósitos e com a criação de valores; o Sistema de Avaliação talvez possa ser analisado como uma síntese, pois nele estão todas as categorias componentes do instrumento e vinculadas direta ou indiretamente aos 7 Cs de Austin.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando-se o problema da presente pesquisa, neste trabalho procurou-se responder à seguinte questão: Qual a avaliação das Alianças Intersetoriais do Programa Além das Letras?

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar as Alianças Intersetoriais do Programa Além das Letras. Os objetivos específicos foram:

- apresentar o Programa Além das Letras e o Prêmio, que seleciona os projetos para receberem sua consultoria;
- identificar o alinhamento entre as organizações parceiras a partir das convergências e divergências de opiniões acerca da aliança;
- avaliar a aliança entre os três setores que permitem a organização do Programa Além das Letras.

O Programa Além das Letras, a fim de alcançar seus objetivos, possui diversos parceiros. O Instituto Avisa Lá é o idealizador e responsável técnico; as Secretarias Municipais de Educação executam o programa; a Fundação Avina foi um apoiador inicial; o Grupo Gerdau, por meio de seu Instituto, é quem patrocina o programa; a International Business Management (IBM) é uma parceira tecnológica; o Instituto Razão Social oferece o suporte ao planejamento, à gestão, à busca de parceiros e à coordenação tecnológica. E são parceiros de apoio institucional a ASHOKA, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância UNICEF.

O Diagrama de Parcerias do Programa Além das Letras (FIG. 1) aponta os diferentes parceiros por setor.

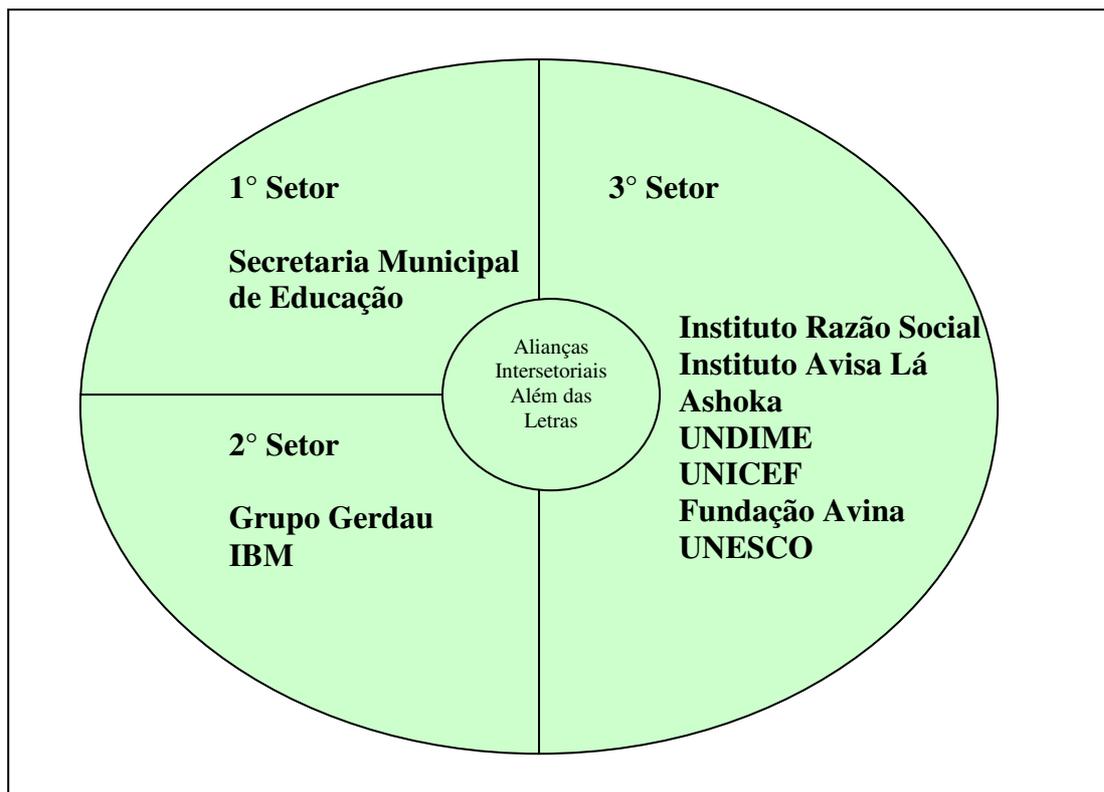


Figura 1: Diagrama das Parcerias do Programa Além das Letras
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

O Instituto Razão Social é uma organização não-governamental que tem como foco de atuação a área de educação, fornecendo consultoria em estratégia, gestão, tecnologia e viabilização de parcerias. Identifica e apoia projetos que produzam impacto social sustentável, tendo como missão contribuir para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, atuando na formação e promoção de educadores e sistemas de educação pública (PORTAL INSTITUTO RAZÃO SOCIAL, 2008)

O Instituto Avisa Lá é uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão melhorar a qualidade da Educação, por meio do desenvolvimento profissional e pessoal de educadores e do fortalecimento do potencial educativo das escolas e centros educacionais. São objetivos do instituto contribuir para a qualificação e o desenvolvimento de competências dos educadores, que atuam em instituições educacionais e atendem a crianças de baixa renda; oferecer suporte técnico para ONGs, agências governamentais, escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental; atuar como centro de produção de conhecimento em Educação por meio de *site* na internet, com produção de vídeos de formação e publicações; e contribuir para a formulação e a implementação de políticas públicas que resultem em educação de maior qualidade (PORTAL AVISA LÁ, 2008).

A ASHOKA é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no trabalho e apoio aos empreendedores sociais - pessoas com idéias criativas e inovadoras capazes de

provocar transformações com amplo impacto social. Tem como missão contribuir para criar um setor social empreendedor, eficiente e globalmente integrado. Os empreendedores participam de uma rede de informações, colaboração e disseminação de projetos (PORTAL ASHOKA, 2008).

A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) é uma associação civil, sem fins lucrativos, com atuação nacional, que congrega os dirigentes municipais de educação. O foco da instituição é na área de educação pública, seja infantil, de jovens e adultos e nas questões sobre a paz. Sua atuação está voltada para o município, a comunidade. Por meio da UNDIME, as secretarias municipais de educação podem estabelecer redes solidárias de troca de informações e experiências (PORTAL UNDIME, 2008).

O Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) lidera e apoia algumas das mais importantes transformações na área da infância e da adolescência no País, como as grandes campanhas de imunização e aleitamento, a aprovação do artigo 227 da Constituição Federal¹ (BRASIL, 2009) e o Estatuto da Criança e do Adolescente, o movimento pelo acesso universal à educação, os programas de combate ao trabalho infantil, as ações por uma vida melhor para crianças e adolescentes no Semi-árido brasileiro (PORTAL UNICEF, 2008).

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) atua como um laboratório de idéias e como uma agência de padronização para formar acordos universais nos assuntos éticos emergentes. Serve também como uma agência do conhecimento, para disseminar e compartilhar informação e conhecimento, enquanto colabora com os Estados Membros na construção de suas capacidades humanas e institucionais em diversos campos (PORTAL UNESCO, 2008).

A Fundação Avina é uma organização não-governamental, que tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da América Latina, fomentando a construção de vínculos de confiança e alianças entre líderes sociais e empresariais. Possui como estratégia priorizar a igualdade de oportunidades, a governabilidade democrática, o desenvolvimento econômico sustentável e a conservação e a gestão dos recursos naturais. Além disso, identifica as melhores oportunidades para alinhar com os líderes da sociedade civil e empresarial nas iniciativas coletivas de alto potencial transformador (PORTAL FUNDAÇÃO AVINA, 2008).

O Grupo Gerdau atua no segmento de produção de aço e fornece seus produtos para os

¹ O Artigo 227 da Constituição Federal afirma que "É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão."

setores da construção civil, indústria e agropecuária. Na área social possui um instituto vinculado ao Grupo Gerdau, que atua nas áreas de cultura e artes, educação, esportes, meio ambiente e desenvolvimento sustentável (PORTAL GERDAU, 2008).

A IBM possui o foco de ação na criação, no desenvolvimento e na manufatura das mais avançadas tecnologias de informação da indústria, incluindo sistemas de computadores, *software*, sistemas de rede, dispositivos de armazenamento e microeletrônica. Na área social, possui o projeto social “Reinventando a educação”, que tem por objetivo apoiar a reforma educacional com a implantação de soluções tecnológicas inovadoras dentro das escolas, visando à capacitação dos professores e à integração da comunidade escolar (professores, alunos e pais), em uma comunidade criada na Internet, por meio do *software* Comunidade de Aprendizagem — o *Learning Village* (PORTAL IBM), 2008.

A estratégia utilizada neste estudo foi a qualitativa exploratória. De acordo com Godoy (1995a), essa estratégia parte de focos de interesses diversificados, que vão se delineando no desenvolvimento da pesquisa. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a questão estudada. A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. O objetivo da pesquisa qualitativa, em síntese, é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista. (GASKELL, 2002). Como é um assunto em desenvolvimento tanto em suas práticas como em sua fundamentação teórica, justifica-se a pesquisa exploratória, por ser um estudo mais intensivo e flexível.

O método utilizado foi o estudo de caso, uma vez que este, segundo Godoy (1995b), é uma estratégia muito utilizada quando se procura responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando quase não há possibilidade de controle sobre os eventos estudados e o foco é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. O estudo de caso tem o propósito de explorar fatos reais cujos limites não estão bem definidos, descrever o contexto da investigação e explicar as variáveis de fenômenos complexos (GIL, 1999).

A unidade de análise empírica foi o Programa Além das Letras, que tem como foco o fortalecimento e o desenvolvimento da educação básica no Brasil. Idealizado em 2003 e implantado em 2004, tem por objetivos identificar, reconhecer e divulgar boas ações de formação continuada, realizadas pelas equipes técnicas das Secretarias Municipais de Educação brasileiras, com o foco no desenvolvimento de competências para alfabetização. Sua missão é melhorar a qualidade da educação pública, com o desenvolvimento profissional

e pessoal de educadores e o fortalecimento do potencial educativo das escolas e centros educacionais. Esse caso foi escolhido a partir da demanda de uma pesquisa idealizada pela Fundação Avina, tendo como parceiros na articulação e no desenvolvimento a New York University (NYU) e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), em seu Programa de Pós-Graduação em Administração.

Para a realização desta pesquisa, as técnicas utilizadas foram análise de documentos e entrevistas. Os documentos analisados foram os *sites* institucionais: www.alemdasletras.org.br; www.avisala.org.br; www.razaosocial.org.br; www.ashoka.org.br; www.unicef.org.br; www.undime.org.br; www.brasilia.unesco.org; www.avina.net; www.gerdau.com.br; www.ibm.com/br/pt/.

As entrevistas foram aplicadas separadamente aos funcionários envolvidos na parceria do Instituto Avisa Lá, Instituto Razão Social, UNDIME, UNESCO, Fundação Avina, Secretaria de Educação de Nova Lima, Minas Gerais. Apenas para o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, gestores do programa, a entrevista foi aplicada posteriormente em conjunto. A UNICEF, por dificuldade de agenda, a IBM por não ter sido identificado a pessoa que estava no processo inicial e a Gerdau por determinação do setor de Comunicação não responderam à entrevista. Os roteiros de entrevista semiestruturada estão no APÊNDICE A e B. O Quadro 5 apresenta a relação dos entrevistados.

Entrevistado	Organização
01	Instituto Avisa Lá
02	Instituto Avisa Lá
03	Instituto Razão Social
04	UNDIME
05	UNESCO
06	Secretaria de Educação
07	Secretaria de Educação
08	Fundação Avina

Quadro 5: Relação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

O uso do roteiro semiestruturado de entrevista teve o objetivo de identificar a percepção da Secretaria de Educação, na aplicação do projeto, cujo público-alvo são os alunos das escolas públicas. As equipes técnicas dos municípios desenvolvem projetos de formação

com seus coordenadores pedagógicos. Estes trabalham com os professores atividades de leitura e escrita, preparam um planejamento, apoiado pela equipe do Avisa Lá, desenvolvem encontros locais, encaminham os registros das reuniões e supervisões e são assessorados a distância, com subsídios teóricos e práticos.

As outras entrevistas tiveram como roteiro o Instrumento de Monitoramento de Alianças, proposto pelo CEATS. Elas tiveram o objetivo de avaliar as alianças com base nas categorias propostas, além de responder ao objetivo específico desta pesquisa de identificar o alinhamento entre as organizações parceiras com base nas convergências e divergências de opiniões acerca da aliança. O roteiro original sofreu alteração, com acréscimo de perguntas (Como, por quê?), proporcionando ao instrumento um caráter misto de quantitativo e qualitativo. Além disso, o instrumento original utiliza a escala LIKERT de quatro pontos (não corresponde, corresponde pouco, corresponde, corresponde totalmente). No caso desta pesquisa, utilizaram-se apenas três pontos (não corresponde, corresponde às vezes, corresponde), por se considerar mais adequada uma escala de número ímpar, que permite a resposta intermediária.

A análise dos dados foi feita com base na checagem dos pontos convergentes e divergentes das percepções dos parceiros, bem como dos dados da avaliação coletados na entrevista.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados inicia-se com a apresentação do Programa Além das Letras. Em seguida, é descrito o Prêmio “Além das Letras”, que seleciona os projetos a serem desenvolvidos pelo programa. Finalmente, apresentam-se as parcerias, a partir de seus papéis, a saber: Gestão, Execução, Recursos e Apoio Institucional. Em seguida, as parcerias foram analisadas a partir das categorias do Instrumento de Monitoramento de Alianças proposto pelo CEATS.

4.1 O Programa Além das Letras

O Programa Além das Letras tem o foco no fortalecimento e desenvolvimento da educação básica no Brasil. Idealizado em 2003, foi implantado em 2004, por meio de uma rede virtual e do Prêmio “Além das Letras”. A rede virtual funciona com reuniões mensais *on-line*, a fim de estimular o aperfeiçoamento de educadores, o desenvolvimento de ações locais de formação, a troca de experiências bem-sucedidas e a construção de conhecimentos na área de leitura, escrita e formação continuada. O Prêmio “Além das Letras” tem como objetivos identificar, reconhecer e divulgar boas ações de formação continuada, realizadas pelas equipes técnicas das Secretarias Municipais de educação com o foco no desenvolvimento de competências para alfabetização (PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a).

A missão do programa é melhorar a qualidade da educação pública por meio do desenvolvimento profissional e pessoal de educadores e do fortalecimento do potencial educativo das escolas e centros educacionais. As experiências de alfabetização realizadas pelas secretarias de educação devem contemplar um diagnóstico local e um plano de ação visando a melhorias na qualidade das práticas de leitura e de escrita dos alunos das séries iniciais do Ensino Fundamental. Após a premiação, inicia-se a consultoria à distância, por dois anos, da equipe do Programa Além das Letras às secretarias de educação participantes. O objetivo dessa consultoria é a elaboração e desenvolvimento de projeto de formação pelo Município e a produção de artigos e materiais decorrentes das experiências, que ficam disponibilizados no *site* do Programa Além das Letras. Anualmente, a equipe organiza o

Seminário Presencial de Trabalho, o qual reúne todos os municípios participantes para discussão e troca de experiências sobre os projetos desenvolvidos, bem como discussão e debates de temas relacionados à alfabetização (PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a).

O Além das Letras conta com o trabalho de tutoras pedagógicas para o desenvolvimento das atividades que acompanham o desenvolvimento dos projetos de formação de cada município envolvido. Elas disponibilizam materiais pedagógicos no ambiente da Rede, fazem a leitura e escrita de devolutivas de pautas de trabalho, relatórios e demais materiais escritos, de cada secretaria, dentro dos prazos previstos. Elas também fazem o planejamento e a organização das reuniões *on-line* e elaboram materiais de apoio para subsidiar o desenvolvimento dos projetos de formação nos municípios (PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a).

Já as formadoras das equipes técnicas das Secretarias Municipais de Ensino, além de participarem das reuniões *on-line*, elaboram e desenvolvem o projeto de formação. Elas fazem as pautas para os encontros de formação, os relatórios, o cronograma de tarefas e entrega das pautas e dos relatórios, e um portfólio virtual (PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a).

Os principais resultados do programa têm sido o fortalecimento da competência técnica dos professores para o processo da alfabetização inicial, a produção e disseminação de artigos e conhecimentos pedagógicos desenvolvidos com base nos projetos implementados nos municípios pelas secretarias, assim como a utilização do recurso de ensino à distância pelos professores, coordenadores e tutores do Programa Além das Letras. Além disso, os professores desenvolvem um aumento em suas leituras diárias, aprimoram as ações didáticas em sala de aula e conseguem desenvolver nos alunos o hábito de leitura (PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a).

4.1.1 A premiação

A primeira edição do Prêmio “Além das Letras” ocorreu em 2004, com 88 projetos inscritos, dos quais 20 foram selecionados para receber a consultoria. De acordo com a coordenadora executiva do programa, o Prêmio é composto de quatro fases:

- a) Divulgação - todos os municípios brasileiros recebem o material de divulgação do Prêmio com o regulamento do programa e a ficha de inscrição;
- b) Seleção - as práticas educacionais inscritas pelos municípios são avaliadas e

selecionadas;

c) Premiação;

d) Rede: os municípios premiados passam a fazer parte da rede virtual do programa Além das Letras.

Em 2005, os municípios selecionados deram continuidade à fase experimental da Rede. Em 2006, ocorreu a segunda edição do Prêmio, a partir da qual mais 20 municípios passaram a fazer parte do programa. Cinco desses municípios passaram a atuar como tutores e parceiros a fim de transmitir suas experiências. Em 2007, o programa contava com mais 25, totalizando 49 participantes de 18 estados, uma vez que existe uma rotatividade de participação dos municípios, 135 técnicos formadores locais, 878 coordenadores, 1.080 escolas, 6.235 professores e 157.082 alunos beneficiados. Em 2008 ocorreu a quarta edição do Prêmio. E, em 2009, ano do término desta dissertação, não ocorreu o Prêmio, devido ao corte de patrocínio pela Gerdau. Nos ANEXOS A e B, estão os mapas de participação dos municípios brasileiros (PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a).

4.2 Avaliação das parcerias

Para a realização do Programa Além das Letras, foram firmadas parcerias intersetoriais. O Além das Letras foi idealizado pelo **Instituto Avisa Lá**, seu responsável técnico. O **Instituto Razão Social** oferece o suporte ao planejamento, à gestão, à busca de parceiros e à coordenação tecnológica. A **Gerdau** era a responsável pelo aporte financeiro ao programa, através de seu Instituto. A **IBM** doou a plataforma tecnológica, o programa de ensino à distância, os servidores e todas as licenças de utilização do *software* à Razão Social, sendo assim considerada como parceira tecnológica. E são parceiros institucionais a **UNDIME**, que mobilizou e divulgou o programa para todas as secretarias de ensino através de seus recursos comunicacionais, a **UNESCO**, o **UNICEF**, **ASHOKA**, que apoia a divulgação do programa, e a **Fundação Avina**, apoiadora inicial, que proporcionou contatos para captação de recursos e divulgação. A **Secretaria de Educação** executa o programa, aplicando as atividades para as coordenadoras pedagógicas e professoras da rede municipal.

As Parcerias Intersetoriais do Além das Letras foram categorizadas e analisadas conforme seus papéis e responsabilidades. Elas foram divididas em Gestão, Execução, Recursos e Apoio Institucional. De acordo com Fischer et al. (2003b), ao estabelecerem

alianças, as organizações podem desempenhar vários papéis. Entre eles são mais comuns o de provimento de recursos financeiros ou não, o de execução, caracterizado pelo desempenho de atividades operacionais, e o de gestão, responsável pela administração do projeto. A aliança intersetorial em estudo pode ser representada pela Figura 2, que identifica os parceiros de acordo com suas funções.



Figura 2: Papéis dos parceiros do Programa Além das Letras

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados, apresentada a seguir, é feita segundo os papéis dos atores da Aliança, a começar pela gestão do programa em si.

4.2.1 A Gestão

Entende-se por gestão da Aliança a organização e o gerenciamento do projeto, que contemplam a captação de recursos, a administração da base tecnológica, a definição e a

preparação dos encontros virtuais e presenciais, o treinamento e a assessoria às secretarias municipais de educação em toda a elaboração e execução dos projetos voltados para a alfabetização. As parceiras responsáveis pela gestão são o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social.

O instrumento de monitoramento de alianças proposto pelo CEATS mostrou-se adequado para avaliar as funções da gestão de um programa realizado em parceria. Foi possível coletar dados de cada uma das oito categorias da avaliação: Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação. A avaliação de cada uma dessas categorias é descrita a seguir.

4.2.1.1 Alinhamento de Expectativas

A categoria Alinhamento de Expectativas refere-se ao alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas. São propostos três indicadores. O indicador 1 investiga se os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas. O indicador 2 pergunta se cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança. E o indicador 3 indaga se os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas (FISCHER et al., 2003a).

Para o Instituto Além das Letras e o Instituto Razão Social, os resultados alcançados pela aliança não correspondem às expectativas iniciais das organizações (Indicador 1), pois “elas foram construídas ao longo do processo. As expectativas iniciais não estavam muito claras”; “quando se iniciou o programa, nada estava plenamente definido”. (Entrevistadas 1 e 2).

O Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social concordam que cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança (Indicador 2). Entre elas destacam-se o desenvolvimento da formação à distância para a aprendizagem dos formadores, coordenadores, professores e a criação da cultura de formação permanente nos municípios. Esperava-se a ampliação para novos municípios dando escala nacional ao programa. Ao fim, esperava-se contribuir para a alfabetização das crianças brasileiras e para a estruturação de formação das secretarias municipais de educação (Entrevistadas 1, 2 e 3).

Os entrevistados deste grupo afirmaram que os objetivos da aliança também foram sendo definidos ao longo do processo, e não em conjunto pelas organizações aliadas (Indicador 03). “Os objetivos da aliança foram construídos no decorrer do projeto durante o desenvolvimento do Programa Além das Letras” (Entrevistada 1).

Enfim, para o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, o alinhamento de expectativas deu-se ao longo do processo. Os objetivos não foram definidos em conjunto pelas organizações (Indicador 3), eles foram identificados de acordo com as necessidades e com o desenvolvimento do projeto. Os resultados alcançados pela aliança não correspondem às expectativas iniciais das organizações (Indicador 1), uma vez que essas expectativas não estavam claras no início e cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança (Indicador 2).

4.2.1.2 Estratégias

A categoria Estratégias propõe políticas explícitas por meio das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização, atuando sobre os elementos constituintes de seu ambiente externo e interno e considerando, para isso, suas relações pessoais e competências intrínsecas. Essa categoria é composta de três indicadores. O indicador 1 indaga se as estratégias da aliança estão claramente definidas. O indicador 2 pergunta se as estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas. E o indicador 3 questiona se as relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança (FISCHER et al., 2003a).

Para o Instituto Razão Social e o Instituto Avisa Lá, responsáveis pela gestão do programa, as estratégias foram sendo construídas ao longo do processo. De acordo com a Entrevistada 2, “no início não havia muita clareza, tudo foi sendo feito ao longo dos quatro anos. As estratégias foram desenvolvidas a partir do conhecimento de cada parceiro, da inter-relação existente e a partir dos novos contextos dos municípios participantes”. As únicas definições do projeto eram que “o Instituto Avisa Lá ia cuidar da parte técnica, o Instituto Razão Social da parte tecnológica e a Gerdau ia dar o apoio financeiro” (Entrevistada 3). No momento da realização das entrevistas, considerou-se que as estratégias estavam claramente definidas (Indicador 1). “Cada parceiro do Além das Letras tem definida, claramente, sua contribuição para o pleno funcionamento do programa: apoio financeiro, apoio institucional,

apoio tecnológico, técnico” (Entrevistada 1).

As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas (Indicador 2), Avisa Lá e Razão Social, ou seja, pelo grupo de gestão. “As Secretarias, UNDIME, ASHOKA, UNESCO, UNICEF entraram depois na aliança” (Entrevistada 1). Na opinião de uma entrevistada do Instituto Razão Social, a aliança se faz de fato entre o Instituto e o Avisa Lá: “quem definia conjuntamente era a gente (Razão Social e Além das Letras)”.

Para o Avisa Lá e o Razão Social, as relações pessoais não exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança (Indicador 3). Nessa aliança, percebe-se que as relações pessoais quase inexistiam. Elas foram sendo criadas durante o convívio profissional.

Enfim, observa-se que, para os parceiros Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social, não existiam políticas predefinidas, explícitas. Eles levaram em consideração suas competências e, como seus objetivos não estavam definidos claramente no início, as estratégias também foram se desenvolvendo no processo (Indicador 1) e estabelecidas apenas pelo grupo de gestão - Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social - (Indicador 2). Para essa aliança, elas foram construídas e não preestabelecidas. Para os entrevistados, as relações pessoais não exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança, uma vez que essas relações inexistiam no início da aliança (Indicador 3).

4.2.1.3 Comprometimento

A categoria Comprometimento compreende o envolvimento das organizações aliadas com a causa social e com a aliança, o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança. Seus indicadores são: 1 – o nível de comprometimento de cada organização com a aliança; 2 - o nível de comprometimento das organizações aliadas com a causa social em que atuam; 3 – quanto a participação das organizações na aliança é ativa; e 4 – quanto a sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes (FISCHER et al., 2003a).

Para o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, o nível de comprometimento das organizações com a aliança (Indicador 1) é alto apenas para eles e para as que estão diretamente ligadas ao programa – Gerdau e Secretarias Municipais de Educação. Os demais, UNICEF, UNESCO, UNDIME, ASHOKA e Fundação Avina oferecem somente apoio institucional. Mas, analisando-se do ponto de vista da função, todos estão comprometidos. Os

parceiros de recurso financiaram o projeto (Gerdau) e forneceram a plataforma de ensino à distância, licença e treinamento inicial (IBM). Os parceiros de apoio institucional exerceram tudo o que lhes foi solicitado: divulgaram o projeto, mobilizaram pessoas, órgãos e instituições. Então, no momento de atuação de cada um, todos deram sua contribuição e, assim, estavam comprometidos.

Em relação à causa social (Indicador 2), identifica-se que todos os envolvidos possuem alto nível de comprometimento. Eles estão voltados para a cidadania e educação. De acordo com as Entrevistadas 2 e 3, a participação ativa na aliança (Indicador 3) se dá principalmente pelo Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social, gestores do projeto. Os demais participam quando são convidados, de acordo com as necessidades e os objetivos de cada um. Para a Entrevistada 1 “cada parceiro corresponde às atribuições propostas e as expectativas compartilhadas na aliança, seja com o apoio institucional, financeiro, técnico, seja com o tecnológico e o de divulgação”. Para ela, a participação é ativa de acordo com seus papéis.

No que se refere ao indicador 4, o Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social discordam da afirmação de que a sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes. Para eles, a “sustentação se dá a partir de toda a equipe envolvida no programa” (Entrevistada 3). “As equipes de cada parceiro contribuem decisivamente para a constituição da aliança, isto é, a força política dos líderes é fundamental, mas a aliança acontece em função da mobilização de todas as equipes dos parceiros”. (Entrevistada 1)

Conclui-se que, nessa aliança, cada um dos parceiros tem uma função específica. O comprometimento (Indicador 1) e a participação na aliança (Indicador 3) devem ser avaliados em função do papel de cada um. Os parceiros Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social (gestão) e a Secretaria Municipal de Educação (execução) estão comprometidos e ativos o tempo todo com o projeto. A UNICEF, UNESCO, UNDIME, ASHOKA, Fundação Avina (Apoio Institucional), Gerdau e IBM (Recursos) se comprometem e agem de acordo com os papéis desempenhados, nos momentos específicos de suas respectivas atuações. Todos os parceiros são comprometidos com a causa social em que atuam (Indicador 2) e a sustentação da aliança em cada organização não está restrita somente aos líderes (Indicador 4), mas a todos os participantes. Esses dados apontam para a questão de como o comprometimento deve ser avaliado: a partir dos objetivos e dos papéis de cada parceiro ou de uma idealização da idéia de comprometimento, a qual pressupõe uma participação ativa na gestão e não meramente um apoio ou suporte técnico.

4.2.1.4 Comunicação

A categoria Comunicação aborda o processo de emissão e recepção de mensagens, realizado interna e externamente à aliança pelas organizações parceiras, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entendimento da mensagem. Os indicadores propostos perguntam se: 1 – cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais; 2 - os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas; 3 - atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência; 4 - a aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo (FISCHER et al., 2003a).

Para o grupo de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), a área de comunicação é uma “área difícil no processo como um todo, teve pouco investimento” (Entrevistada 3); “é um dos pontos que deixa a desejar, a comunicação com os parceiros institucionais é solta, desarticulada” (Entrevistada 2). De acordo com a Entrevistada 1, o grupo de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) “tem uma comunicação muito estreita, mas com os outros não”. A compreensão clara das mensagens emitidas entre os parceiros (Indicador 1) e a interação entre as organizações aliadas através dos canais de comunicação (Indicador 2) desta aliança não ocorrem de maneira sistematizada e adequada.

As atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas não são realizadas com frequência (Indicador 3) e não ocorrem de forma organizada. Além disso, a aliança não possui canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo (Indicador 04). O programa possui um portal, reuniões, relatórios, eventos, *newsletter*, *conference call*, *e-mails*, publicações em revistas, que são utilizados apenas pelo grupo executor (Secretaria de Educação) e o grupo gestor (Além das Letras e Razão Social). Esses recursos, porém, não são formalizados e nem instituídos para a aliança como um todo.

Enfim, a aliança em estudo não possui um sistema de comunicação adequado, uma vez que não possui canais de comunicação que facilitem a interação entre os parceiros (Indicador 2) e nem com o público externo (Indicador 4), o que faz com que as organizações aliadas não compreendam claramente as mensagens emitidas pelas demais (Indicador 1). A aliança não possui atividades que propiciem a comunicação entre os parceiros (Indicador 3). Em contrapartida, o projeto possui um sistema de comunicação através do portal, de relatórios, reuniões, eventos, publicações em revistas, *newsletter*, *conference call* e *e-mails*, mas este

sistema não é reconhecido e nem utilizado para a aliança.

Esses dados confirmam a afirmação de Vernis et al. (2007), para quem existem poucas estruturas que facilitam a comunicação entre os setores nas parcerias intersetoriais.

4.2.1.5 Papéis

A categoria Papéis aborda as principais responsabilidades em relação à aliança, definidas pelas organizações aliadas, e verifica se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações são adequados a cada organização e aos objetivos da aliança. Os indicadores dessa categoria investigam: 1 – a definição clara dos papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas; 2 – o nível de detalhamento dos papéis desempenhados pelas organizações aliadas; e 3 – o quanto a forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos (FISCHER et al., 2003a).

De acordo com os parceiros envolvidos no grupo de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), os papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos (Indicador 1), foram detalhados (Indicador 2) e a forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos (Indicador 3).

Os papéis foram sendo construídos ao longo do processo. O Instituto Avisa Lá ficou com a responsabilidade do apoio técnico do programa, acompanhamento dos projetos de formação nos municípios e desenvolvimento da formação à distância. O Instituto Razão Social faz a coordenação tecnológica e oferece todo o apoio administrativo e de comunicação. A Gerdau oferece apoio financeiro e a UNDIME, UNESCO, UNICEF e a Fundação Avina oferecem apoio institucional (Entrevistada 1).

Para a Entrevistada 1, o apoio institucional ainda não é tão claramente definido. A UNDIME colaborou na divulgação por meio do portal da organização e do envio de *e-mail* para as secretarias. A UNESCO, a ASHOKA e o UNICEF também apoiaram na divulgação inicial. Além disso, todos ajudaram na seleção dos projetos para o Prêmio “Além das Letras”.

Enfim, a partir dos gestores, os papéis se encontram muito bem definidos e delimitados (Indicador 1), além de terem sido detalhados (Indicador 2). Atualmente, somente o apoio institucional não exerce nenhum papel concreto na aliança, pois atuaram apenas no

início do programa. E, para o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, a distribuição de responsabilidades entre os parceiros contribui para que a aliança atinja seus objetivos (Indicador 3).

Esses dados confirmam a afirmação de Bose, Dutra e Shoenmaker (2003), segundo os quais as empresas privadas exercem papéis de provimento de recursos enquanto as organizações parceiras executam as atividades. Os dados, entretanto, apontam que não houve dificuldade na definição de papéis e responsabilidades, ainda que tenham sido construídos ao longo do processo.

4.2.1.6 Recursos

Entende-se por recursos os meios financeiros e não-financeiros (*know-how*, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados entre as organizações aliadas) captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que sejam atingidos os objetivos da aliança. Seus indicadores pesquisam se os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança (Indicador 1); se os recursos financeiros são essenciais para a continuidade da aliança (Indicador 2); se as organizações aliadas compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados (Indicador 3); e se a responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida (Indicador 4) (FISCHER et al., 2003a).

A maioria dos respondentes afirma que os recursos não são suficientes (Indicador 1) para a realização total do programa, ou seja, é preciso adaptar o projeto aos recursos disponibilizados, tanto financeiros quanto não-financeiros (tecnologia). Se houvesse mais recursos, o projeto poderia estar em mais municípios. Isso confirma a ameaça de se ter apenas um financiador. “A estrutura do projeto precisou ser redimensionada a cada ano em função de alterações nos recursos oferecidos” (Entrevistada 1).

De acordo com os gestores da aliança, o Instituto Além das Letras e Instituto Razão Social, os recursos financeiros são essenciais para a continuidade da aliança (Indicador 2). Eles compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados (Indicador 3). E a responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida (Indicador 4), sendo papel exclusivo do Instituto Avisa Lá e do Instituto Razão Social. Eles foram os responsáveis, desde o início, pela viabilização de recursos. Mesmo com o apoio financeiro da

Gerdau, os dois institutos sempre buscaram novos parceiros financiadores, sem sucesso, até que a Gerdau cortasse o patrocínio (Entrevistada 1).

No que se refere aos recursos financeiros, é preciso buscar novos parceiros. No momento da entrevista foi ressaltado que a Gerdau, devido a dificuldades financeiras decorrentes da crise econômica internacional da segunda metade de 2008, cortou o financiamento do Programa Além das Letras. A estratégia adotada, a partir daí, foram os próprios municípios participantes financiarem o projeto. O Prêmio, entretanto, não foi lançado em 2009.

Conclui-se que os recursos não são suficientes (Indicador 1) e são essenciais para a continuidade da aliança (Indicador 2). Os parceiros compartilham *know-how* e conhecimentos especializados entre si (Indicador 3). A responsabilidade pela captação de recursos está claramente definida (Indicador 4), sendo o papel do Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social.

De acordo com a literatura, uma das razões da emergência das parcerias intersetoriais foi a crise do Estado (MORALES, 1999). A dependência financeira das ações sociais, entretanto, parecem transferir-se, no contexto dessa pesquisa, do 1º para o 2º setor.

4.2.1.7 Agregação de Valor

A categoria Agregação de Valor compreende o resultado gerado para cada organização aliada pela atuação em parceria, possibilitando uma análise de até que ponto a aliança agrega valor para marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Os indicadores dessa categoria perguntam: 1 - a aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida?; 2 - a aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida?; 3 - a aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida?; 4 - a aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida? (FISCHER et al., 2003a).

Para o grupo gestor, a aliança contribui plenamente para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida (Indicador 1) e para a agregação de valor a marca/imagem de cada organização envolvida pelo Além das Letras, programa dessa aliança, por ser valorizado na área da educação por muitos profissionais (Entrevistada 3).

De acordo com a Entrevistada 3, “o Além das Letras exigiu que os profissionais

desenvolvessem novas competências” (Indicador 3). O Instituto Razão Social teve que “ampliar processos e conhecimentos para contribuir” com o programa.

A aliança também contribui plenamente para melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida (Indicador 4), uma vez que, nesse caso, “o Além das Letras trouxe novos desafios para a equipe do Instituto Avisa Lá, o que contribui para novos estudos e cooperação entre todos da equipe” (Entrevistada 1). E “a discussão sobre os rumos e estratégias do Além das Letras internamente estreitou relações no sentido de busca de entendimento comum e avanço do programa” (Entrevistada 3).

Conclui-se que essa aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida (Indicador 1), contribui para a melhoria do clima no ambiente interno (Indicador 4) e agrega valor para os parceiros (Indicador 2), a partir do momento em que estão envolvidos numa causa social de suma importância para o país – a educação no âmbito da alfabetização. E, além disso, o projeto envolve uma temática inovadora de educação à distância, o que agrega novas competências para as organizações (Indicador 3).

Esses dados corroboram as afirmações de Fischer (2003) que afirma que quanto mais central a aliança for para a missão e estratégia dos parceiros, mais forte será a parceria, o que resulta em uma cooperação sustentável com compatibilidade de valores institucionais. Para Noleto (2000, p.15) “apesar de todas as diferenças entre os aliados, permeia entre eles uma convergência de crenças, valores, pontos de vistas e interesses, que os leva a um posicionamento comum e a uma atuação conjunta diante de uma determinada realidade”.

4.2.1.8 Sistema de Avaliação

A categoria Sistema de Avaliação compreende a coleta e a análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. É necessário que se verifique a participação das organizações aliadas no estabelecimento de indicadores e a frequência do monitoramento. Seus indicadores pesquisam se: 1 - os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados; 2 - o monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente; 3 - a escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto (FISCHER et al., 2003a).

Neste estudo de caso, o projeto realizado no âmbito da aliança é avaliado por um

conjunto de indicadores sistematizados (Indicador 1), que “foram construídos ao longo do processo” pela equipe gestora (Entrevistada 2). O monitoramento das ações da aliança não é realizado periodicamente (Indicador 2), uma vez que “a aliança em si não tem instrumento sistematizado” (Entrevistada 2). A única ocorrência foi a realização de “reuniões esporádicas de todas as organizações aliadas” (Entrevistada 2), no decorrer do projeto, as quais não foram consideradas como avaliação. O programa em si possui monitoramento por meio de relatórios, boletins, reuniões, *newsletter* (Entrevistada 1). A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto (Indicador 3) apenas pelo Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social.

Enfim, a aliança não possui um sistema de avaliação, apesar de o projeto, realizado no âmbito da aliança, ter sido avaliado por um conjunto de indicadores sistematizados (Indicador 1). Os únicos parceiros que participam no estabelecimento de indicadores (Indicador 3) são o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social. Os aliados não formataram nenhum processo ou instrumento que pudesse avaliar, monitorar periodicamente as ações da aliança (Indicador 2).

Esses dados demonstram o quanto as recomendações de Fischer (2003) sobre a aplicação da avaliação pelos diferentes parceiros não se aplicaram ao presente caso. Se não há um processo regular de avaliação, o confronto de percepções convergentes e divergentes entre os atores torna-se algo impossível.

4.2.2 Execução

Nesta seção, apresentam-se os resultados das entrevistas com a organização, cujo papel na aliança é o de execução, aqui entendida como desenvolvimento de projetos de formação continuada de alfabetização, por meio da leitura e escrita, para coordenadores pedagógicos e professores. Esse papel no programa fica sob a responsabilidade das Secretarias Municipais de Educação. A Secretaria escolhida para estudo de caso foi a de Nova Lima, Minas Gerais, devido ao desenvolvimento avançado do Programa Além das Letras neste município, com os projetos de formação continuada na área de alfabetização, por sugestão do Instituto Avisa Lá, gestor do Programa Além das Letras.

De acordo com as duas técnicas da Secretaria, o projeto se iniciou a partir da inscrição no Prêmio “Além das Letras”. Em Nova Lima, dois programas de formação, o “Ler e Escrever” e o “Conexão Pedagógica” foram premiados pelo Além das Letras.

A partir do Prêmio, em 2007, a fim de receber a consultoria do Além das Letras, a Secretaria escolheu o tema Leitura e Escrita na Alfabetização Inicial, que foi trabalhado por dez supervisoras da rede municipal. Esse projeto tem foco na formação de formadores. A Secretaria forma o coordenador pedagógico para trabalhar com o professor. As duas técnicas fizeram parte do Seminário “Além das Letras”, em São Paulo, onde ocorreram oficinas, apresentações, relatos dos outros municípios. A dinâmica do trabalho se dava em reuniões mensais com as supervisoras. Em seguida, elas enviavam a pauta da reunião para a tutora do Instituto Avisa Lá, que a lia e retornava com observações e com subsídios para a Secretaria rever o projeto. Além disso, as técnicas da Secretaria participavam das reuniões *on-line* e enviavam os materiais produzidos pelas professoras e coordenadoras pedagógicas para o Instituto Avisa Lá (Entrevistada 6).

As entrevistadas não conseguiram perceber os papéis de cada parceiro na aliança. A Secretaria teve contato direto somente com o Instituto Avisa Lá, pelo apoio técnico, e com o Instituto Razão Social, pela parte tecnológica. Porém, nas entrevistas, se referiram somente ao Instituto Avisa Lá. O interesse estava sempre focado na execução do projeto. Para a Secretaria, o principal objetivo do programa é garantir a alfabetização no tempo certo para a criança. A principal meta era formar um profissional autônomo (coordenadora e professora). E isso foi inovador na prática da Secretaria. A partir da consultoria do Programa Além das Letras, mudou-se a concepção sobre a forma de alfabetizar, o que não tinha tido sucesso anteriormente (Entrevistada 7).

As entrevistadas afirmaram que as decisões no projeto são tomadas de acordo com as demandas. Os parceiros partem do conhecimento que cada um tem sobre alfabetização. Os objetivos e metas são acordados e explicitados com base na elaboração do projeto sobre a problemática do município, tendo como foco a meta principal, a alfabetização. Os principais resultados do projeto foram a articulação entre a teoria e a prática, a mudança consciente da prática do professor em sala de aula, o processo de construção e não de imposição de formas de alfabetização e a criação de um núcleo especializado em formação continuada (Entrevistadas 6 e 7).

Os resultados do projeto e seu desenvolvimento foram repassados somente para o Instituto Avisa Lá, em “relatórios dos encontros, para a tutora” (Entrevistadas 6 e 7). Em relação ao grau de **comprometimento** de cada parceiro, as entrevistadas afirmaram não saber responder, uma vez que não possuíam contatos diretos. Os veículos de **comunicação** entre a secretaria, as escolas e o Instituto Avisa Lá são os encontros presenciais, telefone e às vezes *e-mail*. Elas não acessam o *site* do programa. O único encontro com os demais parceiros é “no

dia do seminário, em que eles aparecem, vai um representante de cada um, faz uma exposição e depois não aparecem mais” (Entrevistadas 6 e 7).

A **avaliação** do projeto é realizada pelo Além das Letras no início do projeto, sob a perspectiva pedagógica, envolvendo coordenadoras, supervisoras e professoras. No final do projeto, é feita nova avaliação através de questionários. De acordo com a Secretaria, todas as supervisoras da rede municipal serão envolvidas no grupo de formação a ser realizado em 2009.

Conclui-se que a Secretaria de Educação possui contato somente com o Avisa Lá e Razão Social. O foco está exclusivamente na execução do projeto. Assim, fica clara a diferença entre a gestão e a execução na aliança. A gestão é responsável pela organização e pelo gerenciamento do projeto, bem como pelo relacionamento com todos os parceiros envolvidos e pela consultoria técnica para as Secretarias. Já a **execução** é quem operacionaliza o programa, ou seja, cria e executa os projetos de educação continuada na área de alfabetização inicial.

Em relação às categorias propostas pelo CEATS, a Secretaria de Educação respondeu somente em relação à **Comunicação** e **Sistemas de Avaliação** do Programa Além das Letras. As categorias **Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Papéis, Recursos** e **Agregação de Valor** não foram respondidas, uma vez que a organização não demonstrou possuir conhecimentos suficientes sobre essas categorias na aliança. Esse dado demonstra que há claramente uma divisão entre a concepção da parceria e a execução do projeto. A gestão da parceria foi concebida e é gerenciada por atores (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) diferentes daquele responsável pela execução. A idéia de que as parcerias intersetoriais promovem novas práticas e trabalhos em conjunto (SPINK; CAMORATTI, 2000) é relativizada pela reprodução da dicotomia concepção X execução verificada nos processos de produção capitalista.

4.2.3 Recursos

As organizações cujo papel na aliança é o de provimento de recursos são a Gerdau e a IBM. Elas não responderam ao instrumento de monitoramento de alianças. Na Gerdau, todos

os funcionários, no momento em que foram contatados para as entrevistas (fins de 2008), estavam proibidos, por questões institucionais, de responderem a qualquer questionário para dissertações, teses, conclusões de curso. Na IBM, devido à mobilidade interna de seus trabalhadores, não foram encontradas as pessoas que, em 2004, participaram da doação da plataforma de ensino à distância para o Instituto Razão Social.

De acordo com a equipe de gestão, o único papel desses dois parceiros foi o provimento de recursos. A Gerdau patrocinou financeiramente o projeto até o final de 2008 e a IBM doou, no início do projeto, o *software*, os servidores e as licenças de uso. Mesmo se as entrevistas fossem realizadas, provavelmente, os entrevistados não teriam condições de responder às perguntas, pois sua participação foi pontual e específica, com pouco conhecimento do programa como um todo. De acordo com o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, os únicos aptos a responder todas as categorias (Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação) seriam eles próprios. A Gerdau e a IBM focaram exclusivamente o provimento de recursos.

Enfim, a Gerdau e a IBM também não forneceram nenhuma informação a respeito do **Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Papéis, Recursos, Agregação de Valor, Comunicação e Sistemas de Avaliação (Categorias de avaliação propostas pelo CEATS)**. Esses dados confirmam a idéia de Bose, Dutra e Shoemaker (2003), que constataram ser o provimento de recursos o papel das empresas privadas nas alianças intersetoriais. Considerando-se a crise do Estado como fator motivador das parcerias intersetoriais e a atual crise econômica advinda do colapso do sistema financeiro norte-americano (2008-2009), cabe perguntar como ficam as alianças intersetoriais em um contexto de crise do 1º e do 2º setor.

4.2.4 Apoio Institucional

As organizações cujo papel na aliança é o de apoio institucional, aqui entendida como divulgação e mobilização, são ASHOKA, Fundação Avina, UNDIME, UNESCO e UNICEF. O UNICEF não nos recebeu pessoalmente para a entrevista, por dificuldades de agenda da pessoa responsável pela parceria. Mas, em contato telefônico e *e-mail*, ela nos afirmou não ter conhecimento a fundo do programa e nem da aliança. Na ASHOKA, que deu apoio no início, não trabalha mais nenhuma pessoa envolvida no Além das Letras. A Fundação Avina nos

recebeu, mas também não teve condições de responder à pesquisa devido à participação ter sido apenas no começo do Projeto. De acordo com a Entrevistada 8, o apoio “foi somente no início” e só voltaram a dialogar com a equipe do projeto em pesquisa patrocinada pela *University New York*, em parceria com a PUC Minas, que envolvia o Além das Letras. Ela não se sentiu “à vontade de dizer que a Avina é uma parceira, uma aliada do projeto”. A Avina também ofereceu “apoio na captação de recursos inicial, o que não chegou a ser formalizado dentro do protocolo do projeto”. Não faz parte do perfil da Avina, de sua missão, apoiar projetos com focos específicos, localizados, como o Além das Letras, voltado para os municípios. Os investimentos são mais relacionados à maior capacidade de impacto na América Latina (Entrevistada 8).

Os únicos parceiros do grupo de Apoio Institucional que responderam à entrevista parcialmente foram a UNESCO e a UNDIME. Todos os parceiros deste grupo deram apoio no início do programa com divulgação, depois não participaram mais. As categorias analisadas foram: Alinhamento de expectativa, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis e Agregação de Valor. No que se refere aos Recursos e Sistemas de Avaliação, a UNESCO e a UNDIME não tiveram condições de responder.

Em relação ao **Alinhamento de Expectativas**, as entrevistadas afirmaram que os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas (Indicador 1), pois “em nenhum momento nem uma das duas instituições (UNDIME e AVISA LÁ) se dispersou, se afastou, daquilo que era um objetivo muito claro” (Entrevistada 4). Para a UNESCO, é importante destacar que o Programa Além das Letras “tem um alinhamento com a instituição de vital importância no sentido de que, dentro do nosso mandato, principalmente aqui no Brasil, devemos apoiar ações de políticas públicas voltadas para atingir o grande marco, educação para todos” (Entrevistada 5).

No que se refere ao conhecimento que cada organização tem sobre as expectativas da outra em relação aos resultados da aliança (Indicador 2), afirmaram que “sempre foi muito claro qual era o objetivo a que cada um queria chegar e quais eram os papéis de cada um nesse processo” (Entrevistada 4). Já para a UNESCO, as organizações conhecem as expectativas, porém não existe uma troca constante entre elas.

Para a UNDIME e UNESCO, os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas (Indicador 3). Elas, porém, não estavam presentes no início da aliança. Conclui-se que as respostas dessa categoria foram baseadas em opiniões e não em fatos, uma vez que, de acordo com o grupo gestor, as expectativas foram definidas ao longo do processo. Para eles, no início nada estava claramente definido.

De acordo com as entrevistadas do grupo de apoio institucional, as **estratégias** da aliança estão claramente definidas (Indicador 1). O que aconteceu às vezes foi a dificuldade de fazer com que as estratégias funcionassem (Entrevistada 4). Para a UNESCO, é possível acompanhar essas estratégias, bem definidas por meio das ferramentas utilizadas hoje no programa. Como por exemplo, o *site*. Através do portal “é possível que os parceiros acompanhem o desenvolvimento das atividades” (Entrevistada 4). Além disso, afirmaram que as estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas (Indicador 2).

Para a UNDIME, as relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança (Indicador 3). Já para a UNESCO, essas relações influenciam às vezes. “Se você tem uma pessoa mais comprometida com essa questão, sensibilizada, motivada, ela se torna um fator agregador” (Entrevistada 5).

De acordo com a UNDIME e a UNESCO, o nível de **comprometimento** de cada organização com a aliança é alto (Indicador 1) e com a causa social em que atuam (Indicador 2) também. O comprometimento é fundamental para atingir os objetivos (Entrevistada 4). Para elas, a participação das organizações na aliança é ativa (Indicador 3), uma vez que em “todos momentos em que foram necessárias ações específicas das organizações, elas responderam plenamente às necessidades” (Entrevistada 4). A UNESCO afirmou que depende do que se entende por ativa. “Porque o Avisa Lá é o Instituto que faz a gestão. É bom entender que nessa aliança tem um que é o gestor, outro é executor” (Entrevistada 5). Para a UNESCO, a sustentação da aliança em cada organização não está restrita somente aos líderes (Indicador 4). Esse processo tem a ver também com os planejamentos estratégicos de médio e longo prazo das organizações, com as metas, com a missão de cada organização (Entrevistada 5).

Em relação a se cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais (Indicador 1) e se os canais de **comunicação** disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas (Indicador 2), a UNDIME e a UNESCO não tiveram conhecimentos suficientes para responder a esta questão, uma vez que a aliança não possui um sistema de comunicação com os aliados. Para elas, a única atividade que propicia a comunicação entre as organizações aliadas com frequência (Indicador 3) são os eventos anuais que reúnem os municípios participantes e os parceiros. No que se refere aos canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo existe “uma divulgação, um trabalho de comunicação institucional, *site*, *e-mail*, fórum de discussão” (Entrevistada 5). Conclui-se que a comunicação é um dos fatores que mais precisa ser

trabalhado com todos os grupos de parceiros.

Para a UNESCO e a UNDIME, os **papéis** a serem desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos (Indicador 1) e foram detalhados (Indicador 2). “Cada parceiro tinha especificamente uma responsabilidade. O papel da UNDIME era de mobilização, organização da participação dos municípios e divulgação” (Entrevistada 4). De acordo com as entrevistadas, a forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos (Indicador 3). “Elas estão distribuídas de acordo com a missão de cada uma das instituições, evitando assim sobrepor ações e responsabilidades. Algumas vezes nós tínhamos até responsabilidades comuns, mas porque algumas instituições tinham como foco a educação” (Entrevistada 4). Para a Entrevistada 5, as atividades estão distribuídas na forma do próprio acordo de cooperação técnica. Há um detalhamento dessas responsabilidades e dos compromissos.

Para a UNESCO, a aliança não contribui para o desenvolvimento institucional (Indicador 1) e nem **agrega valor** à marca/ imagem de cada organização envolvida. Já para a UNDIME, esse é um dos fatores mais importantes. “A aliança traz sempre novas questões a serem colocadas e a serem repensadas pela instituição e, mais do que isso, vai agregando novos parceiros na busca de educação básica de qualidade”. No que se refere à agregação de imagem, de acordo com a UNDIME, vale ressaltar que “você começa a gerar um grupo de instituições focadas num mesmo objetivo e principalmente falando a mesma língua. Você fortalece cada uma dessas instituições, principalmente porque elas possuem parceiros de peso”. (Entrevistada 4). A aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida (Indicador 3) e, nessa aliança, não contribui para a melhoria de clima no ambiente interno delas (Indicador 4).

Enfim, a UNDIME e a UNESCO responderam às categorias de análise propostas pelo CEATS, **Alinhamento de expectativa, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis e Agregação de valor**. Essa análise, porém, em sua maioria, baseou-se em opiniões e não na realidade da parceria. Essa percepção pode ser comprovada na opinião da Entrevistada 4, quando ela afirma sobre as expectativas das organizações, em que sempre foi muito claro qual era o objetivo a que a aliança ia chegar e quais eram os papéis de cada um nesse processo. Essa afirmação contradiz o grupo gestor, que afirmou, no início, nada estar definido, pois tudo foi construído ao longo do processo. No que se refere aos **Recursos e Sistemas de Avaliação**, elas não tiveram condições de responder, nem com base em opiniões.

Com relação à avaliação das parcerias responsáveis pelo apoio institucional, parece agora haver sentido a distinção entre aliança e parceria proposta por Noletto (2000), Setuball

(2001) e Tachizawa (2002). Para Noletto (2000, p. 12), “ a parceria está associada à idéia de ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. Ao pensarmos em ações conjuntas de longo prazo ou em uma associação permanente, independente de projeto específico, estamos buscando uma aliança estratégica”. Setuball (2001) afirma que a parceria ocorre quando se compartilham conteúdos e ações desenvolvidas; e nas alianças, duas ou mais organizações se aliam para realizarem uma ação de maior impacto, não sendo obrigatória a complementaridade. E, de acordo com Tachizawa (2002), parceria refere-se às ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. Já a aliança estratégica se refere às ações de longo prazo ou permanente.

4.3 Pontos convergentes e divergentes

Um dos objetivos específicos deste trabalho foi identificar o alinhamento entre as organizações parceiras a partir das convergências e divergências de opiniões acerca da aliança. Não foi possível uma avaliação geral em relação a todas as categorias propostas pelo CEATS por todos os parceiros. Somente o grupo de **gestão** (Instituto Avisa Lá, Instituto Razão Social) avaliou a parceria a partir de todas as categorias: Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação. O grupo de **execução** (Secretaria de Educação) analisou somente as categorias de Comunicação e Sistemas de Avaliação, mas em relação ao programa e não às parcerias. O grupo de **recursos** (Gerdau e IBM) não avaliou a parceria uma vez que exercem a única função de provimento de recursos financeiros e não-financeiros. No grupo de **apoio institucional**, apenas a UNESCO e a UNDIME analisaram a parceria a partir das categorias Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis e Agregação de Valor.

Em relação ao **Alinhamento de Expectativas**, houve uma discordância em relação à análise dos grupos de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) e ao apoio institucional (UNESCO e UNDIME). Para o grupo de gestão, o alinhamento de expectativas se deu ao longo do processo e os objetivos não foram definidos em conjunto por todas as organizações, somente pelo Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social. Contrapondo, a UNDIME e a UNESCO (Apoio Institucional) afirmaram que os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas e que os objetivos

foram definidos em conjunto por estas. Porém elas não estavam presentes no início da aliança.

Em relação à categoria **Estratégias**, o grupo de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) discordou, em sua avaliação, de todos os indicadores do grupo de apoio institucional (UNDIME e UNESCO). Para o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, as estratégias também foram construídas ao longo do processo, as definições foram tomadas em conjunto somente por eles e as relações pessoais não exerceram tanta influência. A opinião da UNDIME e UNESCO foram ao contrário.

Na categoria **Comprometimento**, houve discordância dos grupos de Gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) e do grupo de apoio institucional (UNDIME e UNESCO) no que se refere ao comprometimento com a aliança e na sustentação da aliança. Para o primeiro, o comprometimento por parte dos parceiros se dá exclusivamente por eles e pelas organizações mais envolvidas no programa (Gerdau e Secretaria de Educação), e a sustentação da aliança se dá com todos os envolvidos no processo. Para o segundo grupo, todos os parceiros são comprometidos com a aliança, e sua sustentação, às vezes, ocorre sim por meio do líder. Os dois grupos concordam quanto ao comprometimento com a causa social e quanto à participação ativa na aliança de todos os parceiros conforme seus papéis.

No que se refere à **Comunicação**, prevaleceu uma discordância entre o grupo de Gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) e o grupo de Apoio Institucional (UNDIME e UNESCO) em todos os indicadores. Para o Instituto Avisa Lá e para o Instituto Razão Social, a comunicação da aliança é incipiente, não existe compreensão clara das mensagens emitidas pelos parceiros, não há uma frequência na comunicação entre eles e a interação com o público externo se dá através do portal e das publicações na revista Avisa Lá. Os canais de comunicação entre as organizações são fracos. Para a UNDIME e para a UNESCO, as organizações compreendem claramente as mensagens emitidas pelas demais. Para elas, a atividade que propicia, com frequência, a comunicação entre as organizações aliadas são os eventos anuais que reúnem os municípios participantes e os parceiros, e os canais de comunicação que facilitam a interação com seu público externo são o *site* e *e-mail*.

Na categoria **Papéis**, os grupos de gestão e apoio institucional concordaram que os papéis de cada parceiro estão definidos, detalhados e as responsabilidades estão distribuídas. Porém, para o Instituto Avisa Lá e o Razão Social, o papel do Apoio Institucional ainda não estava tão claro.

No que se refere à **Agregação de Valor**, o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social (Gestão) concordaram com a UNDIME e a UNESCO no que se refere ao desenvolvimento de novas competências geradas pela parceria e na agregação de valor à

marca e à imagem das organizações envolvidas. No que se refere ao desenvolvimento institucional e à melhoria do clima no ambiente interno das organizações, o Instituto Avisa Lá, o Instituto Razão Social e a UNDIME afirmaram que a parceria contribuiu para esses fatores, mas a UNESCO não concorda. As categorias **Recursos** e **Sistemas de Avaliação** foram analisadas somente pelo Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social (Gestão).

Os dados acima levam a três conclusões. A primeira é que, se os parceiros forem avaliados no geral, identifica-se que a maioria deles não sabe informações sobre o Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Recursos e Sistemas de Avaliação. Isso dificulta uma avaliação precisa e consistente, uma vez que o Instrumento de Monitoramento de Alianças foi elaborado com o objetivo de analisar conjuntamente a aliança da qual as organizações participam, identificando pontos fortes, fracos, estabelecendo prioridades e planos de ação para lidar com as dificuldades existentes (FISCHER et al., 2003a). A segunda é que, se partir dos objetivos de cada parceiro, é preciso propor uma nova forma de avaliação com base na divisão de grupos e nos papéis de cada um, o que neste caso parece ser mais coerente. Para o grupo de gestão, todas as categorias são relevantes, uma vez que são elas que organizam, mobilizam e gerenciam a participação de todos os parceiros. Para os demais grupos: Execução, Recursos e Apoio Institucional devem ser criados ou adaptados indicadores de avaliação a partir dos papéis específicos. E, por último, se for avaliado o alinhamento entre os parceiros a partir dos pontos convergentes e divergentes, percebe-se que as organizações dos grupos de Gestão, Execução, Recursos e Apoio Institucional estão desalinhadas, pois houve mais divergências do que convergências de opiniões, o que de acordo com Fischer et al. (2003a) dificultaria os resultados positivos da aliança em si. Em contrapartida, as organizações do grupo de Gestão estão bem alinhadas, uma vez que houve uma convergência de opiniões em todos os aspectos da avaliação. Ocorre, porém, que há muita diferença de conhecimento da aliança entre os parceiros. Para o grupo de gestão da parceria, o conhecimento é amplo. Para os outros parceiros, com funções específicas de apoio institucional, execução e aporte de recursos, o conhecimento da parceria é restrito. Essa assimetria de conhecimento gerou divergências que não comprometem o resultado da aliança. A afirmação de Fischer de que tais divergências prejudicariam o desempenho da aliança só faz sentido para as parcerias responsáveis pela gestão do programa e não para todas elas.

Enfim, a Aliança Intersetorial Além das Letras apresentou mais pontos divergentes do que convergentes em relação ao grupo de Gestão e Apoio Institucional. Entre os dois parceiros, Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social, responsáveis pela gestão, não houve

divergências em suas opiniões. Os demais parceiros não tiveram condições de avaliar a parceria, uma vez que o parceiro de Recursos tem o enfoque exclusivo na transferência de recursos financeiros e não-financeiros e busca resultados quantitativos na parceria, e o de Execução preocupa-se exclusivamente com a operacionalização do Programa Além das Letras. Já o Apoio Institucional exerce a função de divulgação e comunicação do programa. Assim, as parcerias devem ser avaliadas de acordo com os papéis e objetivos de cada organização envolvida, recebendo maior ênfase os atores do papel de gestão, para os quais o modelo do CEATS faz sentido.

Considerando-se a gestão da Aliança, feita pelo Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, a aliança pode ser analisada a partir de todas as categorias propostas pelo CEATS: Alinhamento de Expectativas, Estratégia, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistema de Avaliação.

No que se refere ao **Alinhamento de Expectativas**, o instrumento propõe um alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas (FISCHER, 2003). O que foi constatado, porém, nesta parceria é que esse alinhamento se deu no decorrer do tempo. À medida que o programa da aliança foi se desenvolvendo, foram surgindo as necessidades e, aí sim, os objetivos foram sendo construídos pelos parceiros da gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) apenas. Não existiam anseios e nem os resultados foram mensurados no início. Eles tinham uma idéia, um projeto, queriam colocá-lo em prática e para isso precisavam de parceiros. Inclusive o grupo de Apoio Institucional só veio atuar posteriormente ao início do projeto. O Instituto Avisa Lá idealizou o Programa Além das Letras e, em seguida, ofereceu o projeto à Fundação Avina, que queria apoiar um projeto em rede. Concomitante a isso, o Instituto Razão Social estava em processo de criação e estava solicitando projetos para apoiar. Assim, passou a ser parceiro do Programa Além das Letras (Entrevistada 2). Enfim, o alinhamento de expectativas, bem como a definição de objetivos se deu de acordo com o desenvolvimento do projeto da Aliança. O único anseio era a vontade de colocar o projeto em prática.

Quanto à categoria **Estratégias**, revelou-se que as estratégias da aliança estão claramente definidas e foram estabelecidas em conjunto pelas organizações aliadas (FISCHER et al., 2003a). Nessa parceria, as estratégias estão claramente definidas, apesar de também terem sido construídas ao longo do processo e definidas em conjunto apenas pelo grupo gestor (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social). No início, eles não tinham clareza de nada, tinham somente as idéias do projeto e de que o Instituto Avisa Lá ia cuidar da parte técnica, o Instituto Razão Social da parte tecnológica e a Gerdau ia dar o apoio financeiro

(Entrevistada 2). Conclui-se que as estratégias estavam definidas, mas também foram estabelecidas ao longo do processo pelo grupo gestor (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social).

Já a categoria **Comprometimento** refere-se ao envolvimento das organizações aliadas com a causa social e com a aliança e ao engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança. (FISCHER et al., 2003a). No caso em estudo, todas as organizações estavam envolvidas com a causa social, uma vez que a maioria delas, com exceção da Gerdau, tem o foco no desenvolvimento da educação. Mesmo não tendo como negócio a educação, a Gerdau procura demonstrar-se comprometida com a causa, por meio do seu Instituto, voltado para a área social, com foco na educação. A saída da Gerdau em 2009, por razões econômicas, põe em dúvida seu comprometimento com a causa. Em relação ao envolvimento com a aliança, todos os parceiros são envolvidos de acordo com o papel que executam. Os parceiros de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) e o de execução (Secretaria de Educação) estão envolvidos o tempo todo. O parceiro de recurso não-financeiro (IBM) se envolveu diretamente no início da parceria e está envolvido indiretamente o tempo todo, a partir da tecnologia de ensino à distância cedida para a execução do projeto. Os parceiros de Apoio Institucional (Fundação Avina, UNDIME, UNESCO e UNICEF) estão envolvidos a partir do momento em que executam o que é solicitado pelo Instituto Avisa Lá e pelo Instituto Razão Social. Todos eles estão dispostos a exercer esforços a favor da efetividade da aliança, desde que seja necessária sua participação. Cada parceiro corresponde às atribuições propostas compartilhadas na aliança, seja com o apoio institucional, financeiro, técnico, seja com o tecnológico e o de divulgação (Entrevistada 1). Todos os parceiros responderam plenamente às necessidades da aliança (Entrevistada 4). Enfim, se o comprometimento for avaliado a partir dos objetivos dos parceiros, todos estarão comprometidos, salvo o direito da Gerdau de sair da parceria. No entanto somente o Instituto Avisa Lá, o Instituto Razão Social (Gestão) e as Secretarias de Educação (Execução) estão envolvidos, uma vez que estão ligados diretamente ao projeto da parceria.

O Instrumento de Monitoramento de Alianças propõe na categoria **Comunicação** que exista um processo de comunicação interno e externo à aliança pelas organizações aliadas, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entendimento da mensagem (FISCHER, 2003). Na aliança em estudo, este é um dos fatores mais críticos. O projeto da aliança possui canais de comunicação definidos (*site*, *e-mail*, fórum, publicação em revistas), mas a aliança em si não possui nenhum sistema de comunicação que facilite a interação e o

entendimento das mensagens nem com o público interno e nem com o externo. Além disso, não são desenvolvidas atividades que propiciem a comunicação com frequência entre as organizações aliadas. Isso resulta na dificuldade de compreensão clara das mensagens emitidas pelas organizações aliadas. A área de comunicação é uma “área difícil no processo como um todo, teve pouco investimento” (Entrevistada 3); “é um dos pontos que deixa a desejar, a comunicação com os parceiros institucionais é solta, desarticulada” (Entrevistada 2). A comunicação só ocorre de forma estreita e eficiente entre o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, com os demais não (Entrevistada 1). Conclui-se que a comunicação precisa ser trabalhada de forma mais adequada e se faz necessária a sistematização de um processo de comunicação interna e externa.

O Instrumento de Monitoramento de Alianças afirma que os **papéis** a serem desempenhados pelos parceiros estão claramente definidos, detalhados, e a distribuição das responsabilidades contribui para que a aliança atinja seus objetivos (FISCHER et al., 2003a). Este é um aspecto na aliança Além das Letras que se encontra bem definido. Cada parceiro sabe qual papel desempenhar e as responsabilidades estão definidas e distribuídas de acordo com o objetivo de cada um. O Instituto Avisa Lá é responsável pela parte técnica do programa, acompanhamento dos projetos de formação nos municípios (Secretaria de Educação), desenvolvimento da formação à distância. O Instituto Razão Social faz a coordenação tecnológica e todo o apoio administrativo e da comunicação. A Gerdauf oferece o apoio financeiro e a UNDIME, a UNESCO, o UNICEF e Fundação Avina têm o papel de apoio institucional (Entrevistada 1). Enfim, todos os papéis estão bem delimitados e estes levam à confirmação da definição dos grupos feita no início da análise: Gestão, Execução, Recursos e Apoio Institucional. Esses grupos, formados a partir dos papéis de cada um na aliança, contribuem para o alcance dos objetivos.

De acordo com o Instrumento de Monitoramento de Alianças, os **recursos** compreendem os meios financeiros e não-financeiros (*know-how*, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados entre as organizações aliadas), captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que os objetivos da aliança sejam atingidos (FISCHER et al., 2003a). Os recursos existentes na aliança, apesar de serem essenciais, não são suficientes para que o projeto da aliança alcance os resultados esperados. O projeto da aliança precisa sempre ser adaptado aos recursos existentes. “A estrutura do projeto precisou ser redimensionada a cada ano em razão de alterações nos recursos oferecidos” (Entrevistada 1). Além disso, o projeto da aliança não está presente em mais municípios por falta de recursos. A responsabilidade da captação de recursos da aliança está claramente definida,

sendo o papel do Instituto Avisa Lá e do Instituto Razão Social (grupo de gestão). Os parceiros responsáveis por essa função, porém, possuem outras funções que, na maioria das vezes, os impedem de realizar tal tarefa. Eles cuidam da gestão da aliança e do programa, o que os tira do foco da captação. Isso resulta em ameaças para a aliança, uma vez que o provimento de recursos vem de apenas uma organização. Inclusive, a Gerdau, única provedora de recursos financeiros, cortou o financiamento no final de 2008, o que os levou a voltar o foco para a captação de recursos. A solução encontrada foi o financiamento pelo próprio município participante do programa, o que reduziu ainda mais a participação. Conclui-se que seria interessante a definição de um responsável exclusivo para a captação de recursos, que focasse apenas essa responsabilidade, resultando assim numa possível ampliação de recursos.

No que se refere à **Agregação de Valor**, o Instrumento de Monitoramento de Alianças aponta que o resultado gerado para cada organização aliada pela atuação em parceria agrega valor para marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências (FISCHER et al., 2003a). No caso em estudo, a parceria agrega valor em todos esses aspectos. Por ser o Além das Letras programa da aliança, valorizado na área da educação por muitos profissionais, agrega valor a quem dele participa (Entrevistada 3). E no que se refere ao clima do ambiente interno, o programa da aliança trouxe novos desafios para as equipes do grupo de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), o que contribui para novos estudos e cooperação entre todos da equipe (Entrevistada 1). Assim, a parceria gera e agrega valor para todas as instituições envolvidas. Esse valor é gerado em especial pela causa em que atuam - educação no âmbito de alfabetização por meio do ensino à distância, o que é também inovador na área social.

Os **Sistemas de Avaliação** são o último aspecto contemplado no Instrumento de Monitoramento de Alianças e compreende a coleta e a análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança (FISCHER et al., 2003a). O programa da aliança, Além das Letras, é avaliado por um conjunto de indicadores sistematizados definidos apenas pelo grupo de gestão (Instituto Além das Letras e Instituto Razão Social). Já as ações da aliança não são monitoradas periodicamente, uma vez que “a aliança em si não tem instrumento sistematizado” (Entrevistada 2). Enfim, é necessária a implantação ou a construção de um sistema de monitoramento e avaliação da aliança em si.

Conclui-se que dos aspectos contemplados no Instrumento de Monitoramento de Alianças (Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação), os que precisam ser

trabalhados são a Comunicação, os Recursos e o Sistema de avaliação. Esses aspectos são de extrema necessidade para a continuidade e o desenvolvimento da aliança, e, conseqüentemente, para seu programa. Todas as organizações envolvidas estão comprometidas de acordo com seus objetivos enquanto participantes, os papéis estão bem definidos e o alinhamento de expectativas e as estratégias, apesar de não terem sido desenvolvidos inicialmente, já estão claros e determinados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo geral de avaliar as alianças intersetoriais do Programa Além das Letras. Mais especificamente, pretendeu-se apresentar o Programa Além das Letras e o Prêmio, o qual seleciona projetos para receberem sua consultoria. Outro objetivo foi identificar o alinhamento entre as organizações parceiras por meio das convergências e divergências de opiniões acerca da aliança, e, ainda, avaliar a aliança entre os três setores que permitem a organização do programa.

Os parceiros do Programa Além das Letras foram categorizados e analisados com base em seus papéis e responsabilidades. Eles foram classificados em quatro áreas distintas: Gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), Execução (Secretaria de Educação), Recursos (Gerdau e IBM) e Apoio Institucional (UNICEF, UNDIME, UNESCO, ASHOKA e Fundação Avina). Essa classificação se fez necessária pelo fato de que os diferentes parceiros do programa se uniram com objetivos diferentes. Avaliá-los da mesma forma demonstrou-se inadequado. O instrumento de monitoramento de alianças proposto pelo CEATS mostrou-se adequado para avaliar apenas as funções da *Gestão* do programa, realizado na forma de parcerias. Foi possível coletar dados de cada uma das oito categorias da avaliação: Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação.

Em relação à avaliação feita pelo grupo gestor (Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social), constatou-se que o **Alinhamento de Expectativas**, uma das variáveis, se deu ao longo do processo. Para os entrevistados, as relações pessoais não exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança, uma vez que essas relações inexistiam no início da aliança.

Em relação às **Estratégias**, para os parceiros Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social (Gestão), não existiam políticas predefinidas, explícitas. Como seus objetivos não estavam definidos claramente no início, as estratégias também foram se desenvolvendo no processo e estabelecidas apenas pelo grupo de gestão. Para os entrevistados, as relações pessoais não exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança, uma vez que essas relações inexistiam no início da aliança.

O **Comprometimento** e a participação na Aliança devem ser avaliados em função do papel de cada um. Os parceiros Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social (gestão) e a Secretaria Municipal de Educação (execução) estavam comprometidos e ativos o tempo todo

com o projeto. UNICEF, UNESCO, UNDIME, ASHOKA, Fundação Avina (Apoio Institucional), Gerdau e IBM (Recursos) se comprometeram e agiram de acordo com os papéis designados, nos momentos específicos de suas respectivas atuações. Esses dados sugerem que a avaliação das parcerias de um projeto deve ser realizada a partir dos objetivos e dos papéis de cada parceiro. Os demais parceiros não demonstraram conhecimento da parceria para avaliá-la. O modelo é interessante para os parceiros de Gestão. Esta é uma das conclusões dessa pesquisa que se mostra útil para o processo de avaliação de parcerias interinstitucionais, passível, inclusive de generalização. O modelo do CEATS não se adapta a parceiros que desempenham diferentes funções em uma aliança trissetorial.

A aliança do Programa Além das Letras não possuía um sistema de **Comunicação** adequado, uma vez que não tem canais de comunicação que facilitem a interação entre os parceiros e nem com o público externo. Isso faz com que as organizações aliadas não compreendam claramente as mensagens emitidas pelas demais. Em contrapartida, o projeto possuía um sistema de comunicação por meio de portal, relatórios, reuniões, eventos, publicações em revistas, *newsletter*, *conference call* e *e-mails*, mas esse sistema não é reconhecido e nem utilizado para a aliança. Esses dados confirmam a afirmação de Vernis et al. (2007), para quem existem poucas estruturas que facilitam a comunicação entre os setores nas parcerias intersetoriais.

Em relação aos **Papéis**, os gestores (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), afirmaram que estes se encontram muito bem definidos e delimitados além de terem sido detalhados. Atualmente, somente as organizações pertencentes ao grupo de Apoio Institucional não exercem nenhum papel concreto na aliança, pois atuaram apenas no início do programa. Além disso, para o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social, a distribuição de responsabilidades entre os parceiros contribui para que a aliança atinja seus objetivos.

Os **Recursos**, nessa aliança, não eram suficientes e são essenciais para a continuidade da aliança. Os parceiros compartilham *know-how* e conhecimentos especializados entre si, e a responsabilidade pela captação de recursos está claramente definida, sendo papel do Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social. Os recursos financeiros provinham apenas do parceiro Gerdau, que patrocinava o programa da aliança. De acordo com a literatura, uma das razões da emergência das parcerias intersetoriais foi a crise do Estado (Morales, 1999). A dependência financeira das ações sociais, entretanto, parece transferir-se, no contexto desta pesquisa, do 2º para o 3º setor.

Na categoria **Agregação de Valor**, os parceiros de Gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) afirmaram que esta aliança contribui para o desenvolvimento

institucional de cada organização envolvida, contribui para a melhoria do clima no ambiente interno e agrega valor para os parceiros a partir do momento em que estão envolvidos numa causa social de suma importância para o país – a educação no âmbito da alfabetização. E, além disso, o projeto envolve uma temática inovadora de educação à distância, o que agrega novas competências para as organizações. Esses dados corroboram as afirmações de Fischer et al. (2003a), que afirma que quanto mais central a aliança for para a missão e estratégia dos parceiros, mais forte será a parceria, o que resulta em uma cooperação sustentável com compatibilidade de valores institucionais.

A aliança não possui um **Sistema de avaliação**, apesar de o projeto, no âmbito da Aliança, ser avaliado por um conjunto de indicadores sistematizados. Os únicos parceiros que participam do estabelecimento de indicadores são o Instituto Avisa Lá e o Instituto Razão Social. Os aliados não formataram nenhum processo ou instrumento que pudesse avaliar e monitorar periodicamente as ações da aliança. Vale reafirmar que as recomendações de Fischer et al. (2003a) sobre a aplicação da avaliação pelos diferentes parceiros não se aplicaram ao presente caso. Se não há um processo regular de avaliação, o confronto de percepções convergentes e divergentes entre os atores torna-se algo impossível.

Dos aspectos contemplados no Instrumento de Monitoramento e Avaliação de Alianças (Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis, Recursos, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação), os que precisam ser trabalhados do ponto de vista prático na aliança são a Comunicação, os Recursos e o Sistema de avaliação. Esses aspectos são de extrema necessidade para a continuidade e o desenvolvimento da aliança, e, conseqüentemente, para seu programa.

O grupo de Execução (Secretaria de Educação) respondeu somente às categorias de Comunicação e Sistemas de Avaliação do Programa Além das Letras. As categorias Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Papéis, Recursos, Agregação de Valor não foram respondidas, uma vez que a organização não demonstrou possuir conhecimentos suficientes sobre essas categorias na aliança. Esse dado demonstra que há claramente uma divisão entre a gestão da parceria e a execução do projeto. A gestão da parceria foi concebida e é gerenciada por atores (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) diferentes daquele responsável pela execução, que operacionaliza o programa, ou seja, cria e executa os projetos de educação continuada na área de alfabetização inicial. Embora o discurso do terceiro setor evoque um processo diferente do processo mercantil (SERVA, 1997), observa-se que a dicotomia concepção *versus* execução, pilar da divisão do trabalho preconizada pelo taylorismo, manifestou-se no Programa Intersetorial aqui analisado.

Percebe-se, na Aliança, uma racionalidade instrumental, a qual, segundo Serva (1997, p.22), é uma “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidade ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis”. A Aliança em estudo atua segundo esta lógica. Outra associação é que esta Aliança atua na maioria das vezes sob o enfoque gerencial, que, segundo Abong (2007, p.13), “prioriza a gestão interna e as condições de eficácia e eficiência da organização, com seus interesses específicos”.

O grupo de **Recursos** (Gerdau e a IBM) não forneceu nenhuma informação a respeito do **Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Papéis, Recursos, Agregação de Valor, Comunicação e Sistemas de Avaliação** (Categorias de avaliação propostas pelo CEATS). De acordo com a equipe de Gestão, o único papel desses dois parceiros foi o provimento de recursos. A Gerdau patrocinou financeiramente o projeto até o final de 2008 e a IBM doou, no início do projeto, o *software*, os servidores e as licenças de uso. A participação desses parceiros foi pontual e específica, com pouco conhecimento do programa como um todo. Vale repetir que o instrumento de avaliação do CEATS e a recomendação de Fischer et al. (2003a) de fazer a pesquisa com todos os atores para verificar convergências e divergências pareceu não ter sentido para os parceiros cuja contribuição foi pontual.

O grupo de Apoio Institucional (UNDIME e UNESCO) respondeu às categorias de análise propostas pelo CEATS, **Alinhamento de Expectativa, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Papéis e Agregação de Valor**. Esta análise, porém, em sua maioria partiu de opiniões e não da realidade da parceria. As respostas tratavam mais do programa em si do que das alianças, mesmo com o direcionamento das perguntas para este último. No que se refere aos **Recursos e Sistemas de Avaliação**, UNDIME e UNESCO não tiveram condições de responder nem com base em opiniões.

Após a análise dos dados, faz sentido pensar em Aliança como algo a mais que parceria. Pode-se dizer, agora, depois da análise dos dados, que o instrumento do CEATS avalia alianças. Apesar de inicialmente os conceitos de aliança e parceria terem sido utilizados como sinônimos, parece haver sentido distinguir os dois conceitos, como o fazem Noleto (2000), Setuball (2001) e Tachizawa (2002), que consideraram a aliança algo mais profundo e a parceria algo específico e pontual. Os dados da pesquisa revelaram que os relacionamentos de apoio são chamados de parceria, ao passo que a gestão conjunta do projeto pode ser chamada de aliança. Por fidelidade ao projeto inicial, optou-se por manter a distinção inicial entre os termos e pontuar o significado da diferença entre eles somente neste momento. Essa

escolha pretendeu demonstrar que os dados empíricos da pesquisa indicam a preferência por, a partir de agora, distinguir os conceitos de parceria e aliança.

Em relação ao alinhamento entre os parceiros, identificou-se que a Aliança Intersetorial Além das Letras apresentou mais pontos divergentes do que convergentes em relação ao grupo de Gestão e Apoio Institucional na avaliação feita com base nas categorias propostas pelo CEATS. Entre os dois parceiros, Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social, responsáveis pela gestão, não houve divergências em suas opiniões. Os demais parceiros não tiveram condições de avaliar a parceria uma vez que o parceiro de Recursos tem o enfoque exclusivo na transferência de recursos financeiros e não-financeiros e busca resultados quantitativos na parceria e o de Execução preocupa-se exclusivamente na operacionalização do Programa Além das Letras. Já o Apoio Institucional exerce a função de divulgação e comunicação do programa. Assim, as parcerias devem ser avaliadas de acordo com os papéis e objetivos de cada organização envolvida. Para os parceiros de execução, recursos e apoio institucional, o conhecimento da parceria é restrito, o que gerou divergências que não comprometem o resultado da aliança. Assim, quando Fischer (2003) afirma que as divergências prejudicam o desempenho da aliança, só faz sentido para o grupo de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social), para os demais não.

A pesquisa corroborou algumas afirmações apontadas no Referencial Teórico: a) existem poucas estruturas que facilitam a comunicação entre os setores nas parcerias intersetoriais (VERNIS et al. 2007); b) as empresas privadas exercem o papel de provimento de recursos e as organizações não-governamentais executam as atividades (BOSE; DUTRA; SHOENMAKER, 2003); c) quanto mais central a aliança for para a missão e estratégia dos parceiros, mais forte será a parceria (FISCHER, 2003); d) ao estabelecerem alianças, as organizações podem desempenhar vários papéis. Entre eles são mais comuns o de provimento de recursos financeiros ou não, o de execução, caracterizado pelo desempenho de atividades operacionais, e o de gestão, responsável pela administração do projeto (FISCHER et al., 2003b). E, apesar de todas as diferenças entre os aliados, permeia entre eles uma convergência de crenças, valores, pontos de vistas e interesses (NOLETO, 2000).

Outra consideração relevante relacionada ao confronto com o referencial teórico são os estágios filantrópico, transacional e integrativo das parcerias, propostos por Austin (2001). Pode-se afirmar que os parceiros do grupo de gestão (Instituto Avisa Lá e Instituto Razão Social) e o parceiro de execução (Secretaria de Educação) estão no estágio integrativo, no qual as missões, as pessoas e as atividades dos parceiros começam a experimentar uma ação mais coletiva e uma integração organizacional (AUSTIN, 2001). O parceiro de Recursos,

Gerda, está no estágio filantrópico, no qual a relação que se dá entre a organização comercial e a organização sem fins lucrativos é principalmente de doador e donatário (AUSTIN, 2001). Os parceiros de Apoio Institucional (UNDIME, UNESCO, UNICEF, Fundação Avina e ASHOKA) e a parceira de Recursos não-financeiros (IBM) estão no estágio transacional, no qual as organizações realizam suas trocas de recursos por meio de atividades específicas, como *marketing* ligado à causa, patrocínios, licenciamento e acordos de serviço remunerado (AUSTIN, 2001). Vale ressaltar, no caso da IBM, que ela fornece o *software* de ensino à distância, as licenças de uso e os treinamentos, por isso se enquadra no estágio transacional. Além disso, fica aqui uma observação e ao mesmo tempo uma contribuição: os critérios de avaliação do CEATS só servem para o estágio integrador, no qual as missões, as pessoas e as atividades dos parceiros começam a experimentar uma ação mais coletiva e uma integração organizacional. As culturas das organizações passam a ser afetadas pelas culturas das outras. As ações passam a evoluir para alianças estratégicas (AUSTIN, 2001).

A contribuição empírica desta pesquisa se deu a partir da possibilidade de os parceiros refletirem acerca de sua participação na Aliança, e de como estão o Alinhamento de Expectativas, as Estratégias, o Comprometimento, a Comunicação, os Papéis, Recursos, a Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação na percepção dos parceiros. Além disso, permitiu observar os aspectos divergentes, convergentes e o alinhamento entre os parceiros. Outra observação relevante é a falta de percepção entre os parceiros do entendimento de que a aliança não se resume a seu projeto apenas. Ela deve possuir objetivos, estratégias, comunicação e gestão. Do ponto de vista teórico, as principais contribuições foram a percepção da importância da avaliação a partir dos objetivos e papéis de cada envolvido na aliança e a reflexão sobre a temática..

Em relação aos limites da pesquisa, pode-se observar que é um estudo de caso único. Como tal, suas conclusões não podem ser generalizadas. Do ponto de vista teórico, foram identificados apenas dois instrumentos de avaliação de alianças intersetoriais: os 7 C's da Aliança Estratégica proposto por Austin (2001) e o Instrumento de Monitoramento de Alianças, desenvolvido pelo CEATS e que foi utilizado para avaliação da aliança em estudo. Outro fator relevante da pesquisa foi o acesso aos parceiros. Do grupo de Recursos não foi possível entrevistar nenhum dos dois. Na Gerda, de acordo com instruções da Assessoria de Comunicação, todos estão proibidos de responder a questionários para pesquisas de mestrado, doutorado, entre outros. Na IBM, as pessoas que acompanharam o projeto na época da doação da plataforma não se encontravam mais na empresa. Já no grupo de Apoio Institucional, o responsável pelo UNICEF, e que tinha contato com o programa, estava com dificuldade de

agenda e não pôde responder ao questionário. Demonstrou boa vontade e disse por telefone que se lembrava pouco do Além das Letras, que ele tinha apoiado somente no início. Na ASHOKA, também as pessoas que acompanharam não estavam mais lá. E na Avina, nos receberam muito bem, mas não tiveram condições de responder ao questionário aplicado, uma vez que deram apoio também apenas inicialmente.

A divisão dos parceiros em grupos fez dessa aparente limitação uma contribuição relevante da pesquisa. Considerando-se que os parceiros da Gestão responderam prontamente ao questionário e que houve dificuldades dos parceiros de Recursos e Apoio Institucional, pode-se perceber a importância de classificar os parceiros para a utilização do modelo de avaliação de parcerias proposto pelo CEATS. E seguindo orientações da equipe responsável pelo instrumento de monitoramento, foram realizadas entrevistas individuais e, em seguida, os parceiros do grupo de gestão responderam ao questionário juntos, a fim de avaliarem a aliança em conjunto, percebendo os pontos convergentes e divergentes entre eles. Em sua totalidade, houve uma convergência de opiniões, que demonstrou um alinhamento entre os parceiros da equipe de gestão. Já em relação ao grupo de Apoio Institucional, houve mais pontos divergentes, o que aponta um alinhamento entre os parceiros de gestão e um desalinhamento entre os demais parceiros.

Uma sugestão que se pode oferecer, após a análise dos dados e o confronto com a literatura existente, é uma proposta de avaliação de alianças, a qual deve se dar a partir da divisão dos papéis e objetivos de cada parceiro. Para as organizações envolvidas na Gestão da aliança, o Instrumento de Monitoramento e Avaliação de Alianças proposto pelo CEATS é adequado em todas as categorias. Para os demais aliados podem até ser mantidas as categorias do instrumento, mas os indicadores precisam ser revistos e estabelecidos a partir dos objetivos e papéis de cada parceiro.

Outra sugestão para a Aliança do Além das Letras é a busca de um novo parceiro que cuide da captação de recursos, uma vez que em 2009, devido à crise financeira, a Gerdau cortou o financiamento e os municípios passaram a arcar com as despesas do projeto. Do ponto de vista empírico é importante que os parceiros percebam mais a aliança como um meio de alcançar os objetivos do projeto social em questão e que criem uma agenda de reflexão, monitoramento e avaliação da aliança.

E no que se refere às sugestões para futuras pesquisas, faz-se necessária a continuidade no foco de pesquisa sobre avaliação e gestão das alianças intersetoriais, uma vez que a produção científica sobre a temática é ainda relativamente reduzida (TEODÓSIO, 2008). Além disso, esses aspectos contribuem para a ampliação de projetos sociais bem como

contribui para o desenvolvimento social e sustentável.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABONG. **ONG's: repensando sua prática de gestão**. São Paulo: Maxprint, 2007.

ADULIS, D. **Da colaboração à parceria**. Rits, Rio de Janeiro, maio 2002. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 18 dez. 2008.

AUSTIN, J. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

BAVA, C.S. **Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local**. In: II Foro Temático Regional Gubernamental Para El Empoderamiento de Los Pobres. Lima, 2002. Disponível em: www.bancomundial.org/foros/sdadcivil/web/contexto.htm Acesso em: 12 out. 2007.

BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. **Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial**. Out. 2003. Disponível em www.aceso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-4/MonicaBose.pdf > Acesso em: 25 out. 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 27 jul. 2009.

CARDOSO, R. (Org.) **Comunidade Solidária: fortalecendo a sociedade, promovendo o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Comunitas, 2002. Disponível em: <http://comunitas.org.br>. Acesso em: 11 out. 2007.

CARDOSO, R. (Org.) **Estratégias inovadoras de parceria no combate à exclusão social: avaliação, diálogo e perspectivas**. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

CENTRO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO EM TERCEIRO SETOR.. **Instrumento de Monitoramento – Alianças Estratégicas Intersetoriais para atuação social**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.ceats.org.br>. Acesso em: 11 abr. 2009.

DOWBOR, L. **Parcerias e alianças – o bom senso na gestão social: uma abordagem conceitual**. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.dowbor.org/parceriasfinal.doc>. Acesso em: 8 jan. 2008.

FISCHER, R.M. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social**. CEATS – relatório de pesquisa, São Paulo, 2002a. Disponível em: <http://www.ceats.org.br>. Acesso em: 12 nov. 2007.

FISCHER, R.M. et al. **Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social: Pesquisa Aplicada – Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais**, São Paulo, 2003a. Disponível em: [http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20\(Apl](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20(Apl)

ica%C3%A7%C3%A3o).pdf Acesso em: 8 mar. 2008

FISCHER, R. M.; FEDATO, C.; MENDONÇA, L.R. ;BOSE, M. Desafios da Atuação Social através de Alianças Intersetoriais. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP, 6., 2003b, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SEMEAD, 2003b. Disponível em: <<http://www.ceats.org.br/download.php?id=96&cate=3&backbusca=1>> Acesso: em 11 set. 2007.

FISCHER, R.M.; MENDONÇA, L.R. Terceiro Setor: inventário da produção brasileira. São Paulo: FEA-USP, 2002. Disponível em: <www.ceats.org.br> Acesso em: 20 de out. de 2007.

FISCHER, R.M. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: **Anais...** Rio de Janeiro, Anpad, 2003.

FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002b.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIANNECCHINI, L. **Estudo do CEATS**. Setor 3, jun. 2003. Disponível em: <www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf> Acesso em: 17 de out. 2007.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995^a.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 65-71, 1995b.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p. 293-317, 1998.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEWIS, J.D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA, M.C. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade. In: **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. Peirópolis SP: Instituto Ethos, 2002. v. 1.

LOUETTE, A. **Responsabilidade social empresarial: panorama e perspectiva na indústria paulista**. São Paulo: Fiesp, 2003.

MARQUES, R.M. **Alianças estratégicas**. Campinas: Alínea, 2003.

MARTINS, L.M.; PEREIRA, M.C.G.; ESTEVES, R.R., TEODÓSIO, A.S.S.; PENA, R.P.; CARVALHO NETO, A. Governo, setor privado e sociedade civil: rumo a uma sinergia

colaborativa. In: **Iniciação Científica: destaques 2007**, v. 2, Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2008.

MATOS, M.C.P. **Alianças Intersetoriais: um estudo no município de Cubatão/SP**. 2007. 197f. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

MENDONÇA, L.R. **Desenvolvimento e Sustentabilidade: um estudo de alianças estratégicas intersetoriais no empreendedorismo social**. 2007. 166f. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

MENDONÇA, L.R.; FEDATO, C.; TSUSTSUI, M. Monitoring of cross-sector alliances: a Brazilian proposal. In: INTERNATIONAL CONFERENCE DA ISTR, 6., 2004, Toronto. **Anais...** Toronto: ISTR, 2004.

MEIRELLES, C. (Coord.). **Alianças e Parcerias – mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas**. Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Aliança Capoa, 2005.

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

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MORALES, C.A. Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In: PEREIRA, L.C.B.; GRAU, N.C. (Org.) **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, p. 51-86, 1999.

NAJAM, A. The Four C's of Third Sector – Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity and Co-operation. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 10, n. 4, p. 375-396, 2000.

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

PEREIRA, L.C.B.; GRAU, N.C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: PEREIRA, L.C.B.; GRAU, N.C. (Org.) **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 15-48.

PITOMBO, T.C.D.T.; REGO, R.A. **Os Estágios da interação Corporativa com Organizações da Sociedade Civil através da função estratégica das Relações Públicas**. In: XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2005. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/intercom2005/R1692-1.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2008.

PORTAL ALÉM DAS LETRAS . **Prêmio Além das Letras: Regulamento**. 2007b. Disponível em: http://www.alemdasletras.org.br/agencianoticias/Portals/0/regulamento_ADL_2008.doc. Acesso em 21 fev. 2008.

PORTAL ALÉM DAS LETRAS. **Programa Além das Letras**. 2007a. Disponível em: <<http://www.alemdasletras.org.br>>. Acesso em: 4 dez. 2007.

PORTAL ASHOKA. **Sobre a ASHOKA**. 2008. Disponível em < <http://www.ashoka.org.br>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL AVISA LÁ. **Quem Somos**. 2008. Disponível em < <http://www.avisala.org.br>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL FUNDAÇÃO AVINA. **Quem Somos**. 2008. Disponível em < <http://www.avina.net>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL GERDAU. **Sobre a Gerdau**. 2008. Disponível em < <http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL IBM. **Sobre a IBM**. 2008. Disponível em < <http://www.ibm.com/br/pt/>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL INSTITUTO RAZÃO SOCIAL. **Quem Somos**. 2008. Disponível em <<http://www.razaosocial.org.br>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL UNDIME. **O que é a Undime**. 2008. Disponível em < <http://www.undime.org.br>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL UNESCO. **Sobre a Unesco**. 2008. Disponível em < <http://www.brasilia.unesco.org>>. Acesso em 3 jan. 2008.

PORTAL UNICEF. **Quem Somos**. 2008. Disponível em < <http://www.unicef.org.br>> . Acesso em 3 jan. 2008.

PREFONTAINE, L.; RICARD, L.; SICOTTE, H.; TURCOTTE, D.; DAWES, S. S. **New Models of Collaboration for Public Service Delivery: worldwide trends**, 2000. Disponível em: <<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1123098.1123156>>. Acesso em: 10 set. 2007.

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

SELSKY, John W.; PARKER, Bárbara. **Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice**. *Journal of Management* 2005; 31; 849. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/849>. Acesso em: 19 dez. 2007.

SERVA, Maurício. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. *RAE*. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SETUBALL, M. A. **Papel das organizações da sociedade civil nas políticas educacionais da década de 90**. Brasília, 2001. Disponível em <http://www.andi.org.br>. Acesso em: 19 dez. 2007.

SPINK, P.; CAMAROTTI, I. (Org.) **Parcerias e pobreza: soluções locais na construção de**

relações sócio-econômicas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e terceiro setor:** criação de ONG's e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F.G. **Um espectro ronda o Terceiro Setor:** o espectro do mercado. In: II ENCONTRO DA REDE LATINO-AMERICANA E DO CARIBE DA SOCIEDADE INTERNACIONAL DE PESQUISA DO TERCEIRO SETOR: "Hacia un desarrollo com ciudadanía", 1999, Santiago do Chile. 21p.

TEODÓSIO, A.S.S. **O Terceiro Setor como utopia modernizadora da provisão de serviços sociais:** Dilemas, Armadilhas e Perspectivas no cenário Brasileiro. 2002. 120f Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-Minas, Belo Horizonte.

TEODÓSIO, A.S.S. **Parcerias Tri-Setoriais na Esfera Pública:** perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil. 2008. 266f. Tese (Doutorado em Administração) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SAZ-CARRANZA, À. **Nonprofit Organizations – challenges and collaboration.** Cap. 2-3, p.30-80, 2007. (Faltam cidade e editora, ou número e volume se for jornal ou revista)

VIEIRA, L. **Os argonautas da cidadania:** a sociedade civil na globalização. Rio de Janeiro: Record, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Roteiro de Entrevista – Secretaria Municipal de Educação

Respondente: _____ **Data:** _____

Cargo: _____

Organização: _____

1. Como funciona o projeto?
2. Qual o papel de cada um dos atores envolvidos, de acordo com a percepção da secretaria?
3. Quais são as diretrizes do projeto? Como elas são compartilhadas?
4. Como são tomadas decisões no projeto? Por que elas ocorrem desta maneira? Como os objetivos e metas são consensuados e explicitados?
5. Quais são os resultados do projeto?
6. Como os resultados do projeto e o seu andamento são repassados para os envolvidos?
7. Qual é o grau de comprometimento de cada ator envolvido no projeto?
8. Quais as formas de comunicação existentes entre o a secretaria, as escolas, os responsáveis técnicos e os parceiros?
9. Quem realiza a avaliação do projeto? Como é feita e com que periodicidade?
10. Quais são as principais dificuldades de se trabalhar articuladamente com os diferentes atores em projetos de desenvolvimento no Brasil? E no seu projeto em específico?

APÊNDICE B – ROTEIRO: INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS

INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS INTERSETORIAIS – CEATS

Respondente: _____ **Data:** _____

Cargo: _____

Organização: _____

Parceira de: _____

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. Descreva os resultados.

Não corresponde 1	Corresponde às vezes 2	Corresponde sempre 3
------------------------------------	---	---------------------------------------

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

Desconhece 1	Conhece pouco 2	Conhece profundamente 3
-------------------------------	----------------------------------	--

3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas. Quais são eles?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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. Como?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

Comprometimento

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

Indicadores:

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

3. A participação das organizações na aliança é ativa. Explique.

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

4. A sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes. Por quê?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
----------------------	-------------------------------	---------------------------------

3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência. Quais atividades?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
----------------------	-------------------------------	---------------------------------

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
----------------------	-------------------------------	---------------------------------

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 são adequados a cada organização e aos objetivos da aliança.

Indicadores:

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
----------------------	-------------------------------	---------------------------------

2. Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados. Quais são?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
----------------------	-------------------------------	---------------------------------

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
----------------------	-------------------------------	---------------------------------

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. Quais são?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
----------------------	-------------------------------	---------------------------------

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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

Não estão definidas 1	Pouco Definidas 2	Definidas 3
--	------------------------------------	------------------------------

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. Por quê?

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

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

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

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

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

4. A aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida. Quais são as melhorias?

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

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. Quais são?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

2. O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente. Como?

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

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

Discordo 1	Concordo às vezes 2	Concordo totalmente 3
-----------------------------	--------------------------------------	--

ANEXOS

ANEXO A -Mapa dos municípios participantes do Programa Além das Letras nas Fases
1 e 2

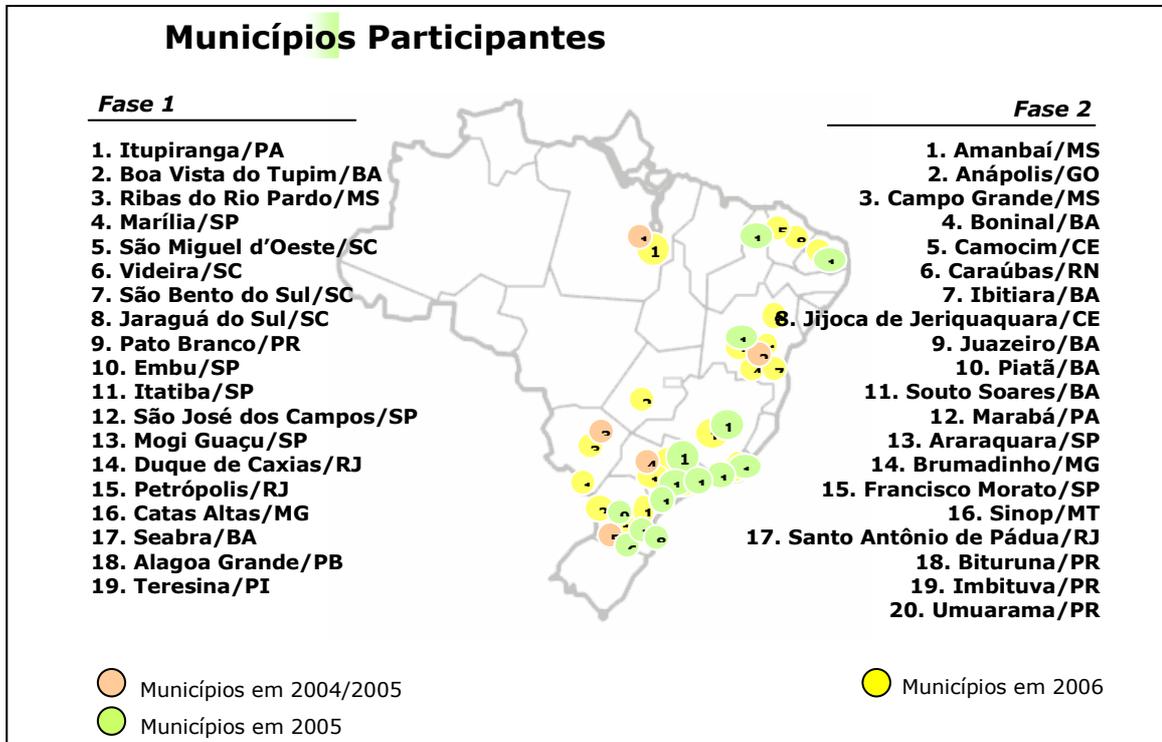


Figura 3: Mapa dos municípios participantes do Programa Além das Letras nas Fases 1 e 2
Fonte: PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a

ANEXO B - Mapa dos municípios participantes do Programa Além das Letras nas Fases 3 e 4

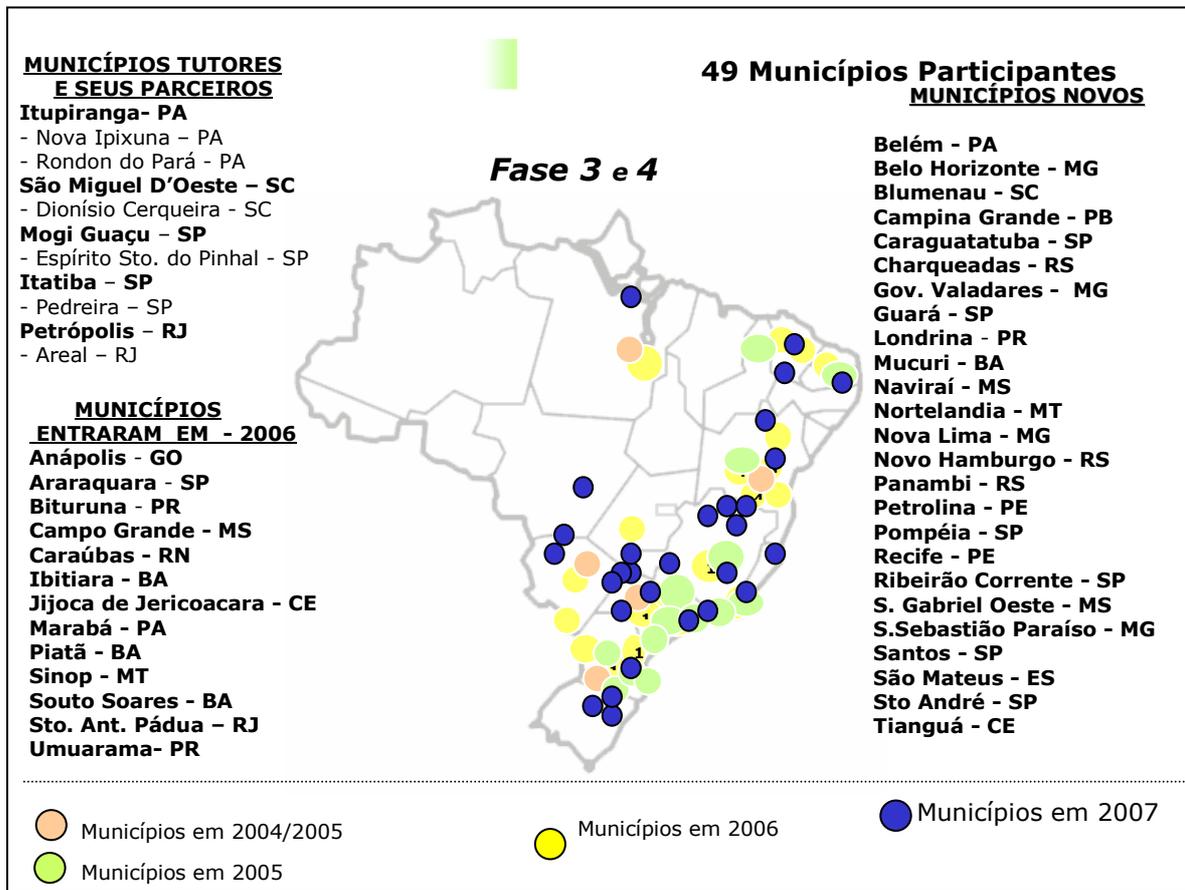


Figura 4: Mapa dos municípios participantes do Programa Além das Letras nas Fases 3 e 4
Fonte: PORTAL ALÉM DAS LETRAS, 2007a

Anexo C – Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersectoriais – Original

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. Descreva os resultados.

Não correspondem 1	Correspondem às vezes 2	Correspondem 3	Corresponde sempre 4
-------------------------------------	--	---------------------------------	---------------------------------------

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

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

3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas. Quais são eles?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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:

2. As estratégias da aliança estão claramente definidas. Como?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

Comprometimento

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

Indicadores:

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

3. A participação das organizações na aliança é ativa. Explique.

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

4. A sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes. Por quê?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência. Quais atividades?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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 são adequados a cada organização e aos objetivos da aliança.

Indicadores:

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

2. Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados. Quais são?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 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. Como elas estão distribuídas?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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. Quais são?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Não estão definidas 1	Pouco Definidas 2	Definidas 3	Definidas 4
--	------------------------------------	------------------------------	------------------------------

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. Por quê?

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. Como?

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. Quais são as melhorias?

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

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. Quais são?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

2. O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente. Como?

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--

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

Discordo Totalmente 1	Concordo às vezes 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--	--------------------------------------	-----------------------------	--