

## PODER E RELAÇÕES DE PARCERIA NO TERCEIRO SETOR

Távia Monte<sup>1</sup>  
Cristina Amélia Carvalho<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo analisa as relações de parceria entre as Organizações Não Governamentais e as empresas sob a ótica do poder. Evidencia que as relações de parceria estudadas envolvem relações de poder e, por essa razão, a ação das organizações envolvidas são transformadas. A atualidade deste estudo está no processo, atualmente generalizado, de diversificação da captação de recursos pelo qual lutam as ONGs na busca de mais recursos. A análise foge ao usual caráter prescritivo caro a este campo de estudo ao usar como arcabouço conceitual a abordagem sociológica do poder e suas mais tradicionais contribuições. A investigação teórico-empírica ocorreu em parcerias existentes na cidade de Recife, em 2003. Usando o método de estudo multi-casos, foram estudadas três Organizações Não Governamentais e quatro empresas parceiras na cidade. Constatou-se que o fluxo de poder ocorre, predominantemente, da empresa para a ONG, sendo a competência técnica e a posse dos meios de sanção e recompensas as principais fontes e bases de poder usadas por aquelas. As principais alterações percebidas dizem respeito à mudança de lógica de ação das ONGs que assumem progressivamente a lógica instrumental que caracteriza suas parceiras.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. ONGs. Parcerias. Relações de poder. Controle.

### 1 INTRODUÇÃO

As décadas de 70 e 80 marcaram o surgimento, no Brasil, das conhecidas Organizações Não Governamentais (ONGs), cujas principais características formadoras oscilavam entre o assistencialismo e as preocupações sociais e políticas, conforme suas

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UFPE. Rua Profº Paulo Nunes Queiroz, 63/302 Rio Doce, Olinda - PE. CEP.: 53140-180. e-mail: taviamonte@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidad de Córdoba – Espanha, Mestre em Administração pela UFSC, Bacharel em Ciências Econômicas pela UFAL. Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE. Rua Setúbal, 1400/701.Boa Viagem. Recife – PE. CEP: 51130-010. e-mail: cris\_carvalho@uol.com.br. Artigo recebido em: 31/08/2005. Aceito em 08/12/2005.

origens as ligavam aos setores conservadores da sociedade ou às assessorias dos movimentos populares urbanos (FERNANDES, 1997; GOHN, 1997; THOMPSON, 1997).

Rapidamente as ONGs assumem o papel de intermediadoras das ações do Estado que, em algum momento, abdica ou se torna incapaz de suprir as carências sociais da população, em particular de seus nichos mais desfavorecidos (RODRIGUES, 1998). Esta constatação leva um dia o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso a, publicamente, chamar as ONGs de Organizações Neo-Governamentais, o que lhe custou rios de tinta de polêmica<sup>1</sup>.

A diminuição da capacidade de financiamento do Estado, o crescente desinteresse da Cooperação Internacional (ou, mais precisamente, uma alteração das prioridades em razão da queda do muro de Berlim, entre outros fatores) e o ininterrupto crescimento das demandas sociais obrigam essas organizações a buscar outras fontes de financiamento para suas ações. Assim, surgem as articulações e as redes de relacionamento, com o objetivo de otimizar recursos e ampliar a capacidade de captá-los.

Neste cenário aparecem as empresas privadas como interessadas e promissora fontes financiadoras das ONGs. A busca por diferencial competitivo em tempos de exacerbada concorrência assinala positivamente os gastos em ações sociais e o “investimento” em Responsabilidade Social (RS). Subitamente, parece ser interessante estabelecer alianças estratégicas, mas com cunho de “contribuição com o social”, com as amadoras ONGs. Este trabalho defende que assim nasceram as denominadas parcerias que, protegidas pela conotação de harmonia do termo, encerram relações de poder que interferem no curso da ação das organizações envolvidas.

Como se estabelece esse relacionamento? O que está por trás dessas ações de RS e quais as conseqüências desse relacionamento para as organizações envolvidas, é o que este artigo tentará discutir, com base numa investigação teórico-empírica realizada entre as mais significativas parcerias, existentes em 2003, entre ONGs e empresas privadas na cidade de Recife.

## **2 O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

Terceiro setor é um termo cunhado nos EUA, em 1978, por John Rockefeller III para designar o espaço onde atuam as organizações da sociedade civil, como igrejas, hospitais, museus, bibliotecas, universidades e organizações de assistência social de diversos tipos

(MONTAÑO, 2002). Segundo Fischer (1998), as organizações pertencentes ao terceiro setor desenvolvem atividades que estão situadas entre os deveres do Estado, como a promoção da saúde pública, educação e assistência social, e os agentes sociais e econômicos, que geram emprego e renda e auxiliam na formação e no desenvolvimento profissional.

Muito se tem escrito a respeito dos esforços e das dificuldades de definição e classificação do setor e suas organizações, seja com o objetivo de facilitar sua regulamentação, seja para permitir a sistematização de estudos acadêmicos. Salomon e Anheir (1997) propuseram uma tipologia classificatória das organizações do terceiro setor, formada pelos seguintes cinco pré-requisitos:

- a) ser organizada, ou seja, ter algum grau de institucionalização;
- b) ser de caráter privado, institucionalmente separada do governo;
- c) não realizar distribuição de lucros, distinguindo-se das empresas;
- d) ser autogovernável por meio dos próprios procedimentos ou diretrizes internas;
- e) ter algum percentual de participação voluntária, mesmo apenas em seu conselho diretor.

São estas características que, neste trabalho, guiam a identificação das ONGs em estudo.

Apesar das ONGs serem organizações de foro privado, visam a produção de bens e serviços de interesse público (FERNANDES, 1994) em várias áreas ou campos de atuação, como cultura e lazer, saúde, assistência social, ambientalismo, defesa dos direitos, dentre outros. Essas diferentes classificações temáticas demonstram seu direcionamento a um público muito amplo, que abrange quase todos os setores da população, mas dentre os quais se destacam os grupos mais desprotegidos pelas ações sociais do Estado.

Nos anos 70 e principalmente nos 80, a Cooperação Internacional aparecia como a principal fonte de financiamento das ONGs. As fundações privadas norte-americanas e as organizações não governamentais internacionais (ONGI) européias ensejavam contribuir com o desenvolvimento social nos países subdesenvolvidos e, para isso, precisavam estabelecer parcerias com entidades de sua confiança, tanto na competência técnica como, principalmente, na lisura das ações (confiança que os governos dos países da África e América do Sul já não ofereciam) e que permitissem o acompanhamento de suas ações e realizassem prestação de contas (FERNANDES, 1994). A Cooperação Internacional

encontrou nas ONGs ótimas parceiras, com experiência em projetos sociais, responsabilidade jurídica, capazes para receber diretamente financiamento externo.

A necessidade de atender ao incessante crescimento das demandas sociais forçou as ONGs à diversificação da captação de recursos não somente da cooperação internacional, principal fonte financiadora dessas organizações, mas também do Estado e, mais recentemente, das empresas.

Apesar dos recursos oriundos das empresas ainda não serem significativos, o apelo às parcerias entre empresas e ONGs têm sido incentivadas pela opinião pública, a mídia e a necessidade de criar novos argumentos de competitividade. Há poucos anos essa forma de aliança seria impensada, pois a visão que cada parte tinha da outra era de desconfiança. Por um lado, as ONGs percebiam as empresas desinteressadas pelos problemas sociais, sem qualquer responsabilidade e preocupação; por outro, as empresas percebiam as ONGs como organizações diletantes.

Hoje, porém, essas percepções têm sido alteradas, seja porque as ONGs têm buscado o distanciamento do amadorismo, profissionalizando-se (embora vivenciando as dificuldades de o fazer), seja porque as empresas necessitam de um diferencial competitivo que pode ser criado por meio de ações sociais, minimizando suas externalidades não mais aceitas pela clientela cada vez mais exigente.

### **3. PARCERIAS ENTRE EMPRESAS E ONGS**

É sobre o conceito de Responsabilidade Social (RS) que as parcerias entre empresas e organizações sociais estão-se desenvolvendo nos últimos anos. As primeiras manifestações de que as empresas deveriam preocupar-se com o aspecto social datam no início do século XX (DIAS; DUARTE, 1986). Contudo, somente em 1953 o termo responsabilidade social foi, segundo esses autores, analisado mais profundamente com a publicação do primeiro livro especializado: *Social responsibilities of the businessman*, de Bowen, nos Estados Unidos.

As ações de RS, no contexto empresarial, são aquelas que se comprometem em contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (VENTURA, 2003) e vão além das obrigações legais, tal como as leis trabalhistas e ambientais. Para Melo Neto e Froes (1999), o conceito de RS está vinculado a princípios norteadores que se agrupam em duas dimensões: a interna desenvolve ações compatíveis com a gestão de Recursos Humanos,

como treinamento e desenvolvimento, capacitação profissional e planos de remuneração e benefícios, que alcançariam também, (e esta é a considerada inovação) as famílias dos funcionários; e a dimensão externa atende à comunidade localizada próxima à empresa com a qual são desenvolvidas atividades de educação (programas de alfabetização de adultos e crianças, cursos de computação), saúde, assistência social (fornecimento de carteira de identidade, certidão de nascimento) e também ações ligadas à preservação do meio ambiente. É nesta segunda dimensão que se pode inserir o estabelecimento de relações entre as empresas e as ONGs que deste modo parecem obter o reconhecimento de genuínas representantes das comunidades.

Para Ventura (2003), numa perspectiva mais crítica, o desenvolvimento deste tema dá-se pela própria necessidade do capitalismo de responder às críticas sociais, éticas e econômicas tecidas às empresas e de buscar um novo espírito que o justifique moralmente. Na visão de Pesqueux e Biefnot (2002), o tema da RS empresarial tem uma dimensão ideológica e tem como vocação assegurar o modelo de organização fundado sob a primazia dos valores econômicos. Segundo esses autores, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) configura-se em uma resposta pragmática e proativa às pressões ambientais, políticas e sociais endereçadas às empresas por parte da sociedade. Também afirmam que o principal intuito dos empresários é mostrarem-se “bons cidadãos” por meio da RS e, conseqüentemente, apresentar à sociedade “empresas cidadãs”, modificando sua imagem e garantindo, assim, novos espaços de lucro.

Este contexto de “encantamento” pela responsabilidade social das empresas foi propício ao surgimento e multiplicação das alianças com a sociedade por intermédio de suas organizações representativas, as ONGs (que, paralelamente, desenvolviam esforços para aprimorar seus métodos de gestão), adotando para isso um termo mais propício, as parcerias, envolto numa conotação de colaboração e cooperação, dissimulando a lógica instrumental embutida.

Nessa perspectiva de colaboração, a parceria surge como uma forma de trabalhar em conjunto para diminuir os problemas sociais, objetivo das ONGs, e obter legitimidade, intuito das empresas. Para Austin (2001), parceria é o envolvimento de duas ou mais organizações para alcançar objetivos comuns, com o intuito de proporcionar a realização da missão da cada uma das partes envolvidas. Por um lado, as empresas podem desenvolver projetos sociais sem, necessariamente, desviarem sua atenção para aspectos que não tenham relação direta

com seu negócio, além de poderem melhor gerenciar seus recursos humanos com o recrutamento de bons profissionais nas empresas parceiras, já que o envolvimento com a comunidade é um atrativo. Por outro lado, as ONGs podem diminuir custos, otimizar seus projetos, aumentar e diversificar sua captação de recursos (AUSTIN, 2001; HERZOG, 2002) limitando sua dependência de uma única fonte financiadora.

As relações de parceria não assumem um só formato, um só modelo ou um só nível de profundidade. Austin (2001) propõe a existência de três estágios nas relações de parceria, que retratariam o seu nível de amadurecimento.

- 1) O estágio filantrópico reflete a relação donatário–doador na qual a empresa efetua doações à ONG sem a necessária contrapartida e sem o controle formal dos resultados alcançados.
- 2) O estágio transacional diz respeito, sobretudo, à intenção da empresa em tomar emprestada a imagem da organização da sociedade civil e, desse modo, melhorar sua política de marketing. É um estágio comercial onde ocorre uma troca de recursos por uma atividade específica, como o patrocínio de certo evento.
- 3) No estágio integrativo as missões, as pessoas e as atividades de ambas as organizações experimentam uma ação mais coletiva e integrada e tornam-se mais envolvidas em questões sociais pertinentes a cada organização. Uma das características que refletem esse estágio é a nomeação de dirigente da empresa para o conselho da ONG parceira. Na opinião deste autor, as organizações devem buscar um relacionamento de parceria pautado no terceiro estágio, por ser aquele que promove maiores benefícios.

Em qualquer um destes estágios ou qualquer forma que possam ter os tipos de parceria entre empresas e ONGs, neste trabalho defende-se a possibilidade de compreender este fenômeno em expansão com base numa análise centrada em relações de poder e nas influências que elas exercem nos diferentes atores.

#### **4 PODER**

A característica primordial do poder é seu imprescindível caráter relacional, aspecto sobre o qual discorre Hannah Arendt (2001) ao afirmar que o poder passa a existir entre os homens quando agem juntos, sendo a convivência indispensável para a ocorrência do exercício do poder. Carvalho (1998) argumenta que este foi um avanço significativo para a abordagem do conceito de poder ao destacar o aspecto relacional, enfocando, principalmente,

os vínculos de dependência entre as partes. Ora, as parcerias entre ONGs e empresas são estabelecidas sob uma relação logo, a primeira condição para a existência do poder é satisfeita.

A despeito das dúvidas e ambigüidades que esse tema possa trazer, vários autores se empenharam em conceituá-lo. Max Weber, um dos autores mais referenciados na academia, entende o exercício do poder em geral como “a possibilidade de um homem ou grupo de homens de realizar sua própria vontade” em uma relação social, mesmo havendo resistência de outros que estão participando da ação (WEBER, 1981, p.2).

Dahl (1966), cientista político americano a quem muitos teóricos recorrem como ponto de partida, afirma que o poder implica a imposição da vontade de um indivíduo, ou grupo, sobre outro, adicionando em sua definição a noção de influência. Hardy e Clegg (2001) compartilham a definição de Dahl e acrescentam que o poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra maneira, não seria feita.

O exercício do poder também envolve uma mudança de comportamento por parte daquele sobre o qual é exercido. Diz Ghiglione (1974) que o poder é a capacidade que A tem de impor determinado comportamento a B, trazendo, assim, um sentido de submissão e dominação. Assim sendo, na perspectiva do poder, o homem tem a possibilidade de controlar o comportamento de outro fazendo valer sua vontade.

A razão de estudá-lo neste artigo é revelar as possíveis configurações de poder existentes em uma relação de parceria, modificando a organização sobre a qual o poder é exercido.

A visão de Mastroilli (1973 apud GHIGLIONE, 1974) fortalece a perspectiva de imposição e mudança de comportamento presentes no exercício do poder. Para ele, as relações de poder são um tipo de relacionamento humano, que pode ser individual ou grupal, e que se caracteriza pelo fato de um indivíduo ou grupo estar em condições de dirigir a conduta de outros.

Esta lógica opõe-se à categoria simétrica do poder, em que todos podem ganhar com o poder, e não há necessariamente o ganho de uns em detrimento de outros. Ele é uma realização coletiva. As relações sociais e políticas são potencialmente harmoniosas e comunitárias. A visão de Hannah Arendt é classificada nessa categoria por Lukes (1980, p. 830), pois, para ela, “a essência do poder não se fundamenta na relação de mando e obediência, mas na capacidade humana de agir em concerto”.

É na categoria assimétrica que surgem os conceitos de conflito e resistência que, segundo Lukes (1980, p. 825-826), podem ser reais ou potenciais. Nesta perspectiva, na qual as relações sociais e políticas são conflituais e competitivas, encontram-se três modos de conceber o poder (CARVALHO, 1998).

O primeiro modo destaca a obtenção de aquiescência ou o controle, com a prevalência da vontade de uns sobre a vontade de outros. Essa relação gera conflitos e resistências, pois os interesses dos detentores do poder são impostos sem levar em consideração os interesses dos dominados. Segundo Carvalho (1998, p. 11), o que varia e é precípua nessa relação é “o grau no qual a existência do poder se faz sentir”.

O segundo modo mostra o poder como uma relação de dependência, em que as relações já existentes entre o detentor do poder e seu dominado promovem uma conformidade do último com a vontade do primeiro, não em virtude de ameaças ou punições. Essa concepção aponta para a possível relação de dependência em que se encontram muitas das ONGs em relação a seus financiadores, o que as leva, provavelmente, a aceitar a imposição, exigência e vontade desses.

O terceiro modo de concepção do exercício do poder é a interpretação do poder sob o enfoque da desigualdade. Esta é, segundo Lukes (1980, p. 828), uma “noção distributiva que focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para assegurar vantagens e recursos valiosos, mas escassos”. Aqui o poder é medido pela deliberação de quem ganha e quem perde, ou seja, a capacidade de alguém lucrar a expensas de outro.

#### **4.1. Bases e fontes de poder**

Analisar o exercício do poder nas organizações pede a identificação das bases e fontes de poder que Hall (1984) define como “aquilo que os indivíduos controlam e os torna capazes de manipular o comportamento de outrem”, enquanto as fontes de poder referem-se “à maneira como as partes passam a controlar as bases do poder” (HALL, 1984, p. 96). No texto clássico de French e Raven (1968), as bases de poder envolvem: 1) a coerção, em que o detentor de poder pode aplicar punições ao receptor quando ele não realizar suas exigências; 2) a recompensa, quando há formas de recompensa entre o dominante e o dominado; de legitimidade, representada pela aquisição do direito de agir com autoridade; 3) a referência, quando o receptor de poder se identifica com o detentor de poder, buscando comportar-se



como ele e; 4) a especialização, quando o principal elo da relação de poder fundamenta-se no reconhecimento, por parte do influenciado, da competência do influenciador. Bacharach e Lawler (1980) acrescentaram posteriormente o acesso ao conhecimento que, mediante o controle das informações, permite aos indivíduos adquirirem uma base para exercer poder, como resumido no quadro 1 em uma comparação com a tipologia de Enriquez (1967).

<b>Bacharach e Lawler</b>	<b>Enriquez</b>
1) Cargo ou posição na estrutura	1) Posse dos meios de sanção
2) Características idiossincráticas	2) Competência humana do chefe
3) Especialização	3) Legitimidade
4) Oportunidade ou harmonização de fatores	4) Competência técnica
5) Estrutura de relações	5) Posse dos meios de controle

**Quadro 1** – Fontes de poder

Fonte: Elaborado com base em Bacharach e Lawler (1980) e Enriquez (1967).

O cargo ou posição na estrutura é uma fonte claramente percebida nas organizações burocráticas em que a autoridade, tratada como poder legitimado, está presente no cargo previsto em uma estrutura hierárquica. Pela natureza de seu cargo, um gerente ou dirigente da organização, dispõe da possibilidade de exercer poder e, conseqüentemente, de mudar o comportamento de seus liderados.

Por meio do carisma como característica idiossincrática, o indivíduo pode usar sua personalidade para influenciar e obter obediência de outras. A especialização é vista ao mesmo tempo como fonte e base de poder, que se refere à formação profissional que o indivíduo traz para a organização e é equivalente à competência técnica citada por Enriquez (1967).

A posse dos meios de sanção, fonte de poder indicada por Enriquez (1967), é exercida por meio da possibilidade que o detentor de poder tem em emitir punições, enquanto a posse dos meios de recompensas diferencia-se pela sua natureza positiva e recompensadora. Nesse contexto, os indivíduos são levados a agir de acordo com os valores daqueles que avaliam e expedem sanções ou recompensas.

A legitimidade do poder é fonte de poder organizacional, segundo Enriquez (1967). A legitimidade pode conferir maior durabilidade àquele que detém poder, sem depender da utilização da força, do entusiasmo ou da identificação sobre os dominados. Assim, a racionalização, como busca de legitimidade, pode estar pautada em critérios como idade,

casta, estrato social, vínculos de sangue, competência, entre outros. As fases de construção da legitimidade percorrem um período de aceitação, em que a pessoa ou grupo aceita a dominação, seja por coerção, imposição ou persuasão. Segue-se um período de consolidação, onde ocorre uma definição e operacionalização das regras e normas, sendo sucedido pela transmissão dessas regras, que se transformarão em valores institucionalizados. Conquistando essa última fase, o exercício do poder segue legítimo fundamentado racionalmente, obtendo consentimento (ENRIQUEZ, 1967).

A posse dos meios de controle, descrita por Enriquez (1967), amplia o poder advindo da autoridade, porque não se fundamenta somente no cargo, mas também na detenção dos meios de controle. Segundo Ghiglione (1974), a capacidade de analisar o poder que cada ator ou grupo possui dá-se em função dos recursos que controla. Também reintroduz o elemento humano no exercício do poder quando assenta na pessoa, e não no poder burocrático, formal e impessoal.

Analisando as relações de parceria entre empresas e ONGs, poder-se-ão encontrar bases, fontes de poder e estruturas de controle sobre as quais se assenta e melhor se compreende o exercício de poder. Dessa forma pretende-se estabelecer uma correlação entre parceria e poder.

#### **4.2. Recursos de poder e parcerias**

Para aprofundar a análise sociológica sobre esse fenômeno é necessário interpretar essa relação sob a perspectiva do poder, como ele ocorre e quais as bases e fontes que o sustentam, evitando assim uma simples análise prescritiva.

Algumas bases e fontes de poder referidas antes, serão analisadas nesta pesquisa. Entende-se que o uso dessas categorias para analisar o exercício do poder não terá a capacidade de explicar todas as situações existentes embora possam ser muito úteis para explicar a situação objeto deste estudo.

No caso da referência que, como fonte de poder pode ser percebida quando uma organização busca identificar-se com outra, adotando seu comportamento, alguns autores assinalam que as ONGs têm tomado as empresas como referência ao afirmarem que “os executivos podem ajudar qualquer instituição do Terceiro Setor a gerenciar melhor seus recursos, organizar suas informações de maneira inteligente e cortar custos” (HERZOG, 2002,

p. 8). A competência técnica aparece como uma importante fonte de poder de referência para as ONGs, que incorporam a obrigatoriedade de implantar modelo de gestão próprio a outro contexto, como o único e melhor modo de obter resultados.

Nesse sentido, Tenório (1999) demonstra preocupação quanto ao poder de referência ao afirmar que o conhecimento a ser utilizado pelas organizações sem fins lucrativos deve ser um produto social, não pautado somente na racionalidade do mercado. Aquele produto social é um processo de saberes compartilhados, incluindo, além do conhecimento sistematizado e formal, o conhecimento tácito, a vivência e a compreensão do cotidiano. A mesma preocupação diz respeito aos resultados dos projetos sociais das ONGs, que não seguem uma lógica de retorno rápido dos investimentos feitos, como ocorre nas empresas.

As parcerias como uma forma de aliança e, portanto, envolvendo relacionamentos, ampliam a possibilidade do exercício de poder para além de uma estrutura hierárquica. Elas apóiam-se em redes de comunicação e relacionamentos que assinalam outra base de poder: a estrutura das relações.

Ter poder e exercer autoridade em qualquer tipo de relação, em que se podem incluir as alianças e as parcerias, é exercer controle. Um dos principais instrumentos de controle é a definição das prioridades na alocação dos recursos, como o financiamento envolvido na parceria.

Exemplo do controle exercido pelos órgãos financiadores sobre as ONGs é a necessidade de apresentação de relatórios financeiros anuais ou mensais e a avaliação das atividades desenvolvidas, demonstrando se as ações foram realizadas satisfatoriamente. O órgão financiador também controla onde as verbas devem ser aplicadas, bem como imprime exigências no âmbito do desenvolvimento institucional, alterando os objetivos, as metas, público-alvo das organizações sem fins de lucro.

Deter os meios de sanção e recompensa é também uma fonte de poder provável nas relações de parceria. A nomeação de indivíduos de uma das organizações envolvidas na parceria para a participação do conselho de sua parceira, como ocorre no estágio integrativo citado por Austin (2001), pode ser uma forma de recompensa e, claro, um recurso de poder. Neste caso, o cargo ou posição na estrutura constitui-se também em uma fonte para exercer poder. Outro tipo de recompensa ocorre quando a empresa parceira incentiva os funcionários a serem voluntários na ONG, ou mesmo quando os funcionários da ONG passam a consumir os produtos de sua parceira. Entre as punições mais severas numa relação de parceria, está a

retirada dos recursos financeiros envolvidos ou a não-aceitação em dar continuidade à própria parceria.

## 5. OS ESTUDOS DE CASOS EM RECIFE

Para a execução desta pesquisa, foi realizado um estudo de casos, tendo os dados sido coletados em documentos que tratam da regulamentação da parceria estabelecida, tais como Contratos de Cooperação Técnica e Financeira, relatórios técnicos e financeiros, regulamentos e normas internas das organizações referentes às parcerias. Também foram realizadas observações diretas e entrevistas semi-estruturadas com diretores e coordenadores das ONGs, além de funcionários responsáveis pelas parcerias nessas organizações. Nas empresas, foram entrevistadas pessoas da área de coordenadoria especial de relações institucionais, gestores da Unidade de Responsabilidade Social e funcionários diretamente responsáveis pela parceria, tal como um assessor da presidência. Além destes, foram ouvidos atores externos, como o caso de uma agência de publicidade contratada por uma das empresas, responsável pela parceria. Esses dados foram coletados em 2003.

Para a seleção dos casos, os critérios delimitadores foram: o volume de recursos envolvidos; o tempo de existência da parceria e a legitimidade perante a sociedade, sobretudo no que tange à exposição midiática ou posição de liderança da empresa ou da ONG na sociedade.

Dessa forma, foram selecionadas três parcerias, como apresentado no quadro 2:

<b>PARCERIAS</b>	<b>ONGs</b>	<b>EMPRESAS</b>
Parceria 1	Centro Brasileiro da Criança e do Adolescente ( <b>Casa de Passagem</b> )	<b>TIM</b> Nordeste
Parceria 2	Movimento Pró-Criança ( <b>MPC</b> )	<b>Fiori</b> Veículo LTDA
Parceria 3	Movimento Pró-Criança ( <b>MPC</b> )	Companhia Energética de Pernambuco ( <b>Celpe</b> )

**Quadro 2** - Parcerias analisadas

## 6. OS RESULTADOS

### Parceria 1: Casa de Passagem e TIM Nordeste

A ONG: a Casa de Passagem foi fundada em 1990 como uma Organização Não Governamental. Possui três grandes programas: **Passagem para a Vida**, que promove os direitos de cidadania de crianças e adolescentes na faixa etária de 7 a 17 anos, do gênero feminino e em situação de grande vulnerabilidade social. Desenvolve ações na área de saúde física e mental e promove ações sócio-educativas, com o objetivo de reintegrar as meninas na família, escola e comunidade. O segundo, **Comunidade e Cidadania**, tem por objetivo promover a participação política de adolescentes e jovens mediante seu reconhecimento como cidadão, visando à transformação de sua realidade social. O público-alvo é composto de jovens de 14 a 22 anos, com perfil de liderança. Tem como linhas de ação o Projeto Capacitação, promovendo palestras e campanhas sobre saúde e reunião com as famílias; Assessoria a Grupos Comunitários. O terceiro, **Programa de Iniciação ao Trabalho**, tem por objetivo contribuir para a formação do cidadão por meio da educação para o trabalho. Alcança jovens e adolescentes de 16 a 24 anos, que não têm acesso à profissionalização.

A empresa: a Telecom Itália Móvel (TIM) é uma empresa de telefonia móvel, presente no Brasil desde 1998, quando adquiriu licença, para atuar com a TIM Sul (Banda A), TIM Maxitel (Banda B) e TIM Nordeste (Banda A), alvo deste trabalho. A Tele Nordeste Celular (TIM Nordeste) é a *holding* que controla as operadoras de telefonia celular da Banda A e opera, sob a marca TIM, nos Estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte. A empresa tem buscado diferenciar-se em um mercado tão competitivo, o das telecomunicações, por meio do desenvolvimento de atividades que envolvem RS, valorizando iniciativas socioculturais, como teatro, música, dança e artes plásticas. Esses projetos são realizados por intermédio de sistemas de Incentivo à Cultura dos governos de Pernambuco e Ceará, bem como pela Lei Rouanet. O principal intuito é, segundo um entrevistado, trabalhar a desigualdade social, tornando público o compromisso social da TIM.

Em 2002, a relação de parceria entre essas organizações foi estabelecida mediante uma convergência de interesses; por um lado, a Casa de Passagem buscava empresas para colaboração e, por outro, a TIM procurava financiar alguma Organização Não Governamental. Todos os esforços da Casa de Passagem para o estabelecimento de uma parceria foram direcionados a TIM em decorrência do relacionamento entre funcionários de ambas as organizações.

Pela parceria estabelecida, a TIM é destina, mensalmente, uma quantia de três mil reais (valor de 2004) à Casa de Passagem. Eventualmente, além desse montante, a empresa

cede estandes a que tem direito em alguns eventos para a Casa vender seus produtos, bem como permite que ela os exponha nas suas lojas, o que representa mais uma fonte de receita para a ONG. Outra possibilidade de obter recurso financeiro advindo da parceria ocorre quando a TIM deseja oferecer brindes aos clientes e utiliza os produtos fabricados na Casa.

A contrapartida da Casa é aplicar o recurso exclusivamente no primeiro programa, Passagem para a Vida. Essa exigência deriva desse programa ter como alvo somente as meninas de rua, diferentemente dos outros programas que trabalham com ambos os sexos, o que vem ao encontro do intuito da TIM de promover sua diferenciação no mercado, por meio de projetos que trabalhem só com mulheres, uma vez que estes são em menor número, segundo suas pesquisas sobre RS.

Analisando o estágio em que se encontra essa parceria, percebe-se uma fase transacional, onde há uma troca de recursos entre as organizações por meio de atividades que são específicas. Por um lado, a TIM repassa recursos financeiros à Casa; esta, por sua vez, imprime a logomarca da TIM em seus eventos e materiais. O intuito da TIM é transmitir uma imagem socialmente responsável para a sociedade, conseqüentemente para os clientes e acionistas.

O fluxo de poder na parceria da TIM com a Casa de Passagem predomina no sentido Empresa-ONG, visto que aquela impôs sua vontade ao investir em um único programa, o Passagem para a Vida, não permitindo à Casa utilizar para outro fim os recursos doados. Dessa forma, a empresa investe em um programa que satisfaz seus interesses de fixação em um nicho populacional e, a Casa, que antes determinava onde alocar todas as suas receitas, não pode fazê-lo com a verba que recebe da TIM, apesar de tratar-se de uma doação. O exercício desse poder não é questionado na Casa de Passagem; ao contrário, é aceito até com certa naturalidade, como ficou manifesto nas entrevistas realizadas. O conteúdo desse discurso demonstra uma submissão aos ditames empresariais, quando a ONG abdica de sua autonomia em função da manutenção da parceria e, essencialmente, da captação de recursos.

Esse fato reflete o poder como uma relação de dependência, pois a Casa mostra uma conformidade com a vontade da TIM, em virtude da necessidade de obter o recurso financeiro. Esse é o segundo modo de conceber o poder, segundo Lukes (1980).

A TIM exerce poder por meio da posse dos meios de sanção e recompensas. Uma forma de recompensa pôde ser percebida quando além de repassar os recursos mensais, adquiriu, por exemplo em uma ocasião, lanches em grandes cadeias de lanchonetes e bilhetes

de entrada para o teatro para doar às crianças assistidas pela Casa. Estas práticas ocasionais reforçam o interesse da Casa de Passagem em aceitar as condições da TIM, pois sempre lhe permite recursos extras para realizar seu trabalho.

A fonte de poder da Casa de Passagem foi percebida no estabelecimento da parceria: sua legitimidade social foi decisiva para a escolha da TIM. A empresa reconhece que firmou parceria com a Casa porque esta era reconhecida pela sociedade. Um dos assessores da empresa afirmou que o fato da ONG ser uma entidade séria e muito bem referenciada facilitou a escolha da ONG parceira.

Puderam ser percebidas alterações na Casa de Passagem depois da parceria com a TIM. Elas dizem respeito à assimetria de desenvolvimento de seu programa, Passagem para a Vida, em detrimento dos outros, como o programa Assessoria a Grupos Comunitários, que não recebeu apoio financeiro em 2002, comprometendo um eixo da missão que é a formação política dos jovens. A ONG, segundo uma de suas dirigentes, também mudou sua relação com o mercado depois de estabelecer a parceria: iniciou novas relações com outras empresas da cidade, legitimada, agora, pela parceria pioneira com a TIM que, por sua vez, lhe fazem outras exigências. Não obstante, para ela, a aproximação entre as ONGs e as empresas tem sido positiva, para resolver os seus eternos problemas de escassez de recursos. Contudo, é importante refletir se essa aproximação se configurará em uma dependência das ONGs ao mercado. Dessa forma, essas organizações só poderão desenvolver projetos de interesse das empresas, como ocorre com a Casa. Os outros programas desta ONG continuarão em dificuldade mesmo que retratem necessidades da comunidade local.

## **Parceria 2: Movimento Pró-Criança (MPC) e Fiori Veículo Ltda**

A ONG: o Movimento Pró-Criança foi fundado como uma organização sem fins lucrativos pela Arquidiocese de Olinda e Recife em 1993. Tem três unidades funcionando nos bairros Coelhos, Recife Antigo e Piedade. Suas atividades são voltadas para crianças e adolescentes em situação de risco ou abandono, aos quais são oferecidos regularmente cursos técnico-profissionalizantes, cursos de arte e atividades esportivas. A organização atende, em média, 820 crianças e adolescentes.

A empresa: a concessionária Fiat Fiori Veículo foi inaugurada em 1991, em Recife, Pernambuco, como uma empresa familiar. Hoje, conta com 23 lojas em Recife e em outras

cidades do Nordeste. Atua no ramo do comércio automotivo e prestação de serviços de assistência técnica, comercializando veículos novos da linha Fiat, veículos semi-novos de diversas marcas, acessórios e serviços de assistência técnica, como mecânica automotiva, pintura, funilaria, venda de peças originais e acessórios Fiat; conta também com uma corretora de seguros. Tem um fluxo médio de 2.400 veículos em sua assistência técnica e venda média de 400 carros novos por mês. Na tentativa de se diferenciar no mercado a empresa iniciou ações de cunho social, entre elas, relações de parceria com organizações não governamentais em Recife e Salvador. Em Recife, desenvolve parceria com o Movimento Pró-Criança (MPC) e, em Salvador, com o Projeto Axé. Pelo o trabalho desenvolvido no MPC, a Fiori chegou a ser uma das três finalistas, na categoria média empresa varejista, no 1º Prêmio FGV – EAESP de Responsabilidade Social no Varejo em 2003.

Em 1999, foi estabelecida a parceria entre a Fiori e o Movimento Pró-Criança (MPC), sendo intermediada por uma agência de publicidade contratada pela empresa. A escolha dessa ONG ocorreu por sua ação num aspecto que afeta os condutores de veículos, clientes da Fiori: a violência nas ruas da cidade. Segundo a responsável pela parceria na agência, a presença das crianças nas ruas e, em particular, nos semáforos, provoca um incômodo ou se constitui uma ameaça aos motoristas. Ao se envolver em parceria com a MPC, a Fiori buscou atender a seus clientes, diferenciar-se no mercado e minimizar um problema social (sic.). Para tal, um convênio de cooperação financeira entre o MPC e a Fiori foi firmado em 1999, com prazo de dois anos, renovável por mais dois anos, e está em vigor até à data.

Por meio dessa parceria, a empresa repassa ao MPC, mensalmente, cinco reais (R\$ 5,00) por veículo, novo ou usado, comercializado, bem como um percentual de 0,05% do valor de seu faturamento em peças e serviços. Em contrapartida clara na parceria firmada, o MPC deve permitir a divulgação dessa parceria em peças publicitárias da Fiori. Desde então, a Fiori já realizou quatro campanhas publicitárias e algumas peças isoladas, com o slogan: *“Quanto mais carro sai da Fiori, mais crianças saem das ruas”*. Foi também instalado na concessionária um estande temporário para exposição e comercialização dos produtos desenvolvidos pelas crianças assistidas pelo MPC, como camisas, postais, móveis de papelão etc.

Por influência das campanhas publicitárias, algumas empresas passaram a contribuir com o MPC. O responsável pela parceria nesta ONG afirma que essa ampliação constituiu um dos benefícios secundários da parceria, apesar de considerar que as campanhas divulgaram a



idéia de que a empresa praticamente sustentava a ONG, o que não era o caso, pois os recursos transferidos constituem apenas uma pequena parte de suas despesas. A Fiori também considerou positivo o resultado da parceria, pois foi grande a repercussão na sociedade. O entrevistado na empresa afirmou que esse relacionamento se traduziu em imagem socialmente reforçada a médio e longo prazos, na possibilidade em manter os clientes e diversificar a empresa. “É claro que as pessoas têm vontade de fazer negócio com a Fiori, é claro que nos procuram, porque sentem a imagem da Fiori. Então isso, para nós, é importante”.

A visão utilitarista da empresa se evidencia não somente pelo discurso acima, como também quando anuncia a suspensão das atividades de marketing em 2001 por considerar que já “se haviam utilizado bastante da ONG” por meio das campanhas. A utilização das ações de marketing e a preocupação da empresa com sua imagem, indicam que a parceria se encontra no estágio transacional.

Sobre as configurações de poder na parceria MPC e Fiori pode-se destacar a posse dos meios de sanção e recompensa por parte desta. A empresa, além do recurso mensal que destina ao MPC, recompensou-a, em anos anteriores, com a contratação para serviço de decoração da loja da Fiori nos eventos comemorativos de São João e Natal. A prestação desse serviço foi realizada pelas crianças assistidas pelo MPC, e coordenado por uma professora. Apesar do caráter de recompensa emprestado à iniciativa, ficou claro o interesse em deixar manifesto para a clientela freqüentadora dos stands, seu envolvimento com o Movimento Pró-Criança a ponto de trazer seus integrantes para dentro da loja.

A relação de dependência também é percebida nessa parceria, pois a empresa expõe sua vontade explicitamente no contrato particular de convênio formalmente celebrado, na cláusula primeira: “o MPC obriga-se a prestar assistência aos menores carentes, promovendo a retirada destes das vias de tráfego principais da cidade do Recife localizadas *nas áreas indicadas pela empresa (...)*” (INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONVÊNIO, 1999) (*grifos nossos*). Dessa forma, o MPC realiza a vontade da empresa, retirando as crianças das áreas indicadas, sem questionamentos.

Na diretoria do MPC, percebe-se uma fonte de poder fundamentada nas características idiossincráticas, pois a personalidade de um dos dirigentes da ONG influencia o relacionamento com seus parceiros por meio de seu carisma. Assim, ele estabelece contatos com diretores e donos de empresas, construindo parcerias com o MPC. Uma das funcionárias

do setor administrativo do MPC entrevistada destacou que tudo que o Pró-Criança tem hoje é devido ao carisma de seu diretor.

Desde o estabelecimento da parceria com a Fiori, o MPC quebrou suas barreiras com o setor empresarial e hoje desenvolve esforços para a realização de novas parcerias, o que representa uma mudança significativa de sua ação. Depois desta parceria, o MPC passou a buscar novos parceiros no meio empresarial para tentar diversificar suas fontes de recursos. Essa busca tanto reflete a ação da ONG em conseguir novos financiamentos, como também o retorno dos comerciais veiculados pela Fiori, conclamando a sociedade a participar desse projeto.

Além dessa alteração, podemos destacar a mudança que o MPC teve que implementar, por exigência da Fiori, acerca da apresentação dos relatórios de atividades. As auditorias passaram a ser rotina e a ONG teve que ajustar sua contabilidade às regras estabelecidas pelo auditor. Para a empresa, as alterações exigidas têm relação com a imagem socialmente responsável perante a sociedade e a obtenção da diferenciação no mercado.

### **Parceria 3: Movimento Pró-Criança (MPC) e Companhia Energética de Pernambuco (Celpe)**

A empresa: a Companhia de Eletricidade de Pernambuco (Celpe) é uma das maiores distribuidoras de energia elétrica do Nordeste, com uma área de concessão de 98.938 km<sup>2</sup>, atendendo a 185 municípios e com trinta e oito anos de atuação no mercado de distribuição e comercialização de energia. Conta com uma Unidade de Responsabilidade Social, criada em 2001, porém sua atuação só começou a ser efetiva em 2002, estando subordinada diretamente à presidência da Celpe. Essa unidade desenvolve os programas de Energia do Saber, Energia Solidária e Compromisso com o meio ambiente. Também tem um programa de Coleta Seletiva de Papel, cuja receita é doada ao Hospital do Câncer e à Fundação Altino Ventura, que realiza cirurgias oftalmológicas em crianças e idosos com dificuldades de acesso à rede pública. Na área cultural, a Celpe tem patrocinado feiras, exposições, congressos, lançamento de livros e auxiliado na divulgação de espetáculos teatrais, musicais, entre outros eventos.

Essa parceria teve início em 2000, antes da implantação da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe. Em decorrência de um vínculo pessoal entre a direção do MPC e a Celpe, a parceria pôde ser estabelecida sem que houvesse um programa formal de Responsabilidade Social desenvolvido na empresa.

O primeiro contrato formal foi firmado em julho de 2000. Coube ao MPC disponibilizar espaços e fazer figurar a logomarca da Celpe em todos os eventos que realizasse. À Celpe coube o repasse mensal de 40 mil Reais. Ademais, a empresa tem prerrogativa contratual de sugerir a contratação pelo MPC, de um profissional de O&M para acompanhar o desenvolvimento efetivo das atividades referentes ao projeto.

Em 2002, foi estabelecido outro contrato de cooperação técnica e financeira. A diferença deste para o anterior refere-se à diminuição de 50% do repasse mensal da Celpe para o MPC.

Para a ONG, ficou acordado o dever de promover reuniões mensais de apresentação de dados, permitindo à Celpe acompanhar as atividades, viabilizar a inserção de voluntários da empresa em suas atividades sempre que solicitado e a exibição da logomarca e banners da Celpe em todos os eventos do Pró-Criança.

Dos casos de parceria analisados, esse foi o único no qual se percebeu uma evolução do estágio transacional para o integrativo. Se inicialmente percebia-se uma preocupação exclusiva com o repasse de recursos e com a divulgação da empresa como uma organização socialmente responsável perante a sociedade, por meio da estruturação da Unidade de Responsabilidade Social da Celpe verificou-se uma evolução das relações para além do mero aporte financeiro. A empresa se empenhou em uma maior integração, conduzida pela empresa, na qual pretendia não resumir a relação existente a intenções de fiscalização ou auditoria, mas modelá-la de acordo com uma nova visão de responsabilidade social que estava sendo desenvolvida na empresa.

Como exemplo desse processo, a equipe de recursos humanos da Celpe realizou um trabalho de integração com os participantes do MPC, que estava passando por problemas de divisão entre seus funcionários dada a existência de três unidades situadas em diferentes bairros de Recife, cada uma funcionando isoladamente. O Departamento de RH da Celpe auxiliou no processo de integração e capacitação do pessoal do MPC em algumas de suas unidades. Os intercâmbios, já não mais eventuais, tanto no MPC como na empresa, consolidou relacionamentos e interações e transpô-lo para um estágio integrativo. Outro exemplo ocorreu na construção do planejamento estratégico do MPC em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco, para o qual foi convidada a Celpe com o intuito de auxiliar no processo de disseminação da nova missão, da visão e dos novos valores entre seus funcionários.

Vários funcionários e ex-funcionários da Celpe foram voluntários no MPC. Além do Departamento de Recursos Humanos, a empresa de comunicação contratada e o Departamento de Marketing foram envolvidos no trabalho conjunto. Atualmente não há mais voluntários da Celpe no MPC pois a empresa optou por um projeto próprio de ação social que monopoliza o voluntariado de seus funcionários. A característica mais expressiva do estágio integrativo é a inclusão da empresa no conselho da ONG. Este fato ocorreu durante esta pesquisa, quando o presidente da Celpe foi convidado a fazer parte do Conselho Administrativo do MPC.

Contudo, a situação financeira em que se encontra o MPC leva a supor, em princípio, que não se trata somente de uma relação de confiança estabelecida ou de uma fase de integração, mas representa, sobretudo, um esforço em manter o financiamento. Com esse convite, a diretoria do MPC age estrategicamente, visando selar a parceria, induzindo a empresa a renovar o contrato.

Uma fonte de poder utilizada pela Celpe na parceria com o MPC é a competência técnica. A empresa, por exemplo, disponibilizou seus funcionários das áreas de recursos humanos e marketing para auxiliar o MPC que incorporou as novas ferramentas sugeridas às suas práticas, redirecionando algumas de suas ações gerenciais, como o relacionamento no ambiente de trabalho, o tipo de integração de suas unidades e a inserção em suas ações da abordagem estratégica por meio de instrumentos de planejamento.

A utilização desse processo pode ser percebida como um reflexo do relacionamento do MPC com as empresas parceiras. O MPC tem se esforçado em quantificar seus resultados para que seus parceiros atuais ou potenciais possam contabilizar suas ações.

A posse do meio de sanção e recompensas pela empresa também está presente nessa relação de parceria. A realização de um curso de formação de eletricista predial promovido pela Celpe, em convênio com o Senai, ministrado às crianças atendidas pelo MPC representou uma recompensa da empresa. A punição mais severa (a retirada do recurso financeiro e, conseqüentemente, a quebra do relacionamento) é unilateral e exclusivo da Celpe, pois o Contrato de Cooperação entre Celpe e MPC, em 2000, formaliza o relacionamento, na Cláusula Quinta – Da rescisão – afirmando: “O presente contrato de doação poderá ser rescindido pela Celpe mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias”. O contrato anterior assegurava a ambas as partes o direito de romper o convênio mediante comunicação prévia. Esse segundo contrato, que deveria revelar um amadurecimento no relacionamento, evidencia,

contudo que a relação de poder da Celpe vem-se fortalecendo, sobretudo quando lhe é outorgado, com exclusividade, o direito de rescisão, não estando prevista a quebra do relacionamento por parte do MPC em nenhuma parte do convênio.

Esse aspecto indica que aquele que está doando tem a possibilidade de emitir uma sanção que redireciona o relacionamento, monopolizando o direito de ditar as regras da parceria. O donatário normalmente acata esse exercício de poder. No caso do MPC, pela necessidade de financiamento que viabilize seus projetos, acaba submetendo-se aos ditames de seus financiadores, o que demonstra em mais uma parceria a relação de dependência citada por Lukes (1980).

Na perspectiva do MPC, além da possibilidade que os novos recursos trouxeram, encontram-se alterações advindas das parcerias com as empresas, como a inserção de novas formas de gestão e a inclusão do caráter estratégico das atividades. A diretoria da ONG atestou que o movimento nasceu de modo amadorístico e, hoje, a inserção de auditorias exigidas pela Fiori e as ações desenvolvidas pelos departamentos da Celpe, levaram a ONG a modificar algumas de suas práticas administrativas, como por exemplo, a inclusão da nomenclatura de cargos, como gerências e chefias, como a das empresas.

Também passou a se preocupar com a quantificação de suas ações, de modo a que seus financiadores pudessem perceber o benefício de uma parceria. Assim, são realizados relatórios mensais e anuais, já como rotina, bem como tem buscado a contratação de pessoal especializado, o que antes não consistia uma preocupação.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O termo parceria, empregado para designar a relação existente entre as ONGs e as empresas, encerra uma área de colaboração, cooperação e auxílio, capaz de proporcionar às parceiras benefícios mútuos. Essa visão, perfeitamente integrativa, mascara, porém, o que é presenciado no dia-a-dia das relações entre empresas e ONGs, nos casos analisados.

Estabelecer uma parceria é agir estrategicamente, visando obter resultados específicos, subordinando os meios aos fins, o que representa uma lógica de ação instrumental. As parcerias analisadas neste trabalho caracterizam-se, preferencialmente, pelo repasse de recursos financeiros da empresa para a ONG. As empresas não detêm conhecimento preciso e

detalhado sobre o que fazem suas organizações parceiras, pois o que importa é a imagem que a ONG tem na mídia e na sociedade e que pode ser associada, vantajosamente, à da empresa.

Essa intenção de divulgar no mercado a imagem da empresa é tida como natural por todas as ONGs analisadas, sem o menor questionamento. Percebe-se assim, nas parcerias estudadas, uma cooperação que se apóia na instrumentalização mútua da relação estabelecida.

O perfil das ONGs analisadas pode explicar sua busca por um relacionamento com empresas. Apesar da história das organizações da sociedade civil remontar a uma época de luta social e política, que promovia assessoria a movimentos sociais, de enfrentamento do Estado e do mercado, a maioria das ONGs estudadas apresenta outro histórico. A Casa de Passagem e o MPC são entidades que nasceram da iniciativa de indivíduos isolados que desejavam promover o desenvolvimento profissional de crianças carentes, sem ter como alvo a auto organização das comunidades, ou sua tomada de consciência. O principal objetivo dessas ONGs é retirar crianças da rua e capacitá-las para o mercado de trabalho. Esse fato interessa às empresas, pois, além do ganho de imagem com a parceria, poderiam contar com a formação de mão-de-obra para suas atividades. Dessa forma, as ONGs reproduzem a lógica de mercado ao não priorizarem a formação crítica e política dessas jovens indivíduos, formando-os somente para suprir o mercado de trabalho.

Verificou-se que a relação de dependência vista na perspectiva de Lukes (1980) é percebida em todas as parcerias, pois as ONGs, em razão de sua dependência financeira, acatam a vontade e imposições das empresas com certa naturalidade. Dentre as principais bases e fontes de poder utilizadas nessas relações, destacam-se a posse dos meios de sanção e recompensa, a competência técnica, a referência, as características idiossincráticas e a legitimidade.

As alterações percebidas nas ONGs são relativas à forma de gerenciamento, à perda de autonomia no que tange a alocação de recursos e a inserção da lógica instrumental nas ações, que transformam as características originais dessas organizações. As transformações que ocorrem nas empresas, como a busca por ações de Responsabilidade Social, não demonstram ser resultantes da parceria com as ONGs, senão que da necessidade de atender aos valores do contexto atual, que exige a adoção de práticas de responsabilidade social. Pôde ser verificado que as ONGs não influenciam nas ações das empresas a ponto de alterar suas prioridades em suas atividades empresariais, tão somente se beneficiam das mudanças que o contexto do mercado impôs às empresas e que, neste caso, lhes é benéfico.

As crescentes demandas sociais da sociedade, cuja enorme massa de indivíduos carentes não cessa de crescer, aliado à escassez de recursos para atender a essa demanda, levam muitas ONGs a aceitar, de forma bastante acrítica, as parcerias com empresas.

Porém, não podemos deixar de perguntar o que acontecerá se as ações de cunho social deixarem de representar o valor legitimado no ambiente empresarial e não justificar mais investimento das empresas? Esses e outros questionamentos foram levantados no decorrer dessa pesquisa, e nos permitem indicar que, a sociedade civil precisa se fortalecer por meio da educação e do esforço na emancipação do sujeito, de modo a que ele possa tomar em suas mãos seu dever e construir, livre de idéias que lhe são estranhas, as soluções para seus conflitos.

Minimizar os problemas da sociedade passa pela articulação dos setores, pelo fortalecimento da sociedade civil e pela democratização dos meios de comunicação, oferecendo ao cidadão acesso à informação para regular as ações do Estado, bem como fiscalizar as atividades produtivas que esgotam os recursos naturais. Trata-se de equilibrar os poderes do Estado, das empresas e da sociedade civil.

## REFERÊNCIAS

ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001. cap. 5.

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

BACHARACH, Samuel B., LAWLER, Edward J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, controle e conflito nas organizações modernas**. Maceió: Editora da UFAL, 1998.

DAHL, Robert A. **A moderna análise política**. Rio de Janeiro: Lidador, 1966.

DIAS, José Maria; DUARTE, Cleuso Damasceno. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Fundação Assistencial Brahma, 1986.

ENRIQUEZ, Eugène. **La notion de pouvoir**. In: THEORIES, concepts et méthodes : l'économie et les sciences humaines. Paris: Dunod, 1967. p. 257-306.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Tânia. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar., 1998.

FRENCH, John R.P., RAVEN, Bertram. **The bases of social power**. New York: Harper and Row, 1968.

GHIGLIONE, Luis Maria. **Notas sobre administracion**: enfoque del poder. Buenos Aires: Editorial El Coloquio, 1974.

GOHN, Maria da Glória. **Os sem-terra, ONGs e cidadania**: a sociedade civil brasileira na era da globalização. São Paulo: Cortez, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 13.

HERZOG, Ana Luiza. Algo em comum. **Revista Exame**: guia da boa cidadania corporativa, São Paulo, p. 6-12, dez. 2002. Edição Especial.

LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. (Org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. p. 823-880.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.



MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

PESQUEUX, Yvon ; BIEFNOT, Yvan. **L'éthique des affaires**: management par les valeurs et responsabilité sociale. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

RODRIGUES, M.C.P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

SALOMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector**: a cross-national analysis. Manchester: University Press, 1997.

TENÓRIO, F.G. **Um espectro ronda o terceiro setor**: o espectro do mercado. Disponível em: <[http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando\\_Tenorio.pdf](http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando_Tenorio.pdf)> Acesso em: 19 fev. 1999.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência?: os caminhos do 3.º setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn et al. **3.º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “novo espírito do capitalismo”. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

WEBER, Max. Classe, status, partido. In: VELHO, O.; PALMEIRA, M.; BERTELLI, A. (Org.). **Estrutura de classes e estratificação social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 61-83.

---

<sup>i</sup> Palestra ministrada na Reunião Rio +5 em 18.03.1997. Rio de Janeiro/RJ.

## POWER AND PARTNERSHIP IN THE THIRD SECTOR

### Abstract

This article analyzes the partnership relations between the Non Governmental Organizations and the companies under the point of view of the authority. It also shows that the studied relations of partnership involve power, therefore, the action of the involved organizations is transformed. The current situation of this study is in the process, currently generalized, of

---

diversification of the capture of resources for which the NGOs make efforts in the search for more resources. The analysis does not follow the usual expensive prescriptive character of this field of study when using as a conceptual basic the sociological approach of power and its more traditional contributions. The empirical-theory occurred in existing partnerships in the city of Recife, in 2003. Using the study method of multi-cases, three Non Governmental Organizations and four companies were studied in the city. It was certified that the flow of power occurs, predominantly, from the company to the NGO, the technical ability and ownership of ways of sanction and rewards are the main sources and bases of power used by them. The main alterations noticed are in respect to the change of logical action of the NGOs that progressively takes the instrumental logic that characterizes their partners.

**Key words:** Third Sector. NGOs. Partnerships. Relations of power. Control.