

## FORMAÇÃO E DINÂMICA DAS PARCERIAS PARA A INTEGRAÇÃO SOCIAL E O EMPREGO

*Tiago Carrilho*

Resumo O artigo visa o estudo de caso de parcerias dinamizadas por uma instituição do terceiro setor de Vila Nova de Gaia e dirigidas à promoção da integração social e do emprego. Na formação das parcerias, as atividades anteriores das instituições-parceiras permitiram identificar necessidades específicas dos grupos-alvo que serviram de base à conceção conjunta das três intervenções em análise, com definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas-chave a desenvolver. Na dinâmica de parceria, a experiência de trabalho conjunto traduziu-se na reformulação de metas e tarefas específicas. Os impactos diretos nas instituições de origem dos parceiros concretizaram-se na preparação ou valorização da certificação de qualidade e na criação empresarial de um novo produto adaptado às necessidades do terceiro setor. Os impactos indiretos traduziram-se no debate interno às PME sobre as suas atividades de responsabilidade social empresarial.

Palavras-chave Parceria, Emprego, Integração social, Programas públicos, Responsabilidade social empresarial

### Introdução

O paradigma da complexidade tem como uma das suas principais consequências a necessidade de maior aproximação entre diferentes áreas científicas com o intuito de produzir conhecimentos adaptados à observação e análise de um objeto que é, por natureza, pluridimensional e complexo. O desafio de «aproximação» estende-se à relação entre instituições universitárias na sua diversidade de culturas organizacionais e científicas.

Em termos de intervenção, as exigências postas por problemas como o desemprego de longa duração e a exclusão social implicam o trabalho interdisciplinar dos técnicos que procuram adaptar e compatibilizar diferentes linguagens, metodologias e formas de trabalho adquiridas por cada área profissional-disciplinar e culturas institucionais diversas.

As parcerias em análise neste artigo lidam com dois dos principais problemas da sociedade portuguesa, o desemprego de baixas qualificações escolares e profissionais e a exclusão social de idosos. A orientação estratégica e operacional das políticas sociais e de emprego tem favorecido o apoio a intervenções locais que valorizam a mobilização de diversos atores para o trabalho conjunto.

Este artigo visa o estudo do contexto socioeconómico e institucional das parcerias, das formas de integração dos parceiros e da dinâmica de parceria em termos da reformulação das intervenções e de organização interna das instituições de origem.

O artigo está estruturado em quatro partes:

1. Revisão da literatura
2. Metodologia
3. Formação das parcerias: contexto e formas de integração dos parceiros
4. Dinâmica de parceria

### 1 - Revisão da literatura

As parcerias justificam-se porque as instituições de diferentes sectores conseguem gerar mais valor em conjunto do que se trabalharem separadamente. O estudo das várias formas de co-criação de valor serve de base para a análise de plataformas (Selsky e Parker, 2005, 2010), de

processos para a criação de valor (Googins e Rochlin, 2000) ou das fases da colaboração (Austin e Seitanidi, 2012). O valor criado em conjunto é inerente a problemas sociais complexos que necessitam de ser resolvidos ou solucionados e aos quais as parcerias procuram dar resposta.

As características e os papéis de cada tipo de instituições são objeto de atenção por parte da literatura. As capacidades especializadas das instituições não lucrativas proporcionam a criação de valor em termos de integração nas redes locais para facilitar a comunicação do setor privado com as comunidades (Austin e Seitanidi, 2012 ; Brinkeroff, 2002 ; Millar e outros, 2004). A capacidade de mobilização com interações contínuas, durante um período de tempo alargado, enriquece a experiência da ação coletiva para conseguir legitimidade e confiança perante os clientes (Krishna, 2003). As organizações não lucrativas adotam formas de trabalho empresarial para melhorar a qualidade dos serviços prestados e possibilitar ao setor privado um conhecimento enriquecido sobre os problemas sociais e encontrar a melhor forma de os solucionar. Os exemplos comuns do valor acrescentado do terceiro setor nas parcerias com o setor privado incluem infraestruturas de base integradas na comunidade, oportunidades de aprendizagem na prestação de serviços resultantes da experiência/treino dos trabalhadores do setor privado, ou o potencial para o desenvolvimento de processos (Googins e Rochlin, 2000). Os governos nacionais providenciam enquadramentos institucionais e legais para o trabalho em parceria, bem como recursos financeiros e materiais ainda que o enquadramento legal que possa ter algum grau de rigidez na sua aplicação (Brinkeroff, 2002). O papel dos agentes privados evidencia-se na contribuição com recursos financeiros, técnicos e capacidades de gestão (idem). O valor acrescentado do setor privado nas parcerias com o terceiro setor diz respeito, por exemplo, aos conhecimentos técnicos e à formação em gestão (Googins & Rochlin, 2000). A integração das PME na comunidade local influencia o foco da responsabilidade empresarial (Inyang, 2013), em particular, na integração estratégica das expectativas sobre o comportamento dos indivíduos do local onde as empresas se inserem (Perrini, 2006 ; Jenkins, 2006 ; Santos, 2006). As PME procuram para tirar partido da sua legitimidade nas relações mais diretas e pessoais com a comunidade local (Fuller e Tian, 2006) e consideram a melhoria das relações com a comunidade como um dos principais fatores da sua dinâmica (Vives, 2006).

O contexto subjacente às parcerias compreende a natureza do problema e o enquadramento institucional. As características do problema incluem a severidade, a complexidade e a disponibilidade de recursos (Hood e outros, 1993), uma crise económico-social que gera um problema específico (Waddock, 1989), a existência de um problema crítico para a comunidade que não está a ser gerido da melhor forma, a falta de programas públicos dirigidos aos grupos sociais mais desfavorecidos, ou as diversas 'considerações situacionais' inerentes ao problema social (ex: recursos necessários) (Clarke e Fuller, 2010). O enquadramento institucional diz respeito à estabilidade das redes existentes (Hood e outros, 1993 ; Waddock, 1989), ao enquadramento legal e financeiro (Waddock, 1989 ; Brinkeroff, 2002 ; Amaro e outros, 2003), à existência do líder (Waddock, 1989) ou às diversas estruturas institucionais dos parceiros potenciais em termos do grau de flexibilidade para introduzir mecanismos de mudança adequados à resolução do problema social (Hood e outros, 1993 ; Rodrigues e outros, 1998 ; Carrilho, 2010).

A análise com base nas fases das parcerias varia conforme os objetivos centrais de cada investigação, os conceitos e abordagens adotadas, as variáveis estudadas em cada fase, a designação e o número das fases. Com base numa extensa revisão da literatura sobre as parcerias sociais intersetoriais, Selky e Parker (2005) centram a atenção em três fases: formação, implementação e resultados.

Na fase da formação foca-se a atenção na colaboração anterior em termos das características das organizações e respetivas razões para as interações (Seitanidi e outros, 2010), e dos fatores que permitem avaliar a escolha dos parceiros, como a experiência prévia em sectores económicos diferentes, área geográfica comum, interesses mútuos e 'química pessoal' entre os principais responsáveis das organizações (Seitanidi e Crane, 2009). Numa perspetiva dinâmica, a formação não é fixa no tempo, alguns parceiros podem entrar mais tarde ou entretanto sair (Clarke e Fuller, 2010). Nesta fase é fundamental a perceção dos parceiros de que o problema é importante ou saliente e que há benefícios potenciais que superam os custos (Waddock, 1989 ; Carrilho, 2010). A formação implica igualmente um acordo sobre os objetivos (Seitanidi e Crane, 2009) e quanto maior for o acordo, mais fácil se torna a definição de objetivos específicos (Iyer, 2003 ; Amaro e outros, 2003). Subjacente ao estabelecimento de objetivos específicos está o desenho da implementação como processo para construir consensos fundamentais (Waddock, 1989 ; Carrilho, 2010). Neste processo é essencial encontrar uma organização com legitimidade e autoridade para aproximar os responsáveis de topo dos parceiros potenciais (Waddock, 1989), num processo de experimentação e negociação (Seitanidi e Crane, 2009) para chegar a um acordo sobre obrigações e regras inerentes às ações a executar (Ring e Ven, 1994). Na fase da formação das parcerias, Clarke e Fuller (2010) destacam a formulação do plano, ou seja a missão e os valores da parceria traduzidos em objetivos colaborativos. A formulação do plano pode ser rápida ou a demorar anos (idem).

Na fase de implementação, a participação dos parceiros é funcional e restringida a áreas específicas (Iyer, 2003) e resulta na organização conjunta de atividades programadas e de procedimentos (Brinkeroff, 2002 ; Rodrigues e outros, 1998 ; Carrilho, 2010). A responsabilidade traduz-se na definição das tarefas de cada parceiro (Iyer, 2003) na base da execução de compromissos (Ring e Ven, 1994) e na dependência mútua associada à 'mutualidade' (Brinkeroff, 2002). A operacionalização da parceria permite estabilizar os processos da parceria (reuniões, documentação, estrutura da parceria) e implica múltiplos pontos de referência em cada organização concretizados numa rede larga de pessoas envolvidas (Seitanidi e Crane, 2009 ; Amaro e outros, 2003). Os *feedbacks* contínuos traduzem-se em ações corretivas, alteração de atividades sobrepostas e decisões cíclicas, com base na monitorização e avaliação contínuas (Clarke e Fuller, 2010). O estabelecimento e maturação das parcerias constituem processos contínuos que influenciam, com base em *feedbacks*, a estratégia e os desenvolvimentos programáticos inerentes à eventual regeneração ou reavaliação da intervenção (Waddock, 1989). As relações de parceria são por natureza não hierárquicas para favorecer o equilíbrio de poder (Shaw, 2003) e implicam a existência de responsáveis de topo na coordenação da parceria que possam tomar decisões rápidas e com autonomia face às suas instituições de origem (Waddock, 1989 ; Hood e outros, 1993). As relações de parceria implicam ainda um equilíbrio variável entre processos formais e informais que, com o tempo, vão sendo mais informais, ou seja constituem 'contratos psicológicos' que se traduzem em prerrogativas e obrigações não escritas e implícitas (Ring e Ven, 1994 ; Iyer,

2003). A informalidade na comunicação (telefone, correio eletrônico) favorece um maior e mais fácil fluxo de informação, com acesso aberto a todos os membros das organizações envolvidas (Iyer, 2003), tirando partido da diversidade de canais de partilha de informação, (Shaw, 2003) e do diálogo contínuo (Brinkeroff, 2002). Clarke e Fuller (2010) e Clarke (2013) defendem que a implementação também deve ser estudada ao nível de cada organização parceira, que é por natureza mais estreitamente focada, organizacionalmente específica e inerente às capacidades da organização para a gestão. Cada organização mantém a sua autonomia e usa as suas capacidades para contribuir para atingir alguns dos objetivos colaborativos através da implementação 'interna', ou seja, com base em ações que não são interorganizacionais. A implementação ao nível organizacional é adequada às parcerias que apresentam menos detalhes na formulação dos planos (Clarke e Fuller, 2010). Nas PME a implementação das parcerias implica estudar a centralidade das relações pessoais e informais (Jenkins, 2006 ; Inyang, 2013) e o papel dos valores pessoais e éticos associados ao compromisso e à autonomia dos gestores de topo na implementação de programas e ações de responsabilidade social empresarial (Jenkins, 2006 ; Inyang, 2013 ; Santos, 2006 ; Hsu e Cheng, 2011).

Os resultados centrados nos processos de parceria estão associados a alterações, adaptações e mudanças que decorrem da experiência durante a execução das ações conjuntas (Clarke e Fuller, 2010 ; Carrilho, 2010). A experiência em conjunto permite desenvolver capacidades novas ou melhoradas no diagnóstico e resolução de um problema (Carrilho, 2010 ; Amaro e outros, 2003), reforçar as competências centrais através da transferência de recursos-chave e de conhecimento (Brinkeroff, 2002) e constatar a 'perceção da interdependência' (Hood e outros, 1993). No âmbito da responsabilidade social empresarial nas PME, salienta-se o debate sobre a subjetividade dos benefícios intangíveis (Jenkins, 2006 ; Murillo e Lozano, 2006 ; Santos, 2006) e os *feedbacks* da comunidade local em termos de ações corretoras para melhorar a qualidade das atividades sociais (Jamali e outros, 2009). O reforço da visão e dos objetivos partilhados é inerente ao sucesso das intervenções inerentes ao problema social (Hood e outros, 1993 ; Shaw, 2003). Um dos resultados mais referidos pela literatura é a confiança entre os parceiros, que é associada ao nível de compromisso e de autonomia de decisão desenvolvido e expresso pelos representantes na parceria (Shaw, 2003 ; Ring e Ven, 1994 ; Iyer, 2003 ; Hood e outros, 1993 ; Carrilho, 2010), à flexibilidade interorganizacional (Shaw, 2003 ; Krishna, 2003 ; Ring e Ven, 1994), à continuidade das ações no médio-longo prazo (Waddock, 1989), ao conhecimento mútuo entre as organizações-parceiras (Seitanidi e Crane, 2009 ; Waddock, 1989) e ao aprofundamento das relações pessoais entre os representantes (Seitanidi e Crane, 2009 ; Hood e outros, 1993).

## **2 - Metodologia**

Os estudos qualitativos permitem analisar um leque alargado de experiências ou vertentes de atuação para um número reduzido de inquiridos com base em entrevistas semi-diretivas aprofundadas em termos de tempo por entrevista e de número de questões do guião (Patton, 2002). O estudo de caso incide sobre um fenómeno particular no qual um conjunto de atores está envolvido numa sequência de atividades durante um período de tempo que, se for mais alongado, está mais sujeito a mudanças e ajustamentos nas relações estabelecidas (Mitchell, 1983). O investigador pretende descobrir as interações inerentes às características

substantivas do fenómeno, e aperceber-se de *nuances*, padrões ou elementos latentes que estudos anteriores não tenham focado ou aprofundado (Berg e Lune, 2011).

Aplicámos a metodologia de estudo de caso tendo por base a análise documental (relatórios de atividades, candidaturas a programas públicos, dossiers técnico-pedagógicos da formação, legislação normativa e regulamentar dos programas financiadores) e a análise de conteúdo de treze entrevistas semi-diretivas realizadas a representantes das instituições-parceiras em novembro e dezembro de 2012. A grelha analítica correspondente é apresentada no quadro 1.

**Quadro 1** Grelha analítica

VARIÁVEIS	INDICADORES
Contexto das parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência de trabalho anterior com instituições-parceiras e com grupos-alvo</li> <li>• Enquadramento normativo e regulamentar dos programas financiadores</li> </ul>
Formas de integração nas parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidaturas a financiamento público</li> <li>• Conceção conjunta da intervenção com definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver</li> <li>• Convite por parte da Cruz Vermelha para participação pontual em tarefas-chave</li> </ul>
Dinâmica de parceria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformulação das intervenções em termos de objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho</li> <li>• Facilitação / entraves à absorção nas instituições de origem dos parceiros de novos objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho</li> <li>• Impactos indiretos na responsabilidade social empresarial das PME parceiras</li> </ul>

Os critérios para a escolha das instituições-parceiras e respetivos entrevistados foram os seguintes:

- Instituição do terceiro setor proponente, como instituição aglutinadora e dinamizadora de parcerias em Vila Nova de Gaia, com experiência de trabalho conjunto na promoção da integração social de idosos e na promoção do emprego;
- Instituições do terceiro sector, do setor privado e do setor público que, na altura em que iniciámos o inquérito, tinham pelo menos dois anos de experiência de trabalho em parceria com a instituição do terceiro setor proponente;
- Instituições-parceiras com participação em pelo menos uma tarefa-chave na respetiva intervenção;
- Entrevistados indicados pelas coordenadoras de cada intervenção e com pelo menos dois anos de experiência de trabalho na respetiva parceria.

Na intervenção dirigida aos idosos os parceiros foram a instituição do terceiro setor proponente, Junta de Freguesia, Centro de Saúde, PSP e um Centro de Dia. A fonte de

financiamento correspondeu ao Acordo de Cooperação da Segurança Social para centros de dia, centros de convívio, centros comunitários e apoio domiciliário. Centrámos a atenção na intervenção entre 2003 e 2011. Os objetivos desta intervenção incidiram na promoção de atividades de envelhecimento ativo e no apoio domiciliário.

Na intervenção ‘formação escolar e profissional’ os parceiros foram a instituição do terceiro setor proponente, três PME (para assegurar o anonimato consideramos PME X, Y e Z) e um colégio, tendo como financiamento o Programa Operacional para o Potencial Humano. A intervenção decorreu entre 2009 e 2011. Os objetivos da intervenção dirigiram-se para a formação escolar e profissional de desempregados com baixas qualificações.

Na intervenção ‘formação para o empreendedorismo feminino’ as instituições-parceiras foram a instituição do terceiro setor proponente, uma PME (PME W), Centro de Emprego e uma associação empresarial. As fontes de financiamento foram o Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social e o Programa Operacional para o Potencial Humano. Centrámos a atenção no período entre 2003 e 2011 da intervenção. Os objetivos focaram a atenção na formação empresarial, na formação de consultoria e no acompanhamento pós-formação de desempregadas com baixas qualificações.

### **3 – Formação das parcerias: contexto e formas de integração dos parceiros**

Na formação das parcerias, o contexto diz respeito à experiência de trabalho anterior com grupos-alvo e com instituições-parceiras, e ao enquadramento normativo e regulamentar dos programas públicos.

A primeira vertente do contexto corresponde à experiência anterior com grupos-alvo e com instituições-parceiras. Perante a multidimensionalidade e complexidade do contexto local, a experiência anterior por parte das instituições-parceiras permitiu conhecer os problemas dos grupos-alvo bem como identificar as áreas onde se manifestavam necessidades de atuação. As parcerias objeto do nosso estudo focaram a atenção em determinadas áreas de atuação que decorreram destas necessidades específicas que foram identificadas pelas instituições ao longo do desenvolvimento de atividades anteriores com ou sem parceria.

O trabalho com idosos era gerido pelas instituições separadamente. Foram identificadas necessidades de melhoria do apoio domiciliário e de promoção do envelhecimento ativo. Segundo a representante do Centro de Saúde “(...) muitas vezes os médicos acompanham idosos sozinhos ou são as colegas do hospital que nos referenciam situações de pessoas que ficam de um momento para o outro dependentes – a maior parte das vezes as famílias não conseguem fazer este trabalho, temos que ser nós a fazê-lo e os familiares vêm cá ter connosco para saberem que respostas temos”. A intervenção que era efetuada separadamente pela Junta de Freguesia e pela instituição do terceiro setor proponente era traduzida em “(...) espaços onde as pessoas se encontravam para conviver, lanchavam, mas não se pensava numa estrutura organizada para desenvolver atividades que fossem de encontro ao envelhecimento ativo e consciente e que trabalhassem várias áreas, desde a parte física à cognitiva. Eram sobretudo espaços de encontro.” (entrevista à representante da instituição do terceiro setor proponente). Em termos da formação escolar e profissional, as instituições que depois integraram a parceria tiveram experiências de formação sem parceria com grupos-alvo semelhantes aos da instituição do terceiro setor proponente - “(...) é um público-alvo, que precisa de ser acarinhado, motivado, porque são pessoas com vidas difíceis, baixas qualificações, que se sentem por vezes marginalizadas neste tipo de sociedade”

(entrevista à representante da PME X). Em separado a instituição do terceiro setor proponente tinha efetuado processos de Reconhecimento e Validação de Competências através do seu Centro de Novas Oportunidades, e as empresas privadas tinham desenvolvido formação dirigida a desempregados com baixas qualificações (ex: cursos Educação e Formação de Adultos) e a ativos com baixas qualificações (cursos dirigidos a trabalhadores no âmbito de atividades de consultoria). A necessidade de melhoria das condições de empregabilidade surgiu associada ao número elevado de pessoas com baixas qualificações escolares e profissionais que contactaram com a instituição do terceiro setor proponente para efetuar formação.

A experiência anterior no apoio ao autoemprego feminino foi desenvolvida com base na parceria da instituição do terceiro setor proponente com agentes empresariais (duas empresas privadas e uma associação empresarial) no projeto Le Cheile. Segundo a representante da instituição do terceiro setor proponente "(...) a formação empresarial foi uma aprendizagem muito grande, eu sou assistente social e o projeto Le Cheile ajudou-me a ver o mundo de outra maneira, eu estava muito ligada às respostas sociais típicas ; foi perspetivar o trabalho comunitário através da criação de empresas e de emprego, ouvir falar uma linguagem que não era aquela que eu estava habituada, o que é um plano de negócios, a contabilidade, procura de uma fonte de financiamento, como é que se diferenciam, porquê trabalhar com uma e não com a outra - isto implicou uma grande dedicação a uma forma de trabalho muito diferente em relação ao que eu fazia antes."

O enquadramento normativo e regulamentar dos programas públicos financiadores possibilitou o desenvolvimento das atividades anteriores. As atividades com idosos já na altura eram financiadas através dos Acordos de Cooperação da Segurança Social para centros de convívio. Na formação escolar e profissional, o foco estava nos desempregados com baixas qualificações inerente aos normativos dos cursos Educação e Formação de Adultos, e na possibilidade aberta em programas públicos para desenvolvimento de percursos que permitiam reconhecer e validar níveis de competência. Nas atividades de apoio ao autoemprego, a Iniciativa Comunitária Recite II previa a intervenção comunitária como um dos eixos-base a incluir no projeto Le Cheile (referido acima) e também a obrigatoriedade de integração de agentes empresariais.

Na formação das parcerias em termos das formas de integração dos parceiros, a intervenção dirigida a idosos salientou a candidatura da instituição do terceiro setor proponente ao Acordo de Cooperação para centro de dia (ou seja, um apoio financeiro superior que permitiu oferecer mais atividades e durante mais horas) e para reforço do apoio domiciliário (com mais financiamento para apoio de um maior número de idosos que não tinham condições para se deslocar ao centro de dia). A candidatura da Cruz Vermelha ao Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza permitiu o apoio financeiro para a instalação do centro comunitário no Centro de Dia e respetiva candidatura por parte desta instituição ao Acordo de Cooperação da Segurança Social. O Programa Nacional de Policiamento de Proximidade aplicado ao concelho de Vila Nova de Gaia enquadrou a integração da PSP na parceria para atuar no apoio domiciliário.

Na intervenção dirigida à formação escolar e profissional, evidenciou-se a candidatura de cada parceiro a programas públicos, tendo em atenção as valências de cada instituição: "(...) o eixo a que nos candidatámos é o que melhor se adequa ao tipo de formação que oferecemos em termos das áreas de formação que as pessoas mais necessitam e em relação às quais nós

podemos dar resposta de forma mais conveniente. (...) Encaixou melhor com o nosso núcleo de negócio e com o nosso saber-fazer” (entrevista à representante da PME Z). A conceção conjunta da intervenção materializou-se na parceria da instituição do terceiro setor proponente com as empresas privadas para, com base no diagnóstico conjunto de necessidades e perfis de formação, possibilitar a elaboração dos respetivos planos de formação: “(...) quando fazemos uma candidatura, existe um trabalho anterior de verificar quais as solicitações que chegam à instituição do terceiro setor proponente e às quais esta não tem resposta. (...) Definimos o número de potenciais formandos e depois construímos o plano de formação já orientado para essa caracterização prévia.” (entrevista ao representante do colégio)

Na intervenção dirigida ao autoemprego, a instituição do terceiro setor proponente candidatou-se ao programa de financiamento com “(...) um pequeno ajuste ao plano de formação vindo da experiência do projeto Le Cheile” (entrevista à representante da instituição do terceiro setor proponente). O testemunho de um dos empresários reflete a experiência tida em conjunto com a instituição do terceiro setor proponente após a conclusão do projeto Le Cheile: “ (...) ao longo do tempo a instituição do terceiro setor proponente foi-me chamando por diversas vezes para dar assistência a pessoas que tinham criado o seu próprio emprego na sequência do projeto. Foram tantas as vezes que decidimos pensar numa candidatura, era difícil eu dar acompanhamento, precisávamos de apoio financeiro porque as pessoas precisam de vários apoios ao nível do empreendedorismo.” (entrevista ao representante da PME W).

A conceção conjunta das três intervenções possibilitou a definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver tendo em vista, por exemplo, a definição do número de idosos com apoio domiciliário, do número de formandos a abranger, do número de empresas a criar, da carga horária da formação empresarial e da fase da consultoria, a organização conjunta de atividades socioculturais ou a partilha da bolsa de formadores de cada instituição-parceira. O Centro de Emprego foi convidado pela instituição do terceiro setor proponente para participar em atividades pontuais inerentes a sessões de esclarecimento e de apoio à elaboração das candidaturas a financiamento das formandas potenciais empresárias.

#### **4 - Dinâmica de parceria**

Neste ponto analisamos a reformulação das intervenções e a organização interna das instituições participantes face ao trabalho em parceria.

Em termos de reformulação da intervenção dirigida aos idosos, salientou-se a evolução da articulação em termos de confiança mútua, pragmatismo e informalidade. Segundo a representante da Junta de Freguesia “(...) isto é uma ponte que não se ganha facilmente, é uma construção lenta, de conhecimento, e de confiança no trabalho de uns e de outros. (...) É uma rede de trabalho que já está montada de forma que quando é preciso intervir no terreno nós articulamos, já sabemos como é que cada um trabalha, com quem é que podemos contactar”. Ou seja, a evolução inerente à execução de atividades e à resolução de cada problema que foi surgindo, cimentou o ‘histórico’ do trabalho em parceria. A este respeito foi referido o trabalho conjunto na organização de atividades socioculturais, na avaliação das necessidades do idoso para apoio domiciliário ou para internamento hospitalar, na respetiva organização da prestação do serviço, na redação de relatórios a enviar para a Segurança Social para solicitar o internamento em lar (no caso de idosos que não tinham condições para estar sozinhos em casa), e na elaboração de queixas-crime a enviar ao Ministério Público no caso de

burla ou violência doméstica. No início os contactos com os parceiros eram formais e as respostas demoravam mais tempo, mas com o decorrer da experiência em parceria os contactos tornaram-se mais informais e pragmáticos face a situações de emergência (ex: problemas de demência). Segundo a representante da PSP, “(...) quanto mais trabalhamos com as instituições, mais à vontade estamos com elas, muitas vezes nós temos conhecimento das situações e contactamos por telefone para combinarmos uma intervenção rápida, técnica e de qualidade em conjunto ; (...) a polícia sozinha não consegue resolver as situações e encaminhar. O meu serviço funciona muito bem se tivermos esta articulação. Com outras instituições não conseguimos atuar imediatamente porque há demoras burocráticas na resposta.”

Na intervenção ‘formação escolar e profissional’ a reformulação de tarefas visou a adaptação ao público-alvo. A motivação e disponibilidade dos formadores traduziu-se no apoio indivíduo a indivíduo para melhorar a autoestima e motivação dos formandos: “(...) o formador tem de falar individualmente com a pessoa, perceber o que se passa, fazer um pouco o papel de tutor, escutá-la, para a pessoa se sentir escutada, e isto é importante e às vezes resulta em mudanças” (entrevista à representante da PME X) ; “com base na informação sobre a falta de assiduidade de determinado formando na ação de informática, o *feedback* foi dado à formadora da área comportamental para centrar a atenção no caso, tendo em atenção o trabalho efetuado até aí e planear uma intervenção específica para atender a este tipo de situações em que é necessário aumentar a motivação do formando” (entrevista à representante da PME Z). Desta forma, foi também dada maior ênfase às ações de formação na área comportamental para trabalhar a autoestima. Foram igualmente adaptadas as formas de exposição dos conteúdos: “(...) mesmo de uma forma menos técnica é possível transmitir os conhecimentos de forma menos maçuda e mais prática” (entrevista à representante da PME X). Assim, para tornar mais efetivas estas reformulações das tarefas, e em articulação com os coordenadores dos parceiros, as ações passaram a ser todas efetuadas na instituição do terceiro setor proponente para tirar partido do papel da sua técnica-mediadora: os contactos com os formandos, em conjunto com os formadores, passaram a ser feitos por esta técnica para questões relativas à assiduidade, motivação, autoestima e enquadramento familiar, para tirar melhor partido da instituição do terceiro setor proponente como organização integrada de raiz na comunidade local.

A natureza da intervenção dirigida ao autoemprego implicou uma reformulação de metas e tarefas específicas e o início de tarefas novas. Com base na articulação entre a instituição do terceiro setor proponente e a PME W, a definição de metas para a criação de emprego passou a ser mais realista, face à conjuntura económica desfavorável. A reformulação de tarefas específicas implicou várias vertentes: foi iniciado o acompanhamento também à família da empresária, envolvendo o marido desde o início do processo ; passou a haver apenas um consultor geral (diagnóstico da empresa e introdução) e um maior número de consultores especialistas (apoio jurídico, contabilidade ...) para não desperdiçar 25% do total de horas e “(...) para oferecer mais às empresárias e dar um melhor acompanhamento” (entrevista ao representante da PME W) ; foram redigidos relatórios financeiros de evolução e acompanhamento das empresas, para avaliar melhor o impacto da intervenção, tendo por base as visitas de acompanhamento às empresas entretanto criadas; finalmente a seleção das empresárias passou a exigir uma exposição mais concretizada do seu negócio, em ligação à criação do júri de seleção com inclusão da associação empresarial. As tarefas novas

concretizaram-se na constituição da rede empresarial (chamando as empresárias de outras edições) e na organização de visitas de estudo (feiras de negócios).

Em termos da organização interna das instituições de origem face ao trabalho em parceria, nas três intervenções em estudo os testemunhos permitem concluir que, em relação às respetivas direções, houve autonomia na tomada das decisões fundamentais na conceção e execução das intervenções, ou seja, na prática as relações hierárquicas não entravaram os processos. A participação pontual da representante do Centro de Emprego no esclarecimento e apoio às formandas, foi enquadrada pelos regulamentos dos programas de financiamento do Instituto de Emprego e Formação Profissional. No Centro de Saúde constatou-se a dificuldade em envolver os médicos de família (com um número muito elevado de utentes por médico) e a intervenção desta instituição na parceria contou apenas com a entrevistada na qualidade de assistente social integrada numa área de influência com um número elevado de utentes idosos com problemas socioeconómicos.

Os impactos diretos nas instituições de origem dos parceiros centraram-se na preparação ou valorização da certificação de qualidade e na criação de um novo produto empresarial.

As atividades de organização interna da instituição do terceiro setor proponente e do Centro de Dia para a diversificação das atividades de envelhecimento ativo (teatro, costura, culinária, pintura, leitura, ginástica, canto), permitiram enriquecer o trabalho em parceria pois contribuíram para melhorar o conhecimento e a experiência úteis para o apoio domiciliário e para a organização conjunta de atividades socioculturais. Em ligação a esta vertente de atuação, as equipas técnicas destas instituições, apoiadas pelas respetivas direções, desenvolveram trabalho de preparação para a certificação da qualidade por parte da Segurança Social, o que beneficiou estas entidades em termos da melhoria do sistema de segurança alimentar, organização logística específica ao apoio a idosos, e organização burocrática do processo de cada idoso.

Na intervenção dirigida ao autoemprego, a aprendizagem do trabalho com o público-alvo da instituição do terceiro setor proponente foi útil para enriquecer a conceção e execução da formação de quadros de PME com baixas qualificações, “(...) um grupo similar ao da instituição do terceiro setor proponente” (entrevista à representante da PME X). Esta aprendizagem, em conjunto com a experiência de trabalho com as técnicas da instituição do terceiro setor proponente permitiu às PME X e Z a valorização da certificação de qualidade como entidades formadoras.

Na intervenção dirigida ao autoemprego, a parceria com a instituição do terceiro setor proponente e a autonomia de decisão por parte do representante da PME W explicaram, em parte, a capacidade de adaptação das metodologias de trabalho às instituições do terceiro setor: “(...) com a instituição do terceiro setor proponente nós já conhecemos as metodologias e os objetivos. Quando trabalhamos com outras redes (ex: rede antipobreza) adaptamos as metodologias às necessidades do cliente, sempre numa lógica de parceria perguntando quais as necessidades das instituições para adaptar metodologias; (...) começámos a perceber que as instituições do terceiro sector procuravam projetos de risco zero, (...) e fomos adaptando essa área fruto da nossa experiência com a instituição do terceiro setor proponente. (...) Neste produto risco zero tento garantir a execução do projeto empresarial, com sustentabilidade financeira e económica, para que as instituições do terceiro sector apostem neste tipo de projetos” (entrevista ao representante da PME W).

O impacto indireto manifestou-se no debate interno aos agentes empresariais sobre as suas atividades de responsabilidade social empresarial em termos de intervenção na comunidade local para a promoção do emprego, de avaliação dos resultados, e do alinhamento dos valores sociais com a instituição do terceiro setor proponente.

A responsabilidade social empresarial traduziu-se na prestação de um serviço fundamental aos empresários em termos de desenvolvimento de competências e elevação das qualificações dos empregados atuais e potenciais: “(...) como consultores estamos no mercado, a tal função social, e se queremos prestar um bom serviço aos empresários, eu tenho de ter a sensibilidade para colmatar essas insuficiências formativas e trabalhar o desenvolvimento de competências para essas pessoas darem mais-valias à entidade patronal, e para ficarem mais apetrechadas para competir no mercado de emprego” (entrevista à representante da PME X). A natureza específica dos públicos-alvo surgiu associada à promoção local do emprego: “(...) a instituição do terceiro setor proponente tem a sua missão dirigida a públicos com dificuldades a vários níveis; ao estabelecermos essa parceria, nós também damos prioridade a esses grupos-alvo e assim também contribuimos para melhorar as suas condições, habilitações e competências” (entrevista à representante da PME Z) ; “(...) é importante contactarmos com este público, permite-nos crescer, dar-mo-nos a ele, e percebermos essa realidade, porque essa realidade existe e nós podemos ajudá-los.” (entrevista à representante da PME X) ; “(...) a nossa empresa está cada vez mais integrada no contexto local em termos das parcerias para atender a necessidades socioeconómicas específicas, num concelho que tem cada vez mais desemprego” (entrevista à representante da PME Y).

A responsabilidade social empresarial implicou igualmente considerar o carácter específico da avaliação da eficiência e da eficácia neste tipo de intervenções: “(...) sou sócio-gerente e aceito alguns custos como naturais, já vejo o projeto de maneira diferente” (entrevista ao representante da PME W) ; “(...) eu não tenho uma contabilidade de custos para saber ao cêntimo se perdi, se ganhei, porque há outros valores neste tipo de intervenções que não são valorizáveis quantitativamente, portanto eu ganho sempre. Mas numa visão muito materialista eu não ganho seguramente, são muitas horas, tenho de fazer o contrato com o formador, com os formandos, enviar subsídios...” (entrevista à representante da PME X). A especificidade deste tipo de avaliação traduziu-se a ausência de relatórios sistematizados sobre responsabilidade social empresarial em termos dos impactos internos às instituições de origem, bem como a dificuldade em definir indicadores para essa medição dado o carácter essencialmente intangível dos impactos e a ausência de informação sobre a taxa de integração no mercado de emprego no caso da intervenção para a formação profissional e escolar.

Revelou-se ainda como central o alinhamento de valores sociais dos agentes empresariais com a instituição do terceiro setor proponente: “(...) as responsáveis técnicas da instituição do terceiro setor proponente têm muita experiência, e têm a essência, estão bem ali, têm uma capacidade infinita para dar” (entrevista à representante da PME X) ; “(...) a instituição do terceiro setor proponente tem objetivos sociais de acompanhamento das pessoas em termos de autoestima e realização pessoal com o projeto individual de inserção, tem objetivos que fazem com que esteja ao nosso lado” (entrevista à representante da PME Y) ; “(...) é uma causa social muito grande, quando fiz parte do projeto Le Cheile fiquei comovido com as ações sociais que a instituição do terceiro setor proponente ia realizando” (entrevista ao representante da PME W).

## **Conclusão**

Perante os problemas socioeconómicos locais inerentes à exclusão social de idosos e ao desemprego de baixas qualificações escolares e profissionais, e tirando partido dos programas públicos de financiamento, as atividades anteriores das instituições-parceiras permitiram identificar necessidades específicas dos grupos-alvo que tiveram correspondência nas áreas de atuação das parcerias em análise. A integração dos parceiros foi efetuada através de candidaturas a financiamento público, tendo em atenção a experiência anterior e as valências de cada parceiro. A conceção em parceria das três intervenções permitiu a definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas-chave a desenvolver. A integração do Centro de Emprego foi efetuada através do convite da instituição do terceiro setor proponente para a participação pontual em tarefas-chave.

A implementação das ações esteve associada à aprendizagem de trabalho em parceria e de aprofundamento do conhecimento dos grupos-alvo. Esta dinâmica teve tradução na reformulação das intervenções. Na intervenção com idosos, a experiência, durante um largo período, de trabalho conjunto em atividades socioculturais e na resolução de problemas refletiu a evolução do 'histórico' da parceria em termos de articulação pragmática, informal e na base da confiança mútua. As reformulações específicas em tarefas de adaptação da formação escolar e profissional foram concretizadas em articulação, tirando partido da instituição do terceiro setor proponente como organização integrada de raiz na comunidade local. No apoio ao empreendedorismo feminino, a reformulação de metas e tarefas específicas e a introdução de tarefas novas refletiram a aprendizagem conjunta desde o projeto Le Cheile para a melhor afetação dos recursos e para a melhoria das fases de seleção, formação, consultoria e acompanhamento.

Na organização interna das instituições de origem dos parceiros face ao trabalho em parceria, os técnicos-representantes tiveram autonomia para a tomada de decisões sobre vertentes-chave da conceção e execução das intervenções. Os impactos diretos traduziram-se na preparação para a certificação de qualidade (no caso das instituições do terceiro setor, nas ações para os idosos), na valorização da certificação já atribuída (no caso de duas PME, na formação escolar e profissional) e na criação empresarial de um novo produto adaptado às necessidades do terceiro setor (no caso da PME W que apoiou o autoemprego). O impacto indireto traduziu-se no debate interno às PME sobre a responsabilidade social empresarial nas áreas da promoção do emprego na comunidade local, da avaliação dos resultados atingidos e dos valores sociais em comum com a instituição do terceiro setor proponente.

## **Referências**

Amaro, Rogério Roque e outros (2003), *A luta contra a pobreza e a exclusão social*, Genebra, Organização Internacional do Trabalho.

Austin, James e Seitanidi, Maria May (2012), "Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofit and business: part I. Value creation spectrum and collaboration stages", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p. 726-758

Berg, Bruce e Lune, Howard (2011), *Qualitative research methods for the social sciences*, London, Pearson.

Brinkerhoff, Jennifer (2002), "Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework", *Evaluation and Program Planning*, 25, p. 215-231.

Clarke, Amelia e Fuller, Mark (2010), "Collaborative strategic management: strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships", *Journal of Business Ethics*, 94, p. 85-101.

Clarke, Amelia (2013), "Key structural features for collaborative strategy implementation: a study of sustainable development/local agenda 21 collaborations", *Revue Management & Avenir*, 50, p. 153-171.

Carrilho, Tiago (2010) "Partnerships for local employment promotion: a case study", *Portuguese Journal of Social Science*, vol. 9, n. 1, p. 59-69

Fuller, Ted e Tian, Yumiao (2006), "Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives", *Journal of Business Ethics*, 67, p. 287-304.

Googins, Bradley e Rochlin, Steven (2000) "Creating the partnership society: understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships", *Business and Society*, 105, p. 127-144.

Hodd, Jaqueline e outros (1993), "Collaboration for social problem-solving: a process model", *Business and Society*, 32, p. 1-17.

Hsu, Jui-Ling e Cheng, Menge-Cheng (2011), "What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), p. 288-305.

Inyang, Benjamin (2013), "Defining the role engagement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Corporate social responsibility (CSR)", *International Business Research*, vol. 6, nº5, p. 123-132.

Iyer, Easwar (2003), "Theory of alliances: partnership and partner characteristics", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11:1, p. 41-57.

Jamali, Dima e outros (2009), "Peculiar strengths and relational attributes of SME in the context of CSR", *Journal of Business Ethics*, 87, p. 355-377.

Jenkins, Heledd (2006), "Small business champions for corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67, p. 241-256.

Krishna, Anirudh (2003), "Partnerships between local governments and community-based organizations: exploring the scope for synergy", *Public Administration and Development*, 23, p. 361-371.

Millar, Carla e outros (2004) "Global strategic partnerships between MNE and NGO: drivers of changes and ethical issues", *Business and Society Review*, 109:4, p. 395-414.

Mitchell, Clyde (1983), "Case and situation analysis", *The Sociological Review*, vol. 31, nº 2, new series, p. 187-211.

Murillo, David e Lozano, Josep (2006), "SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, 67, p. 227-240.

Patton, Michael (2002), *Qualitative research & evaluation methods*, London, Sage.

Perrini, Francesco (2006), "SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective", *Journal of Business Ethics*, 67, 305-316.

Ring, Peter e Ven, Andrew (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, p. 90-118.

- Rodrigues, Fernanda e outros (1998) *Entre parceria e partenariado*, Oeiras, Celta.
- Santos, Maria João (2006), *Responsabilidade social das PME – casos em Portugal*, Lisboa, editora RH.
- Seitanidi, Maria May e Crane, Andrew (2009), “Implementing CSR through partnerships: understanding the selection, designs and institutionalisation of non-profit-business partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 85, 413-429.
- Seitanidi, Maria May e outros (2010), “Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 94, p.139-161.
- Selky, John e Parker, Barbara (2005), “Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice”, *Journal of Management*, vol. 31, nº 6, December, p. 849-873.
- Selsky, John e Parker, Barbara (2010), “Platforms for cross-sector social partnerships: prospective sense making devices for social benefit”, *Journal of Business Ethics*, 94, p. 21-37.
- Shaw, Mary (2003), “Successful collaboration between the nonprofit and public sectors”, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, nº 1, p. 107-120.
- Vives, Antonio (2006), “Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America”, *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, p. 39-50.
- Waddock, Sandra (1989), “Understanding social partnerships: an evolutionary model of partnership organizations”, *Administration & Society*, vol. 21, nº 1, p. 78-100.

Tiago Carrilho, Professor auxiliary da Universidade Aberta. investigador do CIEO – Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações, [Tiago.Mendes@uab.pt](mailto:Tiago.Mendes@uab.pt)