

# NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E A INTERAÇÃO COM O SETOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO PROJETO COMPOSTA SÃO PAULO

Nathalia Gomes Floresta da Silva

## RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo estudar como foi a parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta, para a concepção e execução do Projeto Composta São Paulo, buscando identificar as motivações, benefícios e desafios para a interação entre as partes, na literatura de parcerias intersetoriais.

Desta forma, o presente trabalho investiga como as parcerias intersetoriais podem trazer avanços na gestão pública, trazendo *know-how* e soluções inovadoras. A metodologia utilizada foi o estudo de caso descritivo-exploratório. Para isso foram feitas análises de documentos relacionados ao projeto Composta São Paulo, além de entrevistas com dois gestores, sendo um deles ligado a Prefeitura de São Paulo e o segundo ligado ao negócio de impacto Morada da Floresta.

Os resultados observados permitem concluir que parcerias envolvendo diferentes setores são de extrema complexidade, sejam por diferenças na cultura organizacional ou pelos objetivos de cada organização envolvida. Porém as parcerias com negócios de impacto têm um potencial a ser explorado, se tratando de um negócio que se enxerga entre uma organização sem fins lucrativos e uma empresa tradicional.

Palavras chaves: Negócios de Impacto Social, Setor Público, Alianças Intersetoriais, Projeto Composta São Paulo.

## Introdução

Os negócios de impacto social “são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável” (ICE, 2015). Esse tipo de negócio tem como objetivo a superação de desafios sociais e ambientais através da oferta de produtos e serviços.

A partir da definição de negócios de impacto é possível afirmar que esse tipo de organização pode se tornar um parceiro estratégico no enfrentamento de problemas sociais.

Para ilustrar essa possibilidade é possível apontar negócios de impacto que fizeram uma parceria bem-sucedida com o governo. A Geekie<sup>1</sup>, negócio de impacto na área de educação, fez uma parceria que inovou no ensino da rede pública. Através da aliança com o Ministério da Educação, foi desenvolvido uma plataforma que gamificou o ensino e auxiliou os alunos para os estudos do ENEM. O ponto forte do aplicativo é o estudo personalizado, onde cada aluno aprende de maneira diferenciada<sup>2</sup> e há um foco específico nos pontos fortes e fracos do aprendizado. Outra parceria interessante a ser citada é o Garatêa<sup>3</sup>. O Garatêa criou um aplicativo para agilizar no processo de primeiros socorros. Enquanto o SAMU está a caminho, a vítima sai da zona de perigo e as chances de sobrevivência aumentam.<sup>4</sup>

De acordo com o cenário apresentado, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Quais são as motivações, benefícios, dificuldades e desafios para uma interação entre negócios de impacto social e o setor público? Para a análise foi escolhido o Projeto Composta São Paulo, por ter sido uma parceria entre um negócio de impacto e o setor público realizada na cidade de São Paulo. O Projeto foi realizado em 2014 através da parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta que “oferece soluções socioambientais, cursos, produtos, serviços e desenvolve projetos para incentivar práticas sustentáveis cotidianas e contribuir para o despertar de uma consciência natural e ecológica” (MORADA DA FLORESTA, 2016)<sup>5</sup>.

Como justificativa da escolha do tema, por se tratar de um caso que ocorreu na cidade de São Paulo, foi possível entrevistar os participantes envolvidos no Projeto e pesquisar de maneira mais efetiva. A prefeitura de São Paulo é muito importante no contexto nacional e pode dar exemplos para as demais. Olhar para um município onde se executa, em partes, o Plano Nacional de Resíduos Sólidos é algo importante. Como a interação entre setor público e negócios de impacto é algo recente e pouco estudado, o tema torna-se relevante por si só, por ser algo novo e ter muitos caminhos a serem explorados. E por fim, por se tratar de um projeto piloto, há um *locus* de inovação, onde o negócio de impacto social pode oferecer serviços que a prefeitura nunca teve, um serviço novo. E através dessa parceria pontual, abre-se a possibilidade de inovar, sistematizar resultados e disseminar conhecimento.

---

<sup>1</sup> Ver mais em: <http://www.geekie.com.br/sobre/>

<sup>2</sup> O sistema se adapta às necessidades do aluno. Os materiais para estudo podem ser tanto vídeos, quanto material escrito e etc. Informações obtidas através do Cláudio Sasaki, fundador da Geekie, no evento NIP – Negócios de Impacto Periférico no dia 26/05/2017.

<sup>3</sup> Ver mais em: <https://www.tecmundo.com.br/mobilidade-urbana-smart-cities/126795-cpbr-ford-apresenta-startup-facilita-socorro-vitimas-emergencias.htm>

<sup>4</sup> Informações obtidas no evento Campus Party, no dia 02/02/2018.

<sup>5</sup> Ver mais em: <https://moradadafloresta.eco.br/quem-somos/>

Assim, o objetivo geral do estudo é analisar quais são as motivações, benefícios, dificuldades e desafios numa interação entre negócios de impacto e setor público. Para complementar o objetivo geral, foi feita uma análise do Projeto Composta São Paulo sob a luz da literatura de parcerias intersetoriais. A metodologia escolhida para a pesquisa foi o estudo de caso, que se baseou em análise documental do Projeto Composta São Paulo e em entrevistas em profundidade com as instituições envolvidas.

De acordo com diferentes referências (PRAHALAD E HART, 2002; COMINI, 2011; COMINI, BARKI E AGUIAR, 2013; YOUNG, 2009, YUNUS, 2007, FISCHER, 2005), é possível afirmar que a Morada da Floresta, objeto de estudo dessa pesquisa, se encaixa na visão de Negócios de Impacto Social, onde se persegue lucro e propósitos sociais ao mesmo tempo.

A Morada da Floresta é um negócio voltado para soluções socioambientais, como cursos, produtos, serviços que articulem ou incentivem práticas sustentáveis cotidianas, que contribuam para a consciência ecológica e o cuidado com o meio ambiente. As duas principais vertentes são tecnologias socioambientais e produtos e atividades voltados à conscientização ambiental. Na primeira vertente as soluções de compostagem são o carro chefe, na segunda diferentes produtos e serviços, como fraldas e absorventes femininos ecológicos. A iniciativa foi uma das premiadas no Empreendedor Social Folha em 2016, após a finalização do Projeto com a prefeitura. Na ocasião da fala do empreendedor na cerimônia de premiação houve um agradecimento explícito ao Prefeito e à equipe do projeto.

## **Metodologia**

O estudo de caso descritivo-exploratório foi a metodologia escolhida para a realização da pesquisa. O estudo de caso foi escolhido como procedimento metodológico, pois o objeto de estudo se trata de um fenômeno contemporâneo, onde o comportamento e as consequências não podem ser manipulados, mas podem ser observados diretamente (YIN, 2001).

Foi investigada a parceria entre a Prefeitura de São Paulo e o negócio de impacto Morada da Floresta (evento contemporâneo) no contexto da administração pública. O estudo buscou responder à seguinte pergunta: Quais são as motivações, benefícios, dificuldades e desafios para uma interação entre negócios de impacto social e o setor público?

A triangulação de dados do estudo de caso foi feita a partir da revisão de literatura, análise de documentos sobre o Projeto e entrevistas com os gestores envolvidos. Para o estudo

foram aplicadas duas entrevistas separadamente, uma com um representante do setor público (Ex-Coordenador de Resíduos Orgânicos da AMLURB) e a outra com um representante do negócio de impacto social (Representante da Morada da Floresta; responsável pelo Programa Composta São Paulo).

O representante da prefeitura foi entrevistado pessoalmente e tinha-se um roteiro pré-definido com as questões relacionadas ao Projeto. Porém, em um fluxo de conversa informal todos os pontos do roteiro acabaram sendo naturalmente cobertos. Ele falou livremente sobre as questões do Projeto e como se deu a parceria com o negócio de impacto social. A primeira entrevista teve duração de 03:30 e foi feita no dia 02 de fevereiro de 2018. A entrevista com o representante da Morada da Floresta foi feita no dia 08 de fevereiro com a duração de 20 minutos. Ela foi feita online e também seguiu um roteiro pré-definido com questões relacionadas a parceria.

O roteiro utilizado para a formulação das entrevistas se encaixa na proposta de metodologia de estudo de caso, buscando entender “como” se dão as parcerias entre negócios de impacto e setor público e os possíveis benefícios, desafios, dificuldades e motivações da atuação em aliança.

### **Fundamentação teórica**

A interação entre o Estado e negócios de impacto social é um tema novo e, portanto, pouco explorado pelos estudiosos. Num contexto em que os problemas da sociedade estão se mostrando cada vez mais complexos e estão ultrapassando a capacidade das instituições de lidarem com eles de forma individual, as alianças intersetoriais se mostram um arranjo central.

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

A parceria intersetorial também pode influenciar na formulação e implementação de políticas públicas, dado que elas incorporam diversos recursos, troca de conhecimentos, aprendizado e competências organizacionais de diferentes setores (BOSE, DUTRA E SCHOENMAKER, 2003; BORGES, 2009). Fischer (2003) diz que através das parcerias é possível encarar os problemas sociais de forma inovadora e com maior capacidade para enfrentar os desafios em uma realidade que necessita de mudanças.

Através das cooperações é possível reunir capacidades complementares de duas ou mais organizações. As instituições - sejam elas governos, sem fins lucrativos ou empresas - se tornam capacitadas para realizar mais em conjunto do que de forma isolada.

Austin afirma que:

Um tipo relacionado de cooperação concentra-se na *interdependência inevitável*, o conceito que afirma que nenhuma entidade isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade social identificada. Quando não se pode prosseguir sozinho e ter sucesso, a cooperação torna-se um pré-requisito para a eficácia (AUSTIN, 2001, p. 25)

Algumas interações têm como foco a criação de massa crítica, onde os grupos não possuem diferentes recursos para a cooperação, mas há uma preocupação em comum com um problema social. Esses grupos se reúnem para captar conhecimento, confiança, recursos financeiros ou poder político para garantir a eficácia de suas ações (AUSTIN, 2001). Logo, é possível afirmar que na atuação em parceria, algumas questões devem ser levadas em conta, como a definição de responsabilidades, objetivos comuns, prazos, infraestrutura, informação, pesquisa e pessoal técnico (BORGES, 2009).

Toda relação implica uma troca de valor entre os participantes. Desta forma, para que uma cooperação intersetorial seja equilibrada é necessária uma contínua geração de valor. Uma boa gestão é necessária para se obter uma parceria de qualidade, pois uma interação social não é como um negócio comercial, é uma relação que necessita de dedicação, comunicação, confiança, responsabilidade e aprendizado entre as duas partes (BOSE, DUTRA E SCHOENMAKER, 2003).

No contexto norte-americano, Austin (2001) enfatiza que o sucesso de uma interação depende de um estabelecimento prévio dos objetivos esperados por cada organização, estratégias de como eles podem ser alcançados e como essas intervenções terão influência no projeto e público alvo. Porém, Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) apontam que a realidade brasileira foge do padrão acima.

De acordo com os autores citados:

As alianças se integram ao longo do processo colaborativo, ou seja, o planejamento e análise detalhada da viabilidade da colaboração não ocorrem antes do estabelecimento da parceria. Muitas vezes, nem mesmo as expectativas, capacidades e atribuições de cada participante ficam claramente estabelecidas. Isto não significa que os parceiros desconheçam seus objetivos e a finalidade da parceria, ao contrário, é isto que os move. A dificuldade reside na definição prévia e clara de papéis e responsabilidades (BOSE, DUTRA E SCHOENMAKER, 2003, p. 9).

Logo, é possível concluir que os papéis de cada organização são estabelecidos conforme as necessidades encontradas ao longo do processo e são relacionados às crenças e valores de cada parceiro. Nesse cenário, não é incomum ver as empresas privadas ou governos realizarem o papel de provimento de recursos, enquanto as organizações do terceiro setor executam as atividades (BOSE, DUTRA E SCHOENMAKER, 2003).

Se tratando de uma relação intersetorial, existem desafios a serem vencidos. Segundo Austin (2001) o desafio mais difícil seria lidar com as diferenças culturais entre os diferentes setores. Ao mesmo tempo em que as diferenças criam obstáculos, elas também criam boas oportunidades.

Borges (2009) cita que a atuação em conjunto fortalece a qualidade das ações de um projeto social e pode ter influência na formação de políticas públicas, porém deve-se tomar cuidado com a descentralização de funções. Morales (1999) apud Borges (2009) cita que é importante manter a responsabilidade do Estado com o interesse público, mesmo quando “este passa a não ter vínculo direto na prestação de serviços sociais”.

A avaliação de parcerias sociais é fundamental e importante, no entanto existem poucos procedimentos, instrumentos e critérios para a sua execução (MEIRELLES, 2005 apud BORGES, 2009). No ambiente social, os resultados são imprecisos e desafiam a quantificação, e simultaneamente são de extrema importância. Existe uma discordância entre o tipo de resultado a ser avaliado e os instrumentos avaliatórios utilizados em alguns casos (DOWBOR, 2002 apud BORGES, 2009). Logo, é possível observar que o uso de procedimentos e ferramentas para a avaliação e monitoramento das parcerias é um desafio a ser enfrentado (FISCHER, 2003).

### **Austin e o *Continuum* da Colaboração**

O *Continuum* da Colaboração surgiu através de uma pesquisa de campo entre organizações do terceiro setor e empresas nos Estados Unidos. O autor afirma que o *Continuum* “permite aos parceiros categorizar suas cooperações, entender de que forma essas cooperações podem evoluir ao longo do tempo e analisar as mudanças resultantes na natureza, nos requisitos e na importância de suas relações de cooperação” (AUSTIN, 2001, p. 33). Baseado no esquema apresentado por Austin (2001), as cooperações evoluem de alianças filantrópicas para alianças estratégicas, através do progresso nos estágios de cooperação: filantrópico, transacional e integrativo.

No estágio filantrópico a relação de parceria é de doador e donatário, geralmente se limita a uma doação anual das empresas para as organizações sem fins lucrativos. Nesse tipo de cooperação a missão das organizações não estão interligadas e são raras a existência de relatórios de acompanhamento sobre o impacto ou de como os recursos são utilizados. O terceiro setor consegue alcançar o objetivo de aumento de fundos enquanto as empresas melhoram a sua imagem perante a sociedade (AUSTIN, 2001).

No estágio transacional a troca de recursos entre as organizações é feita por meio de atividades específicas, como o marketing ligado a causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviços remunerados. A interação é mais ativa e o fluxo de valor passa a ser de mão dupla. Nesse estágio, a compatibilidade estratégica é maior, logo a complexidade e os benefícios da aliança aumentam. As agendas são separadas, porém existem meios estratégicos para alinhar os resultados (AUSTIN, 2001).

No estágio integrativo, a aliança torna-se institucionalizada. Uma parceria chega nesse estágio quando as missões, o pessoal e as atividades das organizações começam a usufruir de uma ação mais coletiva e integrada. O relacionamento parece uma *joint venture*, onde é fundamental para as estratégias de ambas as instituições. Amplia-se a magnitude e a forma de troca de recursos e as atividades conjuntas aumentam ainda mais (AUSTIN, 2001).

Segundo Austin:

Esse terceiro estágio é a atual fronteira da cooperação das alianças intersetoriais. Relativamente poucas organizações do terceiro setor e empresas avançaram até esse grau de integração, mas aquelas que o fizeram estão colhendo o que julgam ser benefícios substanciais (AUSTIN, 2001, p. 40).

É possível afirmar que conforme as alianças estratégicas evoluem, elas passam pelos diferentes estágios apresentados acima. A Figura 1 ilustra os diferentes aspectos dessa evolução:

	Um	Dois	Três
Estágio do relacionamento	Filantropico →	Transacional →	Integrativo
Nível de envolvimento	Fraco → → →	→ → → → → → →	→ → → Intenso
Importância para a missão	Periférica → →	→ → → → → → →	→ → → Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena → →	→ → → → → → →	→ → → Grande
Âmbito das atividades	Estreito → → →	→ → → → → → →	→ → → Amplo
Grau de Interação	Esporádico →	→ → → → → → →	→ → → Intenso
Complexidade administrativa	Simples → →	→ → → → → → →	→ → → Complexa
Valor Estratégico	Modesto → →	→ → → → → → →	→ → → Importante

**Figura 1. Continuum da Colaboração.** Fonte: Austin (2001)

De acordo com a evolução dos estágios da parceria, elas apresentam diferentes características. A primeira dimensão é sobre a mentalidade da cooperação, onde é avaliado o relacionamento entre as partes. A segunda dimensão é o alinhamento estratégico, onde é visto o nível de compatibilidade das missões, estratégias e valores dos parceiros. A terceira dimensão é o valor da cooperação, onde é visto o nível de interação dos recursos e troca de competências. E por fim, a quarta dimensão, onde é analisada a administração do relacionamento (AUSTIN, 2001).

A tabela abaixo ilustra de forma mais detalhada as diferentes características das parcerias:

	Filantropica	Transacional	Integrativa
<b>Mentalidade da cooperação</b>	Síndrome da gratidão e da caridade Colaboração mínima nas atividades Separação	Mentalidade de parceria Maior entendimento e confiança mútua	Mentalidade do nós em vez de nós <i>versus</i> eles
<b>Alinhamento estratégico</b>	Mínima compatibilidade requerida além do interesse comum em uma dada área	Coincidências de missão e valores Compartilhamento de visão pela alta liderança da organização	Atividades de significância estratégica Relacionamento como ferramenta estratégica Entrelaçamento de missões Valores compartilhados
<b>Valor da cooperação</b>	Transferência genérica de recursos	Intercâmbio de competências	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização, com apoio da liderança



	Intercâmbio desigual de recursos	Intercâmbio de recursos Projetos de âmbito e risco limitados	Criação de benefícios Renovação de valores Investimentos conjuntos para 'retorno' mútuo
<b>Administração do relacionamento</b>	Pessoa de contato da empresa, geralmente de assuntos da comunidade ou da fundação; pessoa de contato da organização do terceiro setor, geralmente de desenvolvimento	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações	Oportunidades para envolvimento direto de funcionários
	Pessoal corporativo com ligação mínima com a causa	Forte ligação pessoal em nível de liderança	Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização
	Progresso do projeto comunicado por relatório escrito	Infraestrutura emergente, incluindo gerentes de relacionamento e canais de comunicação	Cultura de cada organização influenciada pela outra
	Expectativas mínimas de desempenho	Expectativas de desempenho explícitas  Aprendizado informal	Gerência de relacionamento com parceiros Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos Incentivo para estimular parcerias Aprendizado ativo

**Tabela 1. *Continuum* da Colaboração - Características das parcerias**

Fonte: Austin (2001)

Um ponto importante a ser destacado é que Austin (2001, p. 50) cita que o *Continuum* “pode ser útil também para categorizar e pensar estrategicamente sobre relacionamentos entre organizações sem fins lucrativos e entidades governamentais ou fundações”.

É possível concluir que existe a necessidade de se pensar estrategicamente em relação as cooperações intersetoriais. É importante que exista um esquema que proporcione a compreensão das opções estratégicas, e esse esquema pode ser o *Continuum* da Colaboração. Ele é capaz de auxiliar na categorização de relacionamentos e no entendimento de suas distintas características. Ao longo da evolução nos diferentes estágios é possível apontar as diferenças em relação ao envolvimento, importância da missão, uso de recursos, nas atividades, na intensidade da interação, na profundidade administrativa e no valor estratégico. Logo, a localização no *Continuum* onde a aliança se encontra é demarcado pelas escolhas estratégicas e pelas atuações do parceiro. É fundamental saber onde se está para decidir o que se quer alcançar (AUSTIN, 2001).

## **Selsky e Parker e as *Cross Sector Partnerships* - CSSPs**

Em 1980 as atividades colaborativas se tornaram mais importantes resultando em uma evolução impressionante nas formas institucionais de governança. Selsky e Parker (2005) apresentam as *Cross-Sector Partnerships*, projetos transversais formados explicitamente para abordar questões sociais e causas que envolvem ativamente os parceiros de forma contínua.

As *Cross-Sector Partnerships* (CSSPs) têm a intenção de enfrentar desafios como desenvolvimento econômico, educação, saúde, pobreza, desenvolvimento de capacidades nas comunidades e sustentabilidade ambiental. Elas possuem 4 arenas e 3 plataformas de estudo. As arenas constituem parcerias entre empresa e terceiro setor; empresa e governo; governo e terceiro setor e alianças tri-setoriais. Já as plataformas se dividem entre dependência de recursos, problemas sociais e setor societal.

As parcerias podem ser transacionais ou integrativas. As parcerias transacionais na visão dos autores são de curto prazo, restritas e focadas no interesse próprio da organização enquanto as integrativas são de longo prazo, sem um limite de tempo e com amplo interesse em comum. (SELSKY E PARKER, 2005).

É interessante citar que quando os atores de diferentes setores focam nos mesmos problemas, eles provavelmente irão pensar e se motivar de formas distintas e irão utilizar abordagens variadas. Assim, é possível perceber a riqueza e o aprendizado que esse tipo de interação pode gerar para todos os setores envolvidos (SELSKY E PARKER, 2005).

### **Plataforma de Dependência de Recursos**

A primeira plataforma a ser citada é a de dependência de recursos. Algumas literaturas exploram a necessidade de se firmar uma parceria para a solução de problemas organizacionais. O principal argumento utilizado é o de que a colaboração é feita, pois, a organização não possui competências críticas, não é capaz de se desenvolver sozinha em um curto período de tempo e também porque seus ambientes são incertos. Assim é possível conseguir *expertise* e recursos para lidar com o seu ambiente turbulento e ganhar vantagens competitivas de forma mais eficiente (SELSKY E PARKER, 2005).

Nessa plataforma, vimos que as empresas utilizam uma parceria intersetorial com uma organização sem fins lucrativos para se tornarem mais responsáveis socialmente, capazes de lidar com as demandas dos *stakeholders* e para criar e sustentar uma vantagem competitiva (SELSKY E PARKER, 2005). Geralmente as parcerias feitas no conceito dessa plataforma são

de curto prazo e tendem a se desfazer logo após o alcance do objetivo. Essa plataforma assume que cada setor tem um papel fixo (SELSKY E PARKER, 2011).

### **Plataforma de Problemas Sociais**

A natureza e evolução da gestão dos problemas sociais são pesquisadas nessa plataforma e tem como foco o processo de identificar, analisar e responder às necessidades sociais relevantes (SELSKY E PARKER, 2005; 2011). Diferente da plataforma acima que acredita que a motivação vem de dentro da organização, aqui acredita-se que a questão vem de fora da organização (SELSKY E PARKER, 2011). Isso inclui estudos de colaboração e responsabilidade social corporativa (RSC) que exploram como os negócios devem contribuir com recursos para questões públicas e sociais. Pressões externas de grupos de interesse e a opinião pública podem encorajar ou forçar os gestores à prestarem atenção para os problemas sociais (SELSKY E PARKER, 2005).

Os parceiros pretendem manter a autonomia de sua organização enquanto juntam forças para enfrentar problemas sociais em comum. Nessa plataforma, a origem da parceria social vem de um ambiente turbulento, gerando consequências não intencionais onde algumas delas se manifestam como problemas sociais ou *metaproblems*, que são maiores do que o escopo de uma única organização. Logo, é preciso lidar com esses tipos de problemas de maneira multi-institucional (SELSKY E PARKER, 2005). Aqui os problemas sociais têm “ciclos de vida”, geralmente uma CSSP que usa essa plataforma como base tende a mudar com o tempo (SELSKY E PARKER, 2011).

### **Plataforma do Setor Societal**

A discussão geral em torno dessa plataforma é a de que o novo relacionamento entre governo, negócios e organizações da sociedade civil estão com as fronteiras menos distintas. Os setores estão entrelaçados. Aqui é visto o conceito de organizações híbridas, onde as funções tradicionais de um setor podem mudar para outro, quebrando as barreiras tradicionais. Existem tendências contemporâneas que encorajam esse tipo de mistura entre os diferentes setores para aumentar o aprendizado e enfrentar de maneira mais efetiva certos desafios (SELSKY E PARKER, 2005 e 2011).

Existem duas lógicas para as parcerias sociais nessa plataforma: lógica de substituição e a lógica de parceria. Na lógica de substituição, cada setor tem o seu papel natural e funciona

em sociedade, mas um setor pode substituir o outro caso o setor natural falhe em prover o produto esperado. Na lógica de parceria, os setores são naturalmente inclinados para lidar com problemas sociais emergentes. Essa lógica é a fonte das parcerias público-privadas assim como um “terceiro caminho” na governança (SELSKY E PARKER, 2005).

Referente as plataformas, segue abaixo a Tabela 2 sintetizando as diferentes dimensões das plataformas das CSSPs:

<b>Dimensões das Plataformas para as CSSPs</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Plataforma</b>		
	<b>Dependência de Recursos</b>	<b>Problemas Sociais</b>	<b>Setor Societal</b>
<b>Interesse Primário</b>	Voluntário, baseado em grande parte no interesse próprio; interesse secundário no problema social	Mandatada ou projetada em torno de um problema social	Misturado entre interesse próprio e social
<b>Fatores Contextuais</b>	Pressão para a missão relacionada ao desempenho	Pressão para responsabilidade social corporativa	Pressão para se adaptar a complexidade e turbulência
<b>Fonte da definição do problema da CSSP</b>	Cada organização traz a sua definição para a parceria	Definido externamente por grupos de interesse e questões públicas existentes	Imaginado ou através de questões públicas emergentes; construída ao longo do tempo
<b>Orientação</b>	Transacional - cada parceiro resolve seu problema com benefício adicional de abordar um problema social	Integrativa - aborda o problema social com a adição do benefício organizacional de "bens"	Integrativa - explora e aprende sobre a área do problema; um investimento social
<b>Dependências</b>	Mantém a autonomia	Gerencia / segmenta interdependências; "bolo de camadas" (empilhado um em cima do outro)	Integra interdependências; "bolo de mármore" (misturado às margens, mas distinto no núcleo)
<b>Prazo</b>	Finito, delimitado para conhecer as necessidades organizacionais	Finito ou indefinido dependendo da necessidade / problema social	Longo prazo e em aberto para melhorar o aprendizado
<b>Conceituação de Setores</b>	Organizações operam em setores fixos; funções e limites claros	Setor empresarial contribui para abordar preocupações públicas e semi-públicas; bens de outros setores; lógica de substituição	Organizações não são distintas setorialmente; muda-se as funções e limites; lógica de parceria
<b>Possíveis temas de sensemaking</b>	O passado; as necessidades das entidades / parceiros	O presente; o problema social / a causa	O futuro; novos papéis setoriais e inovação social

**Tabela 2: Dimensões das plataformas para CSSPs**

Fonte: Adaptado de Selsky e Parker (2011)

A tabela acima resume as principais diferenças entre as três plataformas apresentadas. Cada plataforma se mantém de forma individual e pode ser uma alternativa efetiva para uma CSSP. As parcerias construídas sobre qualquer uma das plataformas pode continuar por um longo tempo, se dissolver após uma interação bem-sucedida ou serem desfeitas caso os problemas no relacionamento entre os parceiros não possam ser resolvidos. A diferença mais importante é de como os gestores usam cada plataforma de acordo com os planos presentes ou futuros de suas organizações. É importante citar que as plataformas utilizadas podem mudar com o tempo, dependendo de como os participantes da parceria interagem e repensam os meios de se lidar com uma questão social. As parcerias têm o potencial de trazer inovações em relação a como lidar com os problemas sociais (SELSKY E PARKER, 2011).

### **Arenas e Estágios das CSSPs**

Como citado anteriormente, Selsky e Parker (2005) divide as CSSPs em 4 arenas. Esse tipo de parceria possui diferentes estágios, sendo eles o de formação, implementação e resultados. Para fins deste trabalho vamos destacar aqui as arenas 2- parcerias entre governo e empresas e arena 3- parcerias entre organizações sem fins lucrativos e governo.

### **Parcerias entre Governo e Empresa**

No estágio de formação, as parcerias público privadas (PPPs) podem trabalhar com arranjos baseados em compromissos mútuos entre uma organização do setor público com qualquer organização de outro setor. As parcerias podem ser construídas como um símbolo ou ferramenta política. Os significados atribuídos às PPPs incluem a reforma do funcionamento do governo, a transformação da prestação de serviços públicos, a mudança do risco do governo em resposta à rigidez fiscal, a reestruturação do serviço público e a regeneração moral para aproximar o governo da virtude do mercado. A maior motivação para uma parceria nessa arena é um governo mais eficiente, nos EUA chamado de “*New Public Management*” (NPM) (SELSKY E PARKER, 2005).

No que tange a implementação, elas são efetuadas através de contratos e acordos intergovernamentais. Pongsiri (2002) apud Selsky e Parker (2005) argumenta que a implementação de uma parceria depende do desenvolvimento bem-sucedido de procedimentos, acordos e contratos que definem o relacionamento de forma clara.

Em relação aos resultados, alguns estudos enxergam esse tipo de parceria de maneira positiva e instrumental, porém alguns criticam os resultados. Um deles é que os custos a curto prazo podem diminuir, porém eles não necessariamente melhoram o seu desempenho em termos de igualdade, acesso ou democracia. Alguns enxergam esse tipo de parceria como uma forma secreta de terceirização, que distancia o governo de suas responsabilidades. Dixon et al. (2004) apud Selsky e Parker (2005) apontaram que as PPPs podem avançar com os interesses do setor privado através de oportunidades de busca de renda, sob a bandeira de compartilhamento de poder com os pobres e com o estado.

### **Parceria entre Governo e Organizações Sem Fins Lucrativos**

Referente a formação das parcerias, os autores argumentam que existem duas categorias desse tipo de parceria. A primeira relacionada às discussões da vantagem comparativa das organizações estatais versus organizações sem fins lucrativos no cumprimento de funções específicas, com cada uma preenchendo as lacunas da outra, e a segunda sobre as origens sociais e a história das organizações sem fins lucrativos e suas relações antagônicas com os setores do Estado e empresarial.

Existem as organizações criadas de forma voluntária e as organizações criadas pelo Estado. Destacam-se as limitações estruturais inerentes das organizações sem fins lucrativos atuando de forma individual e teorizaram as possibilidades para relacionamentos sem fins lucrativos estatais. Eles argumentaram que as parcerias entre os dois setores podem não ser suficientes e que as ligações com o setor empresarial privado podem dar maior alcance e eficácia da atividade.

No que diz respeito a implementação, apesar de existirem diversas formas de interação que mostram bons resultados entre esse tipo de parceria, é difícil achar um padrão para descrevê-la. J. M. Brinkerhoff (2002) apud Selsky e Parker (2005) criou uma classificação de parcerias governamentais sem fins lucrativos com base em dimensões de mutualidade e identidade organizacional:

- i. Contratação: são procuradas características organizacionais específicas e / ou contribuições distintivas de outra organização para cumprir fins e meios predeterminados.
- ii. Extensão: uma organização controla a parceria e seus termos; a outra organização tem pouca independência. A parceria é uma extensão da organização dominante.

- iii. Cooptação e absorção gradual: a identidade de uma organização é comprometida por outra.

## **Conclusões sobre as CSSPs**

Na literatura de políticas públicas o modo de enxergar a governança é promissor e já está sendo utilizado para entender a estrutura de CSSP em diferentes disciplinas. Há ênfase na reciprocidade na tomada de decisões entre parceiros, no controle democrático e responsabilidade entre conjuntos de partes interessadas e um papel forte para a sociedade civil. Em relação aos *stakeholders*, foi dada pouca atenção ao fato de que eles podem moldar a forma e evolução de uma parceria (SELSKY E PARKER, 2005).

Articular entendimentos, como os de movimentos sociais, podem também ser promissores, porque a mudança das expectativas públicas contribui para o enquadramento de questões sociais e pode impulsionar a formação das CSSPs. Alguns desafios práticos podem ser observados nas CSSPs, como os diferentes objetivos de cada setor, as diferentes culturas, a linguagem, entre outros fatores. A maioria das pesquisas foca nas questões macro, e deixam as questões micro de lado. Seria interessante focar também em como as organizações conseguem superar as diferenças em favor de um problema social, como aprendem umas com as outras ou como aprendem a se relacionar melhor com os *stakeholders*. Existe uma necessidade de se pesquisar o legado dessas parcerias, pesquisas a longo prazo para mensurar impactos, consequências e aprendizado. Também existe uma demanda para se olhar a distribuição e equilíbrio de poder nas interações (SELSKY E PARKER, 2005).

É possível afirmar que a plataforma do setor societal se mostra como a mais promissora para examinar as dimensões políticas das CSSPs. Essa plataforma contribui para a pesquisa organizacional, articulando uma lógica de parceria onde os parceiros adotam em conjunto uma questão social e integram essa questão no seu conjunto básico de atividades e metas (LINDER E ROSENAU, 2000). Em contraste, as plataformas de dependência de recursos e questões sociais derivam de uma lógica de substituição, em que as organizações buscam acesso a uma questão social e mobilizam recursos para abordá-lo em um projeto de parceria, mas a questão e o projeto são separados de atividades e objetivos essenciais (SELSKY E PARKER, 2005).

## **O caso do Composta São Paulo**

### **Contexto sobre a formulação do projeto**

Antes da apresentação do projeto em si, é importante citar o contexto sobre a sua formulação. Previamente a gestão Haddad (2013-2016), existia um grupo de trabalho de segurança alimentar, agricultura familiar e gestão de resíduos sólidos com o objetivo de reconstruir a relação entre o campo e a cidade. A proposta se chamava “Cultivar Vínculos”. Dentre os objetivos da proposta, tinha-se a prioridade para as questões da agricultura orgânica, alimentação orgânica na merenda escolar e compostagem. Através da pressão da população e desse grupo na IV Conferência Municipal do Meio Ambiente a compostagem doméstica foi um dos temas a ser retratado no programa da gestão Haddad (ENTREVISTADO 1).

Em 2013 foi feita a revisão do PGIRS<sup>6</sup> para legitimá-lo, e assim, se priorizou o tema de resíduos sólidos orgânicos, devido a sua grande notoriedade nas Conferências. Assim, foi criado um departamento específico na prefeitura para gerir os resíduos orgânicos, dentro da Secretaria de Serviços.

O primeiro ponto tratado foi mostrar que a segregação do resíduo sólido orgânico em sua origem era viável. “Existia um mito de que isso era impossível, principalmente numa cidade como São Paulo”. A grande maioria tinha a convicção de que os orgânicos sempre seriam misturados com os rejeitos<sup>7</sup>, o que impede a reciclagem do resíduo orgânico puro (ENTREVISTADO 1).

São Paulo tem uma história de gestão de resíduos orgânicos traumática, graças a experiência das usinas de compostagem da década de 80 até 2004, quando elas foram fechadas pelo poder judiciário. A concepção inicial da compostagem era algo mais simples, com o objetivo de baixar o volume de lixo dos aterros com a compostagem de lixo. Houve uma grande rejeição do processo de compostagem pela população, pois a compostagem de lixo gerava vários problemas, como fortes odores e péssima qualidade do composto. Essa era a visão dominante, e entendia o resíduo orgânico como apenas a fração úmida do lixo, sem diferenciação com os rejeitos. Nesse paradigma temos a separação dos recicláveis secos e uma não separação dos resíduos sólidos orgânicos, sendo enxergados integralmente como rejeitos. E segundo a Lei atual de 2010, isso é algo proibido, já que os rejeitos são materiais que não

---

<sup>6</sup> O PGIRS é o Plano de Gestão Integrada em Resíduos Sólidos. Em São Paulo já existia um Plano desde 2012, porém de forma informal, já que não tinha sido feito com participação popular, onde, segundo a lei, invalidaria o plano (ENTREVISTADO 1).

<sup>7</sup> É importante esclarecer a diferença entre o lixo orgânico e rejeito. O resíduo orgânico pode ser reciclado pelo processo da compostagem e se transformar em húmus, de ótima qualidade para o plantio. O rejeito é aquilo que você não consegue reutilizar, nem reciclar (ENTREVISTADO 1).



podem ser reutilizados e eles contaminam o material orgânico que podem ter uma destinação adequada. (ENTREVISTADO 1; AMLURB, s/ d)

Para quebrar o antigo paradigma da mistura de orgânicos e rejeitos, a Secretaria de Serviços junto a AMLURB buscaram uma estratégia demonstrativa. O objetivo era a produção de Composto Orgânico de alta qualidade agrônômica. Essa estratégia tinha dois pontos principais: o setor público deveria dar o exemplo e sinalizar que existe uma nova regra relacionada a gestão de resíduos sólidos, através da acumulação de informações de qualidade e redução de incerteza para a sociedade e o segundo ponto era a participação cidadã, onde mostrava que a população também precisaria assumir uma postura participativa e compromissada com a destinação de seus resíduos, assumindo soluções técnicas e democratizando a vivência prática (ENTREVISTADO 1; SECRETARIA DE SERVIÇOS, s/ d).

### **O Programa Piloto Composta São Paulo**

O Composta São Paulo foi um Programa Piloto lançado em junho de 2014 para incentivar e estudar a viabilidade e os benefícios relacionados ao tratamento descentralizado de resíduos orgânicos através da compostagem com minhocas. O Projeto foi uma iniciativa da Secretaria de Serviços da Prefeitura de São Paulo, por intermédio da AMLURB, realizado pelas concessionárias de limpeza urbana EcoUrbis e Loga (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015). Foi uma iniciativa piloto do Programa de Compostagem Doméstica, que foi parte do SP – Recicla, uma rede de iniciativas para aperfeiçoar a destinação dos resíduos da cidade. A idealização e execução foi da Morada da Floresta, negócio de impacto social referência em compostagem doméstica e empresarial (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

O principal objetivo do Projeto foi espalhar o conhecimento e a prática da compostagem na cidade de São Paulo, e consolidar uma política pública que estimule a população a praticar a compostagem doméstica. Os objetivos específicos do Projeto foram “reduzir o lixo enviado para aterros; promover hábitos alimentares mais saudáveis; elevar o descarte adequado de outros resíduos; estimular o plantio urbano e resgatar a conexão com a natureza e; aumentar a conscientização sobre o meio ambiente” (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Para a execução do projeto, a prefeitura distribuiu kits de compostagem doméstica para os domicílios selecionados. Uma das principais metas do Projeto era a compostagem de 300 toneladas de resíduos durante os primeiros 5 meses (ESPER, 2017a). Também foi criado um

site, manuais, vídeos explicativos sobre o tema e um grupo no facebook para a discussão e trocas de conhecimento, aberto às pessoas interessadas pela compostagem.

A compostagem com minhocas foi a escolhida para o Projeto. Ela é “uma técnica sanitária e biologicamente segura na qual as minhocas se alimentam dos resíduos orgânicos de um repositório” (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015, p. 6). Sua conservação é basicamente simples e seus resultados mudam de acordo com os resíduos introduzidos, no caso, os alimentos inseridos na composteira. (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Apesar da existência de análises e validades prévias por diversos estudos científicos e também da prática por muitos cidadãos mundo a fora, até hoje pouco se analisou sobre a implementação em larga escala desse tipo de compostagem: na ótica de aceitação da população, da usabilidade na moradia e dos benefícios, tanto diretos, como indiretos que a prática proporciona. “O Composta São Paulo é a maior iniciativa de implementação e estudo de compostagem com minhocas feito no mundo até hoje” (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015, p. 7).

Na execução do projeto foram encontrados alguns desafios e oportunidades em relação as atividades e a definição de compostagem. Segue a Tabela 3 abaixo com as informações:

	<b>Desafios</b>	<b>Propostas</b>
<b>Terminologia Compostagem</b>	O termo não é de conhecimento amplo ou profundo. É necessária a difusão do termo para que se torne tão conhecido quanto a "reciclagem".	O nome "Composta São Paulo" foi escolhido para disseminar o termo compostagem de forma convidativa e imperativa.
<b>Conhecimento sobre Resíduos Orgânicos</b>	Para quem não está habituado com separação de resíduos orgânicos, são frequentes as dúvidas em relação ao destino de cada tipo de resíduo.	Utilizar elementos de design, como cores fortes e iconografia, para atrair a atenção, gerar simpatia e fácil memorização.
<b>Medo ou Nojo de Minhocas</b>	Por sondagens prévias, sabíamos que as minhocas geravam repulsa em algumas pessoas. Era preciso quebrar esta barreira.	Criar um personagem, com estética contemporânea, para humanizar e se aproximar das pessoas, criando elos mais carinhosos, especialmente as crianças.

<b>Suporte</b>	<p>Ao se iniciar uma nova prática, surgem muitas dúvidas e ansiedade, especialmente quando se trata de algo que envolve animais desconhecidos. Um suporte feito de maneira tradicional e individualizado (via telefone ou e-mail) careceria de uma grande estrutura e tornaria mais difícil a ampliação do número de participantes.</p>	<p>Um grupo aberto de Facebook para descentralizar a informação e valer-se da inteligência coletiva - pessoas compartilhando dúvidas e soluções, de forma colaborativa. O grupo permitiu a participação dos interessados que não foram contemplados pelo projeto, inclusive de outras cidades do Brasil.</p>
<b>Oportunidade</b>		<b>Proposta</b>
<b>Iconografia Compostagem</b>	<p>Ao contrário da reciclagem de resíduos secos, ainda não há um símbolo único e amplamente reconhecido para a reciclagem de orgânicos.</p>	<p>Desenhar um logotipo com inspiração e diálogo com o já reconhecido símbolo de reciclagem seca, para gerar familiaridade e estabelecer um novo repertório para os cidadãos.</p>

**Tabela 3. Desafios e Oportunidades do Projeto**

Fonte: Elaborado pelo autor através das informações disponíveis no site Composta São Paulo, 2015.

Na figura 2 é possível visualizar as etapas do Projeto:



**Figura 2. Mecânica do Projeto.**

Fonte: Site Composta São Paulo, 2015.

Em relação as inscrições, passo 1, elas foram divididas entre demanda espontânea e entre os centros de apoio. A demanda espontânea foram as inscrições abertas para todos os interessados no projeto e os centros de apoio foram as entidades agregadoras (escolas, condomínios, vilas e associações) que foram convidadas diretamente. No total foram efetuadas

10.061 inscrições. No passo 2, foi efetuada a seleção dos contemplados, de acordo com critério detalhadamente estabelecidos.

O passo 3 foi a capacitação para lidar com a compostagem doméstica, onde houveram as oficinas de entrega que continham os kits de compostagem (composteira, minhocas, ancinho, neem, serragem, manual) e uma palestra para capacitação do cidadão<sup>8</sup>. O passo 4 foi o início da prática e interação com outros participantes. Todos tiveram acesso ao grupo do facebook para interagir e tirar as dúvidas em relação ao processo de compostagem. O passo 5 foi a capacitação em pequenos plantios urbanos, com oficinas sobre o tema para os cidadãos iniciarem novas hortas ou o uso do composto para o plantio<sup>9</sup>. O sexto e último passo foi marcado pelo compartilhamento de experiências entre os participantes. Houve um encontro no Parque Ibirapuera, onde foram feitas rodas de conversa divididas pelas diferentes regiões da cidade e uma plataforma de depoimentos que agrupou a experiência dos participantes do Projeto (COMPOSTA SÃO PAULO, 2015).

Dentre os 10.061 inscritos, foram contemplados 2.006 domicílios para receber a composteira doméstica e participar do Projeto. Além da ficha de inscrição, os selecionados preencheram 3 questionários ao decorrer do projeto, com 1.535 respondentes fixos. Dessa forma, os participantes ajudaram a gerar informações e aprendizados com o objetivo de impulsionar e fomentar a elaboração de uma política pública com o objetivo de impulsionar a prática de compostagem doméstica na cidade de São Paulo (ESPER, 2017a).

A presença online também foi outro ponto significativo, tendo em vista que o grupo do facebook foi um grande solucionador de dúvidas em relação ao processo de compostagem: mais de 5.000 seguidores, 5.000 membros do grupo do facebook, além de mais de 40 mil visitas no site, sendo mais de 29 mil acessos durante o período de inscrição.

É importante pontuar, mesmo que citado anteriormente, que o projeto foi financiado pelas concessionárias Loga e EcoUrbis e não com os recursos da Prefeitura. O projeto foi enquadrado como uma das “ações de educação ambiental e de comunicação” previstas no contrato da concessão da coleta de lixo, que presumia o uso de 0,5% do valor para esse fim (ESPER, 2017b, Entrevistados 1 e 2).

Durante a realização do Projeto foram coletados dados de 1.535 domicílios através de 4 pesquisas de monitoramento e avaliação, além do questionário de inscrição. Dessa forma, Esper (2017a) propôs 3 indicadores de impacto:

---

<sup>8</sup> Para mais informações: <https://vimeo.com/107254366>

<sup>9</sup> Para mais informações: <https://vimeo.com/112972408>

- (i) Quantidade de resíduo compostado: relacionado ao objetivo de reduzir a quantidade de resíduos enviados aos aterros. Pode ser medido através das perguntas “Qual é o volume aproximado de resíduos orgânicos produzidos por dia na casa? ” e “Considerando o total dos resíduos orgânicos produzidos e seu domicílio, qual porcentagem não vai para a composteira (e continua indo para o aterro)? Tanto para o grupo de tratamento quando ao grupo controle. Assim, seria possível calcular a quantidade diária de resíduos orgânicos que foram compostados e comparar com a média dos não-participantes, por exemplo.
- (ii) Quantidade de outros tipos de resíduos descartados adequadamente: aqui foi pontuado o objetivo de aumentar o descarte adequado de outros resíduos e poderia ser mensurado a partir da pergunta “Dos materiais abaixo, marque aqueles que hoje você separa e descarta adequadamente, além dos orgânicos”.
- (iii) Hábitos alimentares saudáveis: esse indicador foi proposto por Esper (2017a) em razão do objetivo de “Promover hábitos alimentares mais saudáveis” e pode ser mensurado através das perguntas “Nos últimos seis meses”: “Passei a consumir mais frutas, verduras e legumes”, “Passei a buscar e consumir mais alimentos orgânicos (livre de agrotóxicos)”, “Passei a me informar mais sobre alimentação”, “Passei a cuidar melhor do preparo dos meus alimentos”, “Reduzi o consumo de alimentos industrializados”, e “Reduzi o consumo de refrigerantes”. As opções de respostas foram: pouco / razoavelmente / muito / não houve mudanças em relação a este ponto. Essas perguntas foram retiradas do questionário aplicado aos participantes. (ESPER, 2017a, p. 6).

## **Resultados**

A partir das informações já apresentados na figura de números gerais do projeto, é possível afirmar que após seis meses do projeto, além dos contemplados, mais 2.525 pessoas começaram a compostar em seu domicílio, a partir da influência direta dos participantes do projeto. Logo, é possível notar que não só os beneficiários realizaram a compostagem, como também incentivaram outros cidadãos a iniciarem a prática (ESPER, 2017b).

Como resultado direto também é possível apontar, além das oficinas presenciais, o grupo do facebook, que chegou a ter mais de 10.000 pessoas, e que até hoje ainda debatem ativamente sobre o tema e a criação dos manuais de compostagem e plantio urbano.

Outro resultado interessante da pesquisa foi que não existiu diferença em relação a aceitação devido à localização, faixa socioeconômica ou escolaridade. Segundo o Entrevistado 1:

Tanto pobre quanto o rico, tanto com escolaridade ou sem escolaridade, eles têm as mesmas dificuldades de aceitação e de adesão à compostagem doméstica. E o fator principal de adesão é o mesmo em todos os casos que é o fato do sujeito se sentir dentro de um movimento apoiado por outros cidadãos que estão fazendo aquela prática junto com ele. Aí tem uma dinâmica que eu chamo dinâmica horizontal e vertical da comunicação. O diálogo do poder público com o cidadão. A dinâmica vertical é a seguinte: o poder público tem que ser claro, ele tem que dar as regras do jogo e a informação de qualidade abundantemente. Então, se você entrar no site do Composta São Paulo você vai ver uma série de vídeos explicando como é que faz isso, como é que faz aquilo, como é que arruma a matéria orgânica seca.

Tinha-se a intenção de renovar o Projeto após o primeiro ciclo, porém ele não foi renovado. A ideia inicial era transformar o piloto em uma política pública efetiva, porém forças maiores, impediram essa renovação. Segundo Esper (2017b), a renovação do Projeto através de recursos próprios da Secretaria de Serviços não era uma opção viável, por causa das limitações orçamentárias devido aos dois contratos que a Secretaria gerenciava na época – o de lixo e limpeza urbana.

O Entrevistado 1 também comentou o ocorrido:

No final do governo todo mundo [...] não teve condições políticas de avançar a renovação do projeto, mas também o empreendedor acabou colaborando por não entender essa questão política da relação com o poder público.

Nas palavras de Esper (2017):

Em síntese, a falta de interesse das concessionárias em financiar esse projeto; outras pautas de negociação entre a AMLURB e as empresas mais importantes e relevantes financeiramente; a pequena prioridade da pauta frente às demandas que a gestão enfrentou; a desarticulação da equipe; e a falta de recursos próprios disponíveis para o projeto podem explicar o caso da não-renovação do Composta São Paulo (ESPER, 2017, p. 53).

## **ANÁLISE**

O Morada da Floresta foi o parceiro escolhido por ser o mais capacitado tecnicamente, tanto em termos de conhecimento, quanto de experiência acumulada, entrega e manutenção de pós-venda do minhocário. Comparada a algumas ONGs, que usam formas muito rústicas de compostagem, a Morada era mais profissionalizada, algo necessário para se implementar um projeto desses numa cidade como São Paulo (ENTREVISTADO 1).

Aqui temos uma junção de objetivos, e uma clara diferenciação feita pela prefeitura entre ONGs e o negócio de impacto. Este ponto não foi explorado na pesquisa, mas seria uma questão importante a se aprofundar em novos estudos. Além disso, a vermicompostagem envolve questões de segurança, e a composteira da Morada era bem estruturada. Ela tinha três caixas de plástico (de boa qualidade), colorida, bonita, adesivada. Um produto que poderia ser comprado por um consumidor paulistano consciente. Em relação a estética, é algo “suportável dentro do ambiente doméstico e isso transmite muita segurança da tecnologia [...] A forma do objeto transmite a adesão do consumidor de que aquilo vai funcionar” (ENTREVISTADO 1).

Muitos processos burocráticos foram evitados através da triangulação entre empresas patrocinadas e o negócio de impacto, num contato direto, e entre empresas patrocinadoras e prefeituras, cumprindo com exigências legais de contrapartidas em projetos de educação ambiental.

Aqui temos um paradoxo, pois temos modelos de aliança envolvendo empresas tradicionais, negócio de impacto e setor público. As empresas patrocinadoras somente investem nesta iniciativa porque encontram-se legalmente obrigadas, já que a diminuição de resíduos na coleta contraria seus interesses econômicos. Uma outra complexidade com a qual a Morada da Floresta teve que lidar, conviver com iniciativas econômicas que interferem no seu campo de atuação a partir de uma outra lógica de atuação mercadológica, social e ambiental.

Mesmo tendo evitado uma contratação direta por via da prefeitura, que seria muito mais difícil e custosa, o negócio de impacto já se ressentiu da diferença de *timing* de ação do poder público e seus processos decisórios mais complexos, mais de um ano se passou entre a primeira proposta e o efetivo início do projeto. No momento da aprovação, demandou-se então urgência por parte do negócio de impacto para a execução, o que dificultou o planejamento da Morada da Floresta.

O empreendedor também relata que não foi um projeto positivo financeiramente, que a questão do *timing* atrapalhou, mas que mesmo assim eles priorizaram a qualidade.

No entanto, o alinhamento de objetivos entre a Morada e a Prefeitura permitiu que a relação também transcorresse com confiança, tendo o negócio de impacto liberdade para inovar na implementação, algo essencial em se tratando de um projeto piloto. Segundo o Entrevistado 2:

A relação com a Prefeitura foi o seguinte. Eles que tiveram a iniciativa, chamaram o Morada e o Morada que tocou o projeto. Eles tinham uma pessoa que supervisionava o projeto, que cuidava da parte de resíduos orgânicos da AMLURB, então tudo o que era feito era alinhado com ele, mas tudo era vindo da Morada, a gente que executou, a gente que elaborou as ideias e tal. Então a gente só pegava a aprovação deles para poder, burocraticamente, a gente andar com tranquilidade. Então era mais ou menos essa a

relação. [...] Então dentro desse desenho a gente teve liberdade [...] para fazer o site, o design, para ter ideias no meio do caminho. Então foi um projeto legal nesse sentido de trabalhar, porque a gente tinha liberdade de criação, por não ter um contrato muito fechado com a Prefeitura. Nosso contrato era com as empresas, a gente tinha um escopo para fazer, entregar as composteiras, fazer pesquisa, fazer oficina, fazer as cartilhas e tal, mas dentro disso a gente ia tendo *insights* para melhorar o projeto e dando, mas apesar disso não era pago, era quase que a Morada que bancava essas ideias que a gente ia tendo no caminho porque não foi cobrado pra fazer site, a gente não recebeu pra fazer logo, a gente não recebeu pra fazer vídeo, a gente não recebeu pra fazer nada disso, de comunicação.

Percebe-se um comprometimento com a causa por parte do negócio de impacto, também presente em outra passagem que destaca a satisfação com os resultados alcançados para além da dimensão financeira:

Teve muito resultado positivo para o projeto. Teve uma popularização do termo compostagem doméstica, do assunto, do contexto. Depois teve centenas de pequenos empreendimentos vendendo composteiras similares, o que de certa maneira prejudicou a Morada, mas para pensar no objetivo maior que é fazer as pessoas fazerem compostagem, isso é um lado positivo. Um projeto apoiado pela Prefeitura, desse porte, ele traz uma chancela maior para a sociedade, então, assim, trouxe o tema da compostagem doméstica na pauta, que até então era uma coisa muito mais tímida, vamos colocar assim. Teve vários resultados positivos nesse sentido (ENTREVISTADO 2).

Os impactos do projeto foram percebidos nas análises documentais que mostram que os beneficiários que foram diretamente atendidos pela prefeitura, passam a disseminar e incentivar as práticas, a partir da aquisição de uma consciência ecológica. Os usuários das composteiras acabaram se articulando em um “movimento social” mais amplo, que extrapolou os objetivos iniciais dos projetos.

Estes impactos positivos contrariaram a visão inicial da prefeitura de que o uso de composteiras poderia trazer riscos:

A mídia não batia no Haddad por causa do Composta. Como o Haddad estava levando porrada todo dia, qualquer ação da prefeitura, qualquer ação da Prefeitura que se identificasse demais com o Prefeito e com a Prefeitura ia levar porrada. Então nós falamos, “vamos nos disfarçar de movimento social para que a política pública seja viabilizada”, e a mídia fez exatamente o que eu queria que ela fizesse. Quando falava do Composta São Paulo, ela esquecia que era do governo Haddad. Então era só elogio para o Composta São Paulo. Só que todo mundo que participava sabia que era do governo Haddad. Tinha o logo do governo na composteira. Você acessava por um site da prefeitura né. Embora muita gente talvez não soubesse, mas claramente a maioria [sabia] (ENTREVISTADO 1).

Por fim, existem conflitos que vão além da análise desse trabalho, como por exemplo, a força das grandes empresas em relação a manutenção do *status quo*, impedindo a inovação e uma possível solução para o problema dos resíduos sólidos e o modelo falido de aterro.

Em relação aos impactos do Projeto, o Entrevistado 1 se expressou da seguinte forma:



Então na verdade é assim, existe na empresa uma complicação que é essa[...]continua fazendo composteira [...] mais né dirigido para o público dela [...] para ter lucro né. Não deixa de ter impacto social, mas o impacto social está subordinado a estratégia de lucro e a política pública tem outra lógica, então vamos dizer assim: a lógica da política pública ela tem que [...] quebrar esse paradigma atual do gerenciamento de resíduos sólidos que é feito por grandes empresas. E soluções técnicas, concentradas, onde você não tenha a participação da população na aprovação dessa solução concentrada, ou seja, para que possibilite o espaço para esses negócios que sejam voltados ao lucro, mas vinculados a impactos sociais e ambientais possam disputar com essas grandes empresas monopolistas e isso implica uma mudança da regra de contrato.

## **Considerações Finais**

O presente trabalho teve o propósito de compreender e analisar a viabilidade de uma parceria social entre governo e negócios de impacto social. Tratando-se de negócios de impacto, um tema relativamente novo, o estudo tem como contribuição acadêmica aumentar o aprendizado nesse campo.

Em um contexto em que a gestão pública está sendo desafiada a ser mais inovadora e eficiente, num momento de restrição de recursos, ao mesmo tempo em que há um interesse de aproximação entre o mercado e o setor público para melhorar a gestão, este trabalho levanta questões muito relevantes para se pensar um *locus* de atuação para os negócios de impacto que deve ser privilegiado nos próximos anos.

Referente as alianças intersetoriais, as diversas literaturas e análises mostraram como é importante a abertura para alianças no setor social. A parceria trouxe inovação, *know-how* e pôde contribuir com o setor público de diversas formas, trazendo pessoas capacitadas e novos aprendizados para lidar com questões complexas, como a gestão de resíduos sólidos. Aqui também é possível pontuar como a prefeitura ajudou no marketing e design do produto para ele se adequar a uma política pública como a cidade de São Paulo. E a Morada trouxe toda a sua bagagem sobre a produção de composteiras e o seu conhecimento em lidar da melhor maneira possível com os seus consumidores, numa esfera informativa e educativa.

Como foi analisado anteriormente, a parceria trouxe muitos benefícios e resultados positivos, porém também foram retratadas dificuldades, como a complexidade de se misturar atores de diferentes setores. Dá a entender que um setor não consegue enxergar as limitações do outro e os desafios inerentes, por exemplo, a formulação de um contrato, pode ser algo complexo de se definir.

Em relação as motivações e benefícios, a prefeitura teve a oportunidade de inovar no setor público e trazer uma solução nova e barata para a gestão dos resíduos sólidos. Em relação a motivação da Morada, a prefeitura ajudou na disseminação do termo de compostagem na

cidade de São Paulo, ponto extremamente positivo para a expansão dos negócios além de seu nicho habitual. Sobre os benefícios, é possível apontar a mudança de cultura da população envolvida com o Projeto, como os participantes se sentiram num movimento, juntos, resolvendo um problema sério como a gestão de resíduos dentro de suas próprias casas. E os composteiros, motivados, ainda hoje participam ativamente do grupo do facebook, uma ferramenta de comunicação essencial para o sucesso do projeto.

Em relação aos desafios e dificuldades, é possível enxergar um certo desentendimento entre as partes. E esse desentendimento foi algo já previsto na literatura, pois atores de diferentes esferas pensam nos problemas dentro de concepções diferenciadas. Além disso, as forças onipotentes de grandes organizações podem influenciar negativamente numa política pública.

As forças políticas dessas grandes empresas vão além dos questionamentos desse trabalho, mas seria um tema muito interessante de se estudar posteriormente. Outro tema interessante seria expandir a pesquisa em relação a inovação que esse projeto trouxe ao setor público e como ele pode contribuir e inspirar para o surgimento de novas políticas públicas, que procurem solucionar problemas ambientais com a ciência profunda ao invés de tecnologias obsoletas.

Para finalizar os apontamentos finais, concluo que o caso pode ser analisado sob as perspectivas dos principais autores utilizados na pesquisa. Segundo a concepção de Austin (2001) e o *Continuum* da Colaboração, ao longo das entrevistas, foi possível concluir que a parceria está contida no estágio transacional. Levando em consideração as quatro características dentro do *Continuum* será analisada a mentalidade da cooperação, o alinhamento estratégico, valor da cooperação e a administração do relacionamento.

Em relação a mentalidade da cooperação, o Projeto se encaixou no estágio mencionado pois existiu uma mentalidade de parceria entre as partes e a prefeitura confiou a execução do Projeto a Morada da Floresta. Quanto ao alinhamento estratégico, o Projeto foi encaixado no nível transacional, dado que foi possível notar a coincidência de missão e o compartilhamento de visão: compostagem doméstica com o intuito de separar o orgânico na origem. No tocante do valor da cooperação, o valor criado foi mútuo, mesmo com as dificuldades ao longo do processo. E no quesito da administração do relacionamento, o Projeto se encaixou no estágio previamente citado, pois houve aprendizado informal e as expectativas de desempenho foram claras ao decorrer do projeto. Em relação a ligação em nível de liderança, foi criado um departamento relacionado aos resíduos sólidos para o Projeto ser construído através de pessoas engajadas com a questão da compostagem doméstica.

Em relação a abordagem de Selsky e Parker (2005 e 2011) é possível pontuar que o Projeto Composta São Paulo se encaixa entre a plataforma de problemas sociais e setor societal. No que tange a plataforma de problemas sociais, um dos pontos é a identificação da necessidade de se repensar a destinação de resíduos orgânicos para os aterros, os parceiros analisaram e responderam a esse problema social relevante. A motivação não veio para solucionar problemas organizacionais, como seria na plataforma de dependência de recursos, mas veio de um problema fora das organizações. Um dos motivos para a parceria ser efetuada foram pressões externas da opinião pública e de grupos de interesse envolvidos com os princípios da compostagem doméstica (Entrevistado 1). Os parceiros, mantiveram a sua autonomia e trabalharam juntos para a solução de diminuição de resíduos orgânicos sendo desperdiçados em aterros. E foi uma parceria temporária onde esses atores trabalharam juntos para o atingimento de um objetivo em comum, onde houve troca de materiais, ideias para alcançarem os objetivos.

Em relação ao setor societal, a literatura diz que são parcerias onde as funções tradicionais de um setor podem passar para outro. Há uma quebra de barreiras. Esse termo incita um pouco a definição de negócios de impacto social, onde ele próprio se encontra entre o setor dois e três. E na parceria, a Morada participou de um projeto do governo, através de sua *expertise*. Foi um modelo que conseguiu enfrentar o problema da falta de compostagem de maneira efetiva. Na parceria dentro da plataforma do setor societal se tem a lógica de parceria, onde os diferentes setores, juntos, lidam com problemas sociais emergentes. E é justamente a lógica das parcerias público-privadas, segundo Selsky e Parker. Aqui, o aprendizado muda os atores após o término das parcerias, e as organizações retêm uma nova forma de pensar sobre suas missões, atividades e identidade setorial. O Projeto pode ser usado como uma grande lição de que é possível inovar na gestão de resíduos sólidos orgânicos.

Em relação as arenas, é possível afirmar que o Projeto se encaixa nas concepções de parceria entre governo e empresas, já que o Morada, além do impacto socioambiental, tem foco no lucro e é independente financeiramente.

## **Bibliografia**

AMLURB. **Resíduos Sólidos Orgânicos – Compostagem**. Apresentação Institucional.

ARTEMISIA. **Quem somos**. Disponível em:

<<http://artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>>

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

BAVA, C.S. **Mitos e realidades sobre inclusão social, participação cidadã e desenvolvimento local.** In: II Foro Temático Regional Gobernabilidad Para El Empoderamiento de Los Pobres. Lima, 2002. Disponível em: <[http://ftp.lna.br/users/mabans/misc/on\\_is/contexto.htm](http://ftp.lna.br/users/mabans/misc/on_is/contexto.htm)>.

BORGES, Breno Lagares. **Avaliação de uma aliança intersetorial: O Programa Social Além das Letras.** 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_BorgesBL\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BorgesBL_1.pdf)>.

BOSE, M.; DUTRA, T.; SCHOENMAKER, L. **Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial.** Out. 2003. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/261437694\\_OS\\_CAMINHOS\\_E\\_OS\\_DESAFIOS\\_DA\\_COLABORACAO\\_INTERSETORIAL](https://www.researchgate.net/publication/261437694_OS_CAMINHOS_E_OS_DESAFIOS_DA_COLABORACAO_INTERSETORIAL)> .

COMPOSTA SÃO PAULO. **Resultados.** Disponível em: <<https://compostasaopaulo.moradadafloresta.eco.br/resultados2014/>>.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. **O novo campo dos negócios com impacto social.** In: BARKI, Edgard et AL. Negócios com impacto social no Brasil. São Paulo: Peirópolis, 2013. p.41--64

COMINI, Graziella. **Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos.** Mapa de Soluções Inovadoras. São Paulo: Instituto Walmart, 2011. Disponível em: <https://www.issuelab.org/resources/20483/20483.pdf>

ESPER, Natalia Soares. **Proposta de Avaliação de Impacto para o Projeto-Piloto Composta São Paulo.** Fundação Itaú Social. São Paulo, 2017a.

ESPER, Natalia Soares. **Inovação no Setor Público: Uma Análise a partir do caso do Composta São Paulo no Município de São Paulo.** Monografia. (Graduação em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017b.

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

FISCHER, R.M. et al. **Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social: Pesquisa Aplicada – Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais,** São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20\(Apl81ica%C3%A7%C3%A3o\).pdf](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/1087/Documentos/Instrumento%20(Apl81ica%C3%A7%C3%A3o).pdf)>

FISCHER, Rosa Maria. **Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais.** Revista de Administração - RAUSP, vol. 40, n. 1, jan-mar, 2005, pp. 5-18 Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <<https://social.stoa.usp.br/articles/0035/3113/FISCHER.pdf>>

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

GEEKIE. **Um Convite para Aprender.** 2017. Disponível em: <<http://www.geekie.com.br/sobre/>>

ICE, Inovação em Cidadania Empresarial. Força Tarefa de Finanças Sociais. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto Social**. 2015.

Disponível em: <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta\\_Principios.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf)>

KERLIN, J. **Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences**. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Cidade, v.17, p. 3, p.251, 2006.

LINDER, S. H., e ROSENAU, P.V. 2000. **Mapping the terrain of the public-private policy partnership**. In P. V. Rosenau (Ed.), Public-private policy partnerships:1-18. Cambridge, MA: MIT Press.

MORADA DA FLORESTA. **Quem somos**. 2016. Disponível em:

<<https://moradadafloresta.eco.br/quem-somos/>>

MORADA DA FLORESTA. **Metodologia de Seleção** (projeto Composta São Paulo).

Disponível em:

<<https://moradadafloresta.eco.br/projetos/composta-sao-paulo/metodologia-composta-saopaulo/>>.

MARQUEZ, REFICCO E BERGER. **Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negócios inclusivos**. 2010.

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

Disponível em:

<<http://www.reformadagestaopublica.org.br/papers/1998/84PublicoNaoEstataRefEst.p.pg.pdf>>

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. **O pote de ouro na base da pirâmide**. HSM Management, n. 32, maio--junho, 2002.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD).

**Barriers and opportunities at the base of the pyramid**. The role of private sector in inclusive development, 2014. Disponível em:

<[http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/private\\_sector/barriers-and-the-opportunities-at-the-base-of-the-pyramid---the.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/private_sector/barriers-and-the-opportunities-at-the-base-of-the-pyramid---the.html)>.

QUINTESSA. **Guia 2.5**. Guia Para o Desenvolvimento de Negócios de Impacto. 2017.

Disponível em: <<http://www.guiadoisemeio.com.br/>>

SELSKY, John W.; PARKER, Bárbara. **Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice**. Journal of Management 2005; 31; 849.

Disponível em: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/849>.

SELSKY, John W.; e PARKER, Bárbara. **Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit**. Journal of Business Ethics 2011; 94:21-37. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0776-2>>

Secretaria de Serviços. **Estratégia para a Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Orgânicos**. Apresentação Institucional.

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN). **Mission**. 2018. Disponível em: <<http://www.sekn.org/en/quienes-somos/>>

TEODÓSIO, A.S.S. **O Terceiro Setor como utopia modernizadora da provisão de serviços sociais: Dilemas, Armadilhas e Perspectivas no cenário Brasileiro**. 2002. 120f Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte 2002. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais\\_TeodosioAS\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais_TeodosioAS_1.pdf)>.

TRAVAGLINI, Claudio; BANDINI, Frederica; MANCIONE, Kristian. **Social Enterprise in Europe: Governance Models**. AICCON Working Papers from Associazione Italiana per la Cultura della Cooperazione e del Non Profit, n. 75, 2010.

YOUNG, D. **Alternative Perspectives on Social Enterprise**. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene. *Nonprofits and Business*, Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001

YUNUS, Muhammad. **Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. New York: Public Affairs, 2010.

\_\_\_\_\_. *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs, 2007

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O que são Negócios Sociais?** Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>> Acesso em: