

# RESPONSABILIDADE SOCIAL E A FORMAÇÃO DE PARCERIAS MULTISSETORIAIS: A Experiência da Fiat Automóveis no Brasil

Fernanda Matos<sup>1</sup>  
fcmatosbh@gmail.com

## RESUMO

Este artigo tem como tema a responsabilidade social e a formação de parcerias estratégicas, mais especificamente, as parcerias multissetoriais. Dentre as muitas formas de alianças que podem aumentar a competitividade empresarial estão as parcerias multissetoriais ou intersectoriais que ocorrem entre as empresas e as organizações do terceiro setor, os diversos órgãos de governo ou instituições de pesquisa. Este tipo de aliança proporciona para as empresas a vantagem de terem um parceiro altamente qualificado numa área específica que, além de agregar valor tecnológico ou de gestão, tem a possibilidade de melhorar a imagem da empresa, da marca ou do produto desta parceria. Este artigo tem como objetivo apresentar, a partir de uma revisão bibliográfica e estudo de caso, uma visão geral sobre a formação de parcerias intersectoriais com intuito de desenvolver ações de responsabilidade social voltadas para o público externo, mais especificamente, ações e investimentos realizados no relacionamento com o público externo da organização. Como objeto de estudo, o artigo aborda a experiência da Fiat automóveis.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas; governo; terceiro setor; ações sociais, comunidade.

## ABSTRACT

This article focuses on social responsibility and strategic partnerships, more specifically, the multi-sector partnerships. Among the many forms of alliances that can increase business competitiveness are multisectoral and intersectoral partnerships that occur between companies with third sector organizations, with the various government agencies or institutions and research. This type of alliance has the advantage for companies to have a highly qualified partner in a specific area and add value beyond technological or management, has the potential to improve the company's image, brand or product in this society. This article aims to present, from a literature review and case study, an overview of the formation of intersectoral partnerships with the aim of developing social responsibility aimed at the general public, in other words, actions and investments in relationships with external stakeholders of the organization. And as an example, discusses the experience of Fiat.

**Keywords:** strategic alliances; government, third sector, social activities, community.

## INTRODUÇÃO

A temática da Responsabilidade Social ganhou, nas últimas décadas, importância como campo de estudo, sendo incorporada cada vez mais nas estratégias organizacionais. Diante do crescente

---

<sup>1</sup> Administradora, pós graduada em Gestão Estratégica de Marketing e Mestre em Turismo e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UNA/MG. Professora e Pesquisadora. No âmbito acadêmico, sua produção científica tem se concentrado na pesquisa sobre Gestão, principalmente, estratégias de cooperação e governança. É co-autora dos livros Políticas Públicas; Aliança Estratégica e Governança Pública, pelas editoras Atlas e Alínea.

fortalecimento desse movimento e do aumento da cobrança por seus resultados, as parcerias surgem como alternativas importantes para que as empresas realize suas ações, otimize os recursos e maximize os impactos sociais. A atuação em rede através das parcerias com diferentes setores se mostra uma ferramenta abrangente para atender às questões sociais que são impostas para as organizações.

O termo intersetorial trata das interações que ocorrem entre as organizações dos três setores em que se organiza a sociedade: o primeiro setor, que reúne os órgãos públicos vinculados à estrutura administrativa do Governo, o Segundo Setor, que abrange todos os tipos de organizações dedicadas à produção de bens e serviços para o mercado, e o Terceiro Setor, no qual estão alocadas as organizações da sociedade civil que se caracterizam pelas finalidades públicas com emprego de recursos privados (Fischer, 2005, p.12). As possibilidades de colaboração intersetorial são inúmeras e podem envolver os três setores ao mesmo tempo.

Dentre as muitas formas de alianças que podem aumentar a competitividade empresarial estão as parcerias intersetoriais que ocorrem entre as empresas com as organizações do terceiro setor, com os diversos órgãos de governo ou com instituições e pesquisa. Este tipo de aliança tem a vantagem para as empresas de terem um parceiro altamente qualificado numa área específica e que além de agregar valor tecnológico ou de gestão, tem a possibilidade de melhorar a imagem da empresa, da marca ou do produto desta na sociedade. Este artigo tem como objetivo apresentar, a partir de uma revisão bibliográfica e estudo de caso, uma visão geral sobre a formação de parcerias entre setores que objetivam o desenvolvimento de ações de responsabilidade social voltadas para o público externo, ou seja, ações e investimentos realizados no relacionamento com o público externo da organização. Como ferramenta para investigar a questão ora abordada, utilizou-se como parâmetro a empresa Fiat Automóveis, de grande destaque na esfera nacional.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A Responsabilidade Social está relacionada com as intensas mudanças e transformações que estão ocorrendo no mundo e que envolvem de todas as formas de empresas, sejam como atores fundamentais e responsáveis diretamente pelos acontecimentos ou como agentes afetados pelas ocorrências no âmbito sociocultural, econômico e ambiental. As empresas se inserem de forma integral na sociedade interagindo com suas instituições, com os cidadãos e com seus representantes (Dias, 2012).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), conforme o Instituto Ethos, foi utilizado no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em 1998, estabelecendo que “trata-se de comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. São ressaltadas nesse momento, a seriedade da ética e a transparência nas relações com todos os seus públicos, a preservação do meio ambiente, o respeito à diversidade e a promoção da redução das desigualdades sociais.

A RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

De acordo com Certo (2003) responsabilidade social da empresa é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam tanto o bem-estar da sociedade como um todo quanto os interesses da empresa.

Para a Conferência Nacional da Indústria (2006) a RSE pode ser definida como um conjunto de iniciativas que preconizam o desenvolvimento de negócios sustentáveis, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista social e ambiental; de caráter voluntário; voltadas aos seus diferentes públicos ou “partes interessadas”; focalizadas na dimensão ética de suas relações com

esses públicos, bem como na qualidade dos impactos da empresa sobre a sociedade o meio ambiente.

O termo pode ainda ser definido pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders) no curto e no longo prazo. Os públicos de relacionamento da empresa envolvem diversas “organizações de interesse civil/social/ambiental”, além os usualmente reconhecidos pelos gestores, tais como o público interno, os acionistas e os consumidores/clientes. Podendo ainda serem citados os fornecedores, os concorrentes, o meio ambiente, a comunidade, o governo e a sociedade de modo geral, dentre outros. Desta maneira, o número e os tipos de públicos da empresa devem ser analisados e definidos de acordo com o contexto em que atua ou quer atuar (ETHOS, 2007)

Nesse sentido, uma gestão apoiada nos conceitos de responsabilidade social deve atender ações de gestão interna (que se refere aos seus colaboradores e dependentes), quanto as ações de gestão externa (contemplando a comunidade próxima às instalações da organização).

Para Lima (2005) existem três “facetas” da responsabilidade social externa das organizações: a filantropia caracterizadas pela doação de recursos financeiros ou materiais; pela participação direta em programas ou projetos sociais, próprios ou não; ou pela junção desses dois tipos de atuação. Segundo o autor, o direcionamento escolhido depende da política estratégica da própria organização empresarial.

Segundo o Instituto Ethos (2009), apesar do maior envolvimento das empresas nos últimos anos, a responsabilidade social nas empresas no Brasil é ainda um processo em construção, com um longo caminho a se desenvolver. Muitas práticas, em diferentes temas de RSE, ainda não são adotadas pela maioria das empresas, enquanto as práticas mais adotadas tendem a ser relacionadas a temas que impactam mais diretamente na sobrevivência das empresas e/ou também relacionadas às imposições de regulamentações do setor que atuam.

As empresas, para ser sustentáveis, segundo a Conferência Nacional da Indústria, precisam ser antes de tudo, economicamente responsáveis, zelando por sua eficiência, produtividade e, consequentemente, por sua rentabilidade. Devendo interagir, durante todo o tempo, com outras organizações, governos e, principalmente, com pessoas. E para garantir a sustentabilidade dessa complexa rede de interações, sem o qual todo o progresso e desenvolvimento humano seriam impensáveis, é fundamental que as empresas sejam também legalmente responsáveis.

## **A FORMAÇÃO DE PARCERIAS**

A adoção de uma gestão estratégica de responsabilidade social fica facilitada quando a empresa estabelece parcerias que viabilizem suas interações com diversas partes interessadas. Nos últimos anos cresce a nível mundial uma consciência de que as questões de interesse social não devem ficar restritas à ação dos governos e da sociedade civil, mas que também devem converter-se em responsabilidade da comunidade empresarial. Além disso, não se deve esquecer que a forma como operam as empresas, afeta de diversos modos a vida das populações menos favorecidas, tanto no nível local quanto nacional ou global.

Nesse sentido é que se deve compreender que cada vez mais os campos de atuação exclusivos de cada setor estão desaparecendo, “dando lugar a uma sociedade onde os diferentes setores estão cada vez mais relacionados e com responsabilidades compartilhadas, constituindo diversos tipos de articulações em sistemas de redes”. A articulação em redes “permite atingir um grau elevado na coordenação de ações comuns, facilitando o compartilhamento de informação e comunicação”. A formação de redes, ainda, “permite melhorar a governabilidade e potencializar a intervenção social nos problemas a serem enfrentados” (Dias, 2012, p. 110).

Nas últimas décadas, as alianças intersetoriais se converteram em um mecanismo amplamente adotado por empresas e organizações da sociedade civil para trabalhar juntos com o objetivo de enfrentar questões sociais, unindo diferentes enfoques, mas gerando benefícios mútuos. Estas alianças podem ter um potencial superior na compreensão de problemas, encontrar soluções e

proporcionar resultados de forma mais eficiente e eficaz do que um setor seria capaz de alcançar de modo isolado (Lariú e Berendson, 2008).

No Brasil essa tendência de atuação social das empresas e formação de alianças com as organizações da sociedade civil tem crescido desde meados da década de 1990. Há um estímulo para que isso ocorra em função da visibilidade proporcionada pela mídia e a atuação de entidades que disseminam o conceito de responsabilidade social, num processo que “parece orientar-se no sentido de fortalecer a participação da sociedade civil organizada.” (Fischer, 2005, p.12).

Esse tipo de alianças entre empresas e organizações da sociedade civil combinam competências, infraestruturas, conhecimentos e esferas de influência de seus respectivos setores, além de contribuir para a geração de inovação social de modo mais eficaz do que se qualquer das partes atuasse por conta própria. O setor privado, de modo geral, contribui com recursos financeiros, conhecimentos de gestão, tecnologia e capacidade logística, enquanto que as organizações da sociedade civil fornecem redes sociais e conhecimentos sobre as necessidades e a dinâmica das comunidades as quais representam, além de garantir segurança e a licença social para que a empresa possa operar. Cada setor tem diferentes competências, aspirações e estilos, mas é possível juntá-los para alcançar uma visão comum (Lariú e Berendson, 2008, p.9).

As parcerias, de uma maneira geral, constituem uma das formas mais frequentes das empresas executarem suas ações sociais, buscam esse tipo de arranjo por ser mais eficiente e contribuir para a redução de custos na atuação social (Fischer, 2005, p.16). A aliança entre uma empresa e uma organização da sociedade civil deve ser entendida como algo muito maior que um programa de filantropia corporativa ou um evento social promocional. Quando se fala em alianças se trata de que ambas as partes contribuam com conhecimentos, experiência e recursos, e compartilham ao mesmo tempo benefícios e riscos. (Dias e Matos, 2012).

A articulação entre os diferentes setores sociais permite abrir caminho para uma sociedade mais sustentável em que cada ator evolui no sentido de ampliar seu âmbito de ação, tendo como objetivo aumentar sua capacidade de intervenção na resolução de problemas que afetam a sociedade de modo geral ou particular. Nesse sentido, “o conceito de responsabilidade social surge como uma forma de integrar as ações de diferentes organizações, num contexto de respeito ao meio ambiente e ao direito dos indivíduos a uma vida digna” (Dias, 2012, p.111).

As parcerias entre empresas e o governo podem ser identificadas em duas vertentes: as que são desenvolvidas pelo setor público, como, por exemplo: a terceirização, franquias, permissões, convênios e as parcerias público-privada (PPP). E, a segunda desenvolvida através das ações de cooperação, parcerias e apoio de Investimento Social Privado e de Responsabilidade Social Empresarial (Dias e Matos, 2012).

O GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) define Investimento Social Privado como sendo “o repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática”. Nesse sentido, o movimento de Responsabilidade Social, inserido num contexto de mudanças políticas e sociais, faz parte da redefinição da função social, não somente da empresa, mas também do Estado e das organizações da sociedade civil (ALIANÇA CAPOAVA, 2010).

Recentemente, temos percebido um aumento na variedade de interações entre as esferas – Pública-Privada-Terceiro Setor - muitas delas sustentadas por tentativas de construção de políticas, programas e projetos sociais sob formas variadas de colaboração. Esse tipo de iniciativa recebe denominações diferentes no meio acadêmico e nas iniciativas de intervenção social, o que gera uma verdadeira polissemia. Elas podem ser chamadas de parceria, aliança, coalizão, cooperação, intersetorialidade, complementaridade, contratação ou terceirização. Outra denominação encontrada é o termo Parcerias Tri-Setoriais, por envolverem atores de três setores diferentes: Estado, Mercado e Organizações Sociais. (Teodósio, 2008)

As alianças multisetoriais constituem uma modalidade de articulação que pode desenvolver soluções sustentáveis, visto que ao trabalhar de forma conjunta os setores público-privado, o governo, e as organizações sociais podem ser mais efetivos, “já que por um lado agregam

capacidade e, por outro, podem investir e otimizar os escassos recursos disponibilizados para as localidades, como parte de uma visão comum". (Benavides, 2007)

As parcerias entre esses três setores proporcionam vantagens que decorrem da complementação de recursos e competências e a co-responsabilização pelo desenvolvimento e/ou transformação social, passando pela possibilidade de maior transparência, pelo avanço na construção da cidadania e do pluralismo democrático, à criação de valor público, ou seja, maior efetividade das ações conjuntas de atores públicos e privados para os cidadãos, com base no atendimento das demandas e necessidades dos beneficiários dos bens e serviços públicos (Knopp e Alcoforado, 2010).

## **A EXPERIÊNCIA DA FIAT AUTOMÓVEIS**

A Fiat é uma empresa global, fundada na Itália em 1899 como *Fabbrica Italiana di Automobili Torino*. Chamada no Brasil de Fiat Automóveis, a montadora faz parte do Grupo Fiat, um dos maiores grupos automotivos do mundo, que tem 158 plantas, 77 centros de pesquisa e desenvolvimento e 215 mil funcionários em todo o globo.

A Fiat Automóveis se instalou no Brasil em 1976, optando pela cidade de Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte, quando toda a indústria automotiva brasileira estava concentrada no estado de São Paulo. A fábrica de Betim é a maior do grupo Fiat Chrysler no mundo, com capacidade para produzir mais de 800 mil veículos por ano.

Em 1997, a Fiat foi a primeira fábrica de automóveis do país a conquistar a certificação ISO:14001 e, ao longo dos anos, consolidou seu sistema de gestão ambiental. Desde três anos antes de obter a certificação, a fábrica de Betim registrou queda contínua nos indicadores de geração de resíduos, consumo de água e energia por veículo produzido. No período, para cada veículo que sai da linha de montagem, o consumo de energia elétrica caiu 57%. Já o consumo de água teve queda de 70%. A redução da geração de resíduos chegou a 48%. Somente a reciclagem de papel e papelão, no período, foi equivalente à preservação de mais de 1 milhão de árvores.

Desde 2011, 100% dos resíduos gerados pela fábrica são encaminhados para a reciclagem e reaproveitamento. Por meio do coprocessamento, os resíduos industriais são totalmente reaproveitados como matéria-prima ou como fonte de geração de energia térmica, dentro do próprio grupo, e principalmente, empresas parceiras. Com isso, a Fiat foi a primeira indústria automobilística do Brasil a desenvolver o programa "aterro zero" (Mundo Fiat, 2012a). As ações da Fiat Automóveis em âmbito ambiental – e também social – são destaques dentro do Grupo Fiat Chrysler em nível mundial. Prova disso é que a Fiat é uma das poucas empresas do ramo automotivo a estar pelo quarto ano consecutivo no índice Dow Jones de Sustentabilidade (Mundo Fiat, 2012b).

Segundo seu Relatório de Sustentabilidade, publicado em 2013, o Grupo Fiat Chrysler opera sob a crença fundamental de que a empresa tem a responsabilidade moral de contribuir positivamente para a comunidade como um todo. Durante 2012, o grupo investiu cerca de 21 milhões de Euros para beneficiar as comunidades locais, sendo que 54,2% destes foram investidos na América Latina. A fim de fazer uma melhoria sustentável, o grupo prefere destinar os investimentos na promoção do desenvolvimento da comunidade (76,9% do valor total das iniciativas comunitárias) do que simplesmente doar recursos.

As atividades do Grupo, em 2012, foram direcionadas em uma variedade de causas: 53,1% promoção da educação, cultura e arte; 21,7% projetos de bem-estar social, abordando questões como a deficiência, idosos, etc; 5,7% os esforços de socorro de emergência, e 19,5% de outras áreas, tais como a saúde (FIAT SPA, 2013)

No pilar social, a empresa visa construir uma política ativa de relacionamento com a comunidade. Foi constituída uma equipe dedicada exclusivamente ao tema com intuito de desenvolver a identificação, cultivo de ativos locais e o estabelecimento de processos colaborativos para planejar e implementar mudanças e o fomento de uma mentalidade local que promova o crescimento.

Nesse sentido, diretamente relacionado à indústria no Brasil, o primeiro passo, segundo a empresa, foi conhecer a realidade social do bairro Jardim Teresópolis, no entorno da fábrica de Betim. Nesta região moram mais de 30 mil pessoas, em uma área de risco social. O programa nasceu em 2004, no bairro Jardim Teresópolis e nas Vilas Bemge e Recreio, em Betim, sendo iniciado, de fato, com a execução de uma análise socioeconômica da região. Em parceria com ONGs e fundações, foi realizado um diagnóstico sobre aquela comunidade, para conhecimento de suas necessidades e identificação de perspectivas de atuação social.

O estudo realizado pela empresa produziu resultados que mostravam uma baixa taxa de escolaridade, baixa renda familiar, altos índices de violência. Nessa época, a comunidade conhecida como Jardim Teresópolis, apresentava os piores índices de risco social do município como criminalidade e exploração sexual de crianças e adolescentes. Consequentemente, o programa focado em iniciativas tais como esportes, sócioeducacional, qualificação profissional, apoio ao empreendedorismo e fortalecimento da comunidade. A partir daí, foram implementadas diversas ações que ganharam o nome de Programa Árvore da Vida Jardim Teresópolis (SEDESE, 2009; Fiat, 2013).

O programa Árvore da Vida, idealizado pela Fiat Automóveis, foi elaborado e executado a partir da parceria da montadora com as ONGs Fundação AVSI (*Associazione Volontari per il Servizio Internazionale*) e CDM (Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana), concretizando-se a partir da criação da Rede Fiat de Cidadania.

O programa oferece atividades à comunidade que abrangem a formação humana, capacitação profissional, geração de trabalho e renda (Empreendedorismo, Centro de Referência ao Trabalhador e Cooperárvore), educação para jovens e adultos, fortalecimento das instituições locais e ações culturais e esportivas, que combinam educação com desenvolvimento e melhoria da autoestima. Sendo estruturado visando a inclusão social de crianças, adolescentes e seus núcleos de relacionamento –família, escola e comunidade–, a partir de três eixos: atividades socioeducativas, fortalecimento da comunidade e geração de trabalho e renda.

A Rede Fiat de Cidadania é formada por mais parceiros, entre instituições públicas (BNDES, CEF, Embaixada da Itália, Governo do Estado de Minas Gerais, Prefeitura de Betim), do terceiro setor (Fundação AVSI, CDM, APROMIV, Rede Cidadã), instituições de ensino (Centro Universitário UNA, Pitágoras, SENAI/FIEMG, Universidade FUMEC, UFMG, UNI-BH), empresas privadas, como a própria Fiat, seus fornecedores, concessionários e outras instituições.

Através de programas integrados com o poder público, organizações sociais e, especialmente, com o envolvimento dos próprios cidadãos do bairro, a comunidade mobilizou-se pelo desenvolvimento contínuo e sustentável da região. Desde 2004, foram envolvidos e beneficiados mais de 19 mil moradores da região em atividades socioculturais e esportivas, em atividades de empreendedorismo e cursos de formação profissional. Mais de 1.100 pessoas foram encaminhadas ao mercado de trabalho a partir do programa, seja na Fiat ou em outras empresas da região.

Outra iniciativa foi a criação de uma cooperativa, a Cooperárvore, que contribui para a capacitação profissional e geração de trabalho e renda para famílias do Jardim Teresópolis. Através da reutilização de materiais provenientes do processo produtivo dos automóveis da Fiat, como retalhos de tecidos automotivos e aparas de cintos de segurança, já foram produzidos e comercializados, para diversas empresas, 192 mil produtos como bolsas, acessórios e brindes corporativos.

A análise realizada em 2004, foi repetida em 2008 e 2011, o que representa uma importante ferramenta para o monitoramento do impacto das atividades e um instrumento de gestão para a avaliação das ações realizadas. Segundo a empresa, o estudo mostrou, dentre outros aspectos, a queda nos índices de violência entre os anos de 2004 e 2010 que houve diminuição de 42,4% no número de crimes violentos e de 37,9% no número de homicídios consumados no bairro Jardim Teresópolis. Constatou-se, também, um índice de aprovação na escola de 96% entre as crianças e jovens participantes do programa e um índice de permanência na escola de 95%.

A Fiat associou-se com universidades, associações de classe, empresas e organizações da sociedade civil no Movimento Nossa Betim, lançado em 2010, inspirado na experiência do movimento Cidades Sustentáveis, integrando as Redes Brasileira e Latino-Americana por Cidades Justas,

Democráticas e Sustentáveis. O Nossa Betim é uma iniciativa independente de partidos políticos e grupos religiosos, que busca melhorar a qualidade de vida na cidade. A partir do monitoramento de indicadores de qualidade de vida, organizados de forma comparativa entre as regiões da cidade, o movimento disponibiliza para toda a sociedade, pela internet, um mapa das potencialidades e necessidades nos diferentes bairros. Propostas concretas de melhoria das condições de vida são construídas pelas instituições e cidadãos participantes. Então, elas são endereçadas ao poder público (Nossa Betim, 2013; Mundo Fiat, 2012c).

Paralelamente, o programa Árvore da Vida se diversificou e foi estendido a outras cidades do Brasil. Atualmente, o Árvore da Vida Capacitação Profissional, está em sete cidades do Brasil, qualificando profissionalmente jovens de 18 a 24 anos para trabalhar em atividades voltadas para o setor automotivo. Desde 2006, cerca de 580 estudantes beneficiaram deste programa e a taxa de empregabilidade é de 87%.

E em 2006, foi criada a Casa Fiat de Cultura (2013), que difunde a cultura, educação e promove a integração social. Esse espaço abriga atividades culturais e artísticas abertas a toda a sociedade. Já foram realizadas exposições de obras como *Chagall*, *Rodin*, *Caravaggio* e *De Chirico*, sempre de forma gratuita. A Casa Fiat, através do projeto de Acessibilidade, também desenvolve atividades especiais para deficientes visuais. Algumas obras das mostras contam com audiodescrições, criadas por meio de pesquisa histórica e social da obra, além de entrevistas com diferentes pessoas sobre suas sensações e impressões. Na exposição *De Chirico*, além das audiodescrições três esculturas em bronze, que tiveram a autorização da Fundação Iza e *Giorgio De Chirico*, puderam ser tocadas, associando o tato com a audição.

Além do Árvore da Vida, um projeto do qual a Fiat é parceira é o Instituto Minas pela Paz (IMPP) – sendo uma das 11 sócias fundadoras, além de participar do conselho deliberativo e diretor (o IMPP conta com dezenove sócios contribuintes e cinco sócios parceiros). Essa organização foi criada no Comitê Estratégico da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) para promover segurança pública, educação, esporte e cultura. No IMPP, foram idealizados projetos importantes para a sociedade de Minas Gerais. Um deles é o Disque-Denúncia, que, desde janeiro de 2008, já recebeu 340 mil denúncias, ajudando a polícia na resolução e prevenção de diversos crimes. Foi desenvolvido também o Projeto Regresso, que promove a qualificação profissional de presos e egressos do sistema prisional, além de sua reinserção na sociedade. Em três anos de projeto, o programa registrou o atendimento direto a 2.200 detentos, com 650 contratações de apenados em mais de 40 empresas diferentes (IMPP, 2013; Mundo Fiat, 2013).

Na área da educação, o IMPP tem atuado com a Prefeitura de Belo Horizonte no Projeto Acervos Museológicos, que já capacitou 236 professores e diretores das escolas públicas em gestão e como promotores da convergência entre educação e cultura, através dos acervos museológicos de Minas Gerais (IMPP, 2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social nas empresas está na pauta das discussões estratégicas das organizações. E os temas que representam os maiores desafios são os que envolvem diálogo com um número maior de públicos, mas muitas inovações podem ser desenvolvidas em prol da geração de valor para a sociedade e para a performance organizacional. Com esse intuito, a formação de parcerias é uma ferramenta cada vez mais usada pelas empresas, aproveitando a *expertise* e a capacidade instalada que os parceiros já possuem com suas operações.

Nesse sentido, foi através de sua participação no programa, que a Fiat adquiriu experiência variada e substancial no desenvolvimento de estratégias de relacionamento multi-*stakeholders*, ouvindo as comunidades e outros parceiros-chaves para construir e adotar as melhores práticas socialmente responsáveis junto com eles.

## REFERÊNCIAS

ALIANÇA CAPOAVA. Responsabilidade Social Empresarial: Porque o guarda-chuva ficou pequeno? Editora GIFE, 2010. Disponível em: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br). Acesso em 13 de novembro de 2011.

CASA FIAT DE CULTURA. Releases. Disponível em: <http://www.casafiatdecultura.com.br/releases.php>. Acesso em: 15 Mai 2013.

CERTO, Samuel C.. Administração moderna; tradução Maria Lúcia G.L.Rosa, Ludmila Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CNI - Conferência Nacional da Indústria. Responsabilidade Social empresarial. Brasília: CNI, 2006.

COOPERÁRVORE. Árvore da Vida. Disponível em: [www.cooperarvore.com.br](http://www.cooperarvore.com.br). Acesso em: 03 Mai 2013.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Reinaldo. **Alianças Estratégicas**: cooperar para competir. Campinas, SP: Editora Aliena, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade Social**: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012

EXPRESSO FIAT. No pódio da preservação. Revista Bimestral Interna da Fiat Automóveis. Edição 274, 2013. p.18-25

FIAT AUTOMÓVEIS. Árvore da Vida. Disponível em: [www.fiat.com.br/mundo-fiat/sustentabilidade/arvore-da-vida](http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/sustentabilidade/arvore-da-vida). Acesso em: 01 Mai 2013.

FIAT SPA. Sustainability Report 2012: economic, environmental and social responsibility. Fiat S.p.A, 2013. Disponível em: <http://www.fiatspa.com> Acesso em: 28 Mai 2013.

FISCHER, Rosa Maria. **Estado, mercado e terceiro setor**: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. R.Adm., São Paulo, v.40, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2005

INSTITUTO ETHOS. Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial – 5ª edição. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/> Acesso em 28 Maio 2013.

INSTITUTO ETHOS. Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do global compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. São Paulo. 2003.

INSTITUTO MINAS PELA PAZ – IMPP. Disponível em: <http://minaspelapaz.org.br/>. Acesso em: 09 Mai 2013.

KNOPP, Glauco; ALCOFORADO, Flávio. **Governança social, intersetorialidade e territorialidade em políticas públicas**: o caso da OSCIP Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (CEMAIS). III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2010.

LARIÚ, Alice Ishikawa; BERENDSON, Ricardo Morel. Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedade civil. **Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº2, IESE Business School** - Universidade de Navarra, 2008.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos Lima. Responsabilidade social: a experiência do Selo Empresa Cidadã na cidade de São Paulo, 1999. Editora da PUC-SP, 2005

MOVIMENTO NOSSA BETIM. Nossa Betim. Disponível em: [www.nossabetim.org.br](http://www.nossabetim.org.br) Acesso: 03 Mai 2013.

MUNDO FIAT. Minas pela paz: portas abertas para o recomeço. Revista do Grupo Fiat do Brasil, número 122 – jun/jul, 2013. p.70-79.

MUNDO FIAT. Um passo à frente na gestão dos resíduos. Revista do Grupo Fiat do Brasil, número 119 – Edição especial Sustentabilidade, 2012a. p.36-39.



MUNDO FIAT. Fiat S.p.A e Fiat Industrial confirmadas nos índices mundial e europeu de Sustentabilidade da Dow Jones. Revista do Grupo Fiat do Brasil, número 119 – Edição especial Sustentabilidade, 2012b. p.21.

MUNDO FIAT. Uma cidade para chamar de nossa. Revista do Grupo Fiat do Brasil, número 119 – Edição especial Sustentabilidade, 2012c. p.84-87.

SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE MINAS GERAIS - SEDESE Encontro discute as relações público-privadas e a responsabilidade social. 2009. Disponível em: <http://social.mg.gov.br/component/gmg/story/751-0806-encontro-discute-as-relacoes-publico-privadas-e-a-responsabilidade-social>. Acesso em: 02 Mai 2013.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Parcerias tri-setoriais na esfera pública**: perspectivas, impasse e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil. 2008, 266 f. Tese (Doutorado Escola de Administração de Empresas de São Paulo). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.