Título: Alianças Estratégicas Intersetoriais: uma Alternativa para a Viabilização de Empreendimentos Sociais.

AUTORES

ANTÔNIO DE PÁDUA ARAUJO

Universidade de São Paulo

padua6@msn.com

NILDES R. PITOMBO LEITE

Universidade de São Paulo

nildespitombo@consensopg.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar, à luz do corpo conceitual que orienta, atualmente, as discussões e práticas relacionadas às parcerias sociais, o processo de construção de alianças estratégicas intersetoriais para a viabilização de empreendimentos sociais. Objetiva também discutir alguns dos principais componentes que podem assegurar maior longevidade a essas iniciativas de colaboração. Dentro da abrangência do tema, foi feito um recorte para limitar às análises tão somente àquelas alianças estratégicas viabilizadas entre organizações de mercado e organizações da sociedade civil. Na discussão dos componentes relacionados com a longevidade das alianças, utilizou-se, como referência principal, os resultados de uma pesquisa realizada em países da América Latina, sob a coordenação da *Social Enterprise Knowledge Network – SEKN*, rede ligada à *Harvard Business School*. Trata-se de um assunto novo, sobre o qual ainda está sendo construída uma epistemologia organizacional própria, embora as experiências até aqui implementadas sejam extremamente valiosas. Espera-se com este artigo contribuir para uma melhor compreensão de um assunto que está pautado para debate na academia, na instância corporativa e nos fóruns apropriados da sociedade civil.

Palavras-chave: Alianças estratégicas intersetoriais, colaboração e responsabilidade social.

ABSTRACT

The main goal of this article is to analyze the process of forming cross-sector strategic alliances for social enterprises. For that it uses the current body of concepts that guide fora and practices related to social partnerships. Another goal is to analyze some of the chief components that can secure larger longevity to these partnership initiatives. Because of the broad scope of the theme, the analyses were limited to the strategic alliances involving public corporations and civil-service organizations. In the analyses of the components related to alliance longevity, results from research performed in Latin American countries under the coordination of Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)—affiliated with Harvard Business School—were used. This is a new theme, about which a specific organizational epistemology is still being built, although the empirical experiences to date have being invaluable. The hope is that this article can contribute to a better understanding of a topic that has been included in to-be-debated lists in academia, in the corporate world, and in the appropriate fora of society.

Key-words: Cross-sector strategic alliances, partnership, social responsibility.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com as questões sociais ocupa hoje um lugar de destaque nas agendas de discussão sobre o futuro da humanidade. Apesar das graves advertências feitas pelos especialistas que apontam a redução das desigualdades sociais como o mais urgente problema a ser enfrentado pelas sociedades contemporâneas, as estatísticas demonstram que a situação de iniquidade social continua se agravando. Nos últimos trinta anos, a taxa de desigualdade no mundo mais que dobrou. Cerca de 1,5 bilhão de pessoas no planeta vivem abaixo da linha de pobreza absoluta – ou seja, ganham menos de um dólar por dia. Isso significa que uma parcela enorme da população mundial não vem tendo acesso ao básico: alimentação, moradia, serviços sociais, enfim, condições mínimas para viver com dignidade.

Esse problema assume relevância maior naquela que é considerada a região mais desigual do mundo: a América Latina. Segundo dados levantados pelo Banco Mundial (1999), nesse espaço geográfico, os 10% mais ricos recebem 45% do Produto Nacional Bruto e os 20% mais pobres recebem apenas 4%. É o lugar do planeta em que os ricos ganham mais e os mais pobres, menos. Uma estimativa das Nações Unidas demonstra que, entre 1970 e 1980, havia 50 milhões de pobres e indigentes e, em 1998, esse contingente havia se elevado para 192 milhões (Verrier, 1999). Os índices de pobreza absoluta continuam aumentando e os níveis de desigualdade social não mostram nenhuma melhoria.

No Brasil, apesar dos avanços da modernidade, 43,5% da população ganha menos de dois dólares por dia e 40 milhões de pessoas vivem em estado de pobreza absoluta (PNUD, 1999). No *ranking* da distribuição de renda, posiciona-se entre os quatro países com piores índices. É fato que os modelos de desenvolvimento adotados e as transformações ocorridas não foram capazes de minimizar os índices de exclusão social.

Atualmente, há um reconhecimento cada vez maior de que a complexidade crescente dos problemas sociais e econômicos transcende a capacidade de qualquer setor isoladamente. Para Kliksberg (2002), os *déficits* sociais assumem uma ordem de grandeza tamanha que, enfrentá-los, efetivamente, exige abordagens intersetoriais. O esforço conjunto de organizações dos diversos setores potencializa as chances de êxito, à medida que podem combinar suas competências essenciais na busca de resultados concretos na área de desenvolvimento social sustentável.

Nesse contexto, as organizações da sociedade civil (OSCs) exercem um importante papel, uma vez que, pela sua própria natureza, possuem uma competência maior no trato das questões sociais. De outra parte, nos últimos anos, tem-se observado nas economias em desenvolvimento uma maior sensibilização das organizações de mercado, no sentido de apoiarem empreendimentos sociais, como já ocorre nos países desenvolvidos, o que tem contribuído para o crescimento das iniciativas de alianças estratégicas intersetoriais.

Para Fischer (2002), a construção dessas alianças vem despontando como uma das formas mais eficazes para viabilizar a colaboração intersetorial necessária à criação de condições favoráveis a uma maior mobilização da sociedade civil, na busca da superação dos problemas gerados pelos desequilíbrios econômicos e pelas iniquidades sociais. O processo de globalização da economia demonstrou para o mundo corporativo que as organizações, com ou sem fins lucrativos, não conseguem ser bem sucedidas, quando atuam isoladamente. Mais do que nunca, será *preciso* criar alternativas inovadoras de cooperação e novos padrões de relacionamentos.

Os países desenvolvidos têm um longo histórico de ação filantrópica empreendida por organizações de mercado. No bloco das economias em desenvolvimento, no qual o Brasil se insere, os casos de filantropia empresarial são freqüentes e têm aumentado nos últimos anos. Todavia, está em curso uma transformação significativa no modelo tradicional de responsabilidade social corporativa, que implica uma migração das relações caracterizadas pela simples doação de recursos financeiros, destinados ao financiamento de algum tipo de empreendimento social, para a construção de formas mais amplas e profundas de interação, materializadas pelas alianças estratégicas intersetoriais de cooperação.

É nesse contexto amplo que este artigo se situa. Seu objetivo é analisar, à luz do corpo conceitual que orienta as discussões e práticas relacionadas às parcerias sociais, o processo de construção de alianças estratégicas intersetoriais para a viabilização de empreendimentos sociais, bem como discutir alguns componentes que podem assegurar longevidade a essas iniciativas de cooperação. Apesar do conceito de alianças estratégicas intersetoriais abranger outras formas importantes de colaboração, foi feito um recorte para limitar as análises àquelas relações que envolvem a construção de parcerias entre as organizações de mercado e as organizações sem fins lucrativos, também denominadas organizações não-governamentais (ONGs) ou organizações da sociedade civil(OSCs).

2. O IMPERATIVO DA COLABORAÇÃO

Segundo Austin (2001), “o século XXI será a era das alianças”. A colaboração entre organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e organizações de mercado ocorrerá com maior freqüência e assumirá importância estratégica. As parcerias migrarão das tradicionais cooperações filantrópicas que, geralmente, não vão além do mero “preenchimento de cheques”, para alianças estratégicas em que serão explorados, com maior intensidade, os interesses mútuos e as compatibilidades existentes. Essa tendência deriva de um processo de mudanças rápidas, estruturais e irreversíveis que está ocorrendo como resultado da ação de forças políticas, econômicas e sociais.

No campo político foi pautado no mundo inteiro, a partir da década de oitenta, um acirrado debate sobre o papel que o Estado deveria desempenhar nas sociedades contemporâneas, motivado, em grande parte, pelo avanço do processo de globalização financeira e comercial, que implicou a desregulamentação de mercados e a redução de barreiras nacionais ao comércio internacional. Como ressalta Castells (2000), esse processo criou uma interdependência entre os mercados financeiros e monetários em todo o mundo, e os Estados, tomados individualmente, estão perdendo e perderão ainda mais o controle sobre os componentes essenciais de suas políticas econômicas e sociais. Acentua-se, assim, a incapacidade do Estado de atender às reivindicações, exigências e desafios da sociedade civil.

A consequência desse novo enfoque é que inúmeros bens e serviços sociais, antes produzidos pelo Estado, foram privatizados e, atualmente, são ofertados por empresas privadas, de maneira isolada ou por intermédio de parcerias com organizações de mercado ou organizações da sociedade civil. Na tentativa de restaurar sua legitimidade, o Estado implementou um processo de descentralização administrativa, possibilitando aos governos estaduais e municipais assumirem a responsabilidade por uma série de serviços, estimulando as tendências centrífugas ao trazer os cidadãos para a órbita do governo e criando oportunidades para um maior número de atividades intersetoriais, em nível local.

No que concerne às forças econômicas, as freqüentes crises aliadas aos *deficits* fiscais implicaram reduções nos orçamentos públicos e, conseqüentemente, cortes nos recursos destinados a muitas organizações da sociedade civil que operavam programas sociais. Como o Estado era um grande provedor de recursos, essas organizações foram compelidas a buscar fontes alternativas de financiamento e a incorporar novas técnicas de captação e de gestão financeira para otimizar seu “*funding*”. Esse quadro foi agravado pela substancial diminuição do fluxo de recursos disponibilizados por entidades internacionais que asseguravam a sustentabilidade da maioria dessas instituições e a viabilização de seus projetos.

Como afirma Fischer (2006), esse é o maior desafio que se coloca para as organizações que integram o Terceiro Setor: ao mesmo tempo em que ocorre a redução dos recursos fornecidos pelo Estado e também daqueles oriundos da ajuda externa, aumenta a demanda por serviços sociais e resultados eficazes. Esse paradoxo, que contrapõe a necessidade de auto-sustentação e de geração de receitas próprias a um contexto em que os beneficiários, raramente, podem pagar por esses serviços, reforça a necessidade de se aperfeiçoar os mecanismos para a construção de alianças intersetoriais entre as OSCs e as organizações de mercado.

Quanto às forças sociais, a magnitude e complexidade dos problemas decorrentes das desigualdades sociais e da má distribuição de renda ampliam-se com tal intensidade, que superam a capacidade de atendimento viabilizada, exclusivamente, pelo Estado ou pelas OSCs. Além disso, o processo de globalização econômica tornou mais evidente o problema da iniquidade social. A exclusão social hoje configura um grave problema tanto para os países pobres quanto para os países ricos, na medida em que constitui um fator de tensão social permanente e uma ameaça constante à governabilidade, colocando em xeque os fundamentos que regem as relações capitalistas de produção.

À proporção que aumentam a pressão social e a indiferença dos cidadãos em relação ao Estado, a identificação dos responsáveis pela solução dos problemas fica menos visível. Nesse contexto, a cooperação emerge como estratégia necessária.

Para Austin (2001), além das forças macro acima assinaladas, tem contribuído para o aumento das iniciativas de alianças intersetoriais, a percepção dos benefícios que essas parcerias propiciam tanto para as OSCs quanto para as organizações de mercado. Dentre as vantagens auferidas pelas organizações do Terceiro Setor pode-se destacar a redução de custos, as economias de escala, o aumento das receitas e, sobretudo, a incorporação de novas competências e de modernas tecnologias de gestão. Quanto às organizações de mercado, os principais benefícios dizem respeito à revisão de suas estratégias orientadas para o investimento social corporativo, agregação de valor ao processo de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos, construção de uma cultura de cidadania responsável e, finalmente, a alavancagem dos negócios por conta da melhoria da imagem percebida por clientes, fornecedores e outros *stakeholders*.

3. CONSTRUÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS

No mundo dos negócios, a construção de alianças estratégicas é um processo considerado extremamente complexo, que envolve riscos e exige visão de futuro, técnicas acuradas de análise e uma refinada capacidade de negociação. Apesar de ocorrer com freqüência na instância corporativa, as organizações de mercado só avançam nessa direção quando dispõem de informações detalhadas sobre a viabilidade econômico-financeira do negócio.

Quando se trata de alianças estratégicas de cooperação intersetorial, envolvendo uma organização da sociedade civil, com o propósito de viabilizar um empreendimento social, a decisão privilegia alguns componentes subjetivos que decorrem das crenças, dos valores pessoais, da motivação, da visão de mundo e do impulso individual dos líderes empresariais.

Se para as organizações de mercado, que utilizam as mais modernas tecnologias de gestão, a construção de alianças representa um desafio, para as OSCs esse desafio assume uma dimensão maior, uma vez que essas organizações, embora detentoras de capital humano qualificado, normalmente, não dispõem de instrumentos de gestão e de uma infraestrutura de recursos que lhes permitam atuar com eficácia.

Para Fischer (2006), as alianças intersetoriais geralmente começam quando a empresa define uma estratégia de atuação social e identifica um parceiro no Terceiro Setor que reúna as competências para implementar o projeto, ou quando a empresa é procurada por uma OSC que necessita de recursos financeiros, materiais e humanos para viabilizar um empreendimento social. A partir desse primeiro contato, inicia-se um relacionamento que, dependendo das habilidades de negociação dos parceiros, poderá se estender por muitos anos, sobretudo quando ocorre agregação de valor para ambas as partes.

É preciso assinalar que, como em qualquer negócio, até que se estabeleça a confiança necessária para que os parceiros formalizem a aliança, muitos obstáculos precisam ser superados. As organizações de mercado, por exemplo, têm receio de ficarem eternamente comprometidas com as OSCs. Essas organizações, por sua vez, expressam o temor de se tornarem reféns das empresas-parceiras, que podem invadir sua “privacidade organizacional” e alterar sua dinâmica de trabalho.

Pesquisa realizada no Brasil pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS), da Fundação Instituto de Administração da FEA-USP, em parceria com a *Social Enterprise Knowledge Network-SEKN*, ligada a *Harvard Business School*, constatou que, as alegações mais frequentes por parte das organizações de mercado que refutam as alianças intersetoriais são a falta de profissionalismo, a carência de capacitação gerencial e a baixa competência administrativa das organizações do terceiro setor. Essas organizações, de sua parte, assinalam o “mandonismo” e a “tecnocracia” das empresas privadas, e não admitem a incorporação da lógica de “orientação para resultados” que, segundo seu entendimento, inibe a sensibilidade necessária ao trato das questões sociais (FISCHER, 2006).

Com base nessa autora, apesar dessas posições conflitantes, o que se constata é que a formalização de alianças intersetoriais entre organizações da sociedade civil e empresas que atuam no mercado tem ganhado impulso nos últimos anos. Esse avanço decorre da evolução do nível de percepção dos parceiros de que o modelo de colaboração organizacional intersetorial configura uma estratégia eficaz de aproximação entre as organizações de mercado e as OSCs, com o propósito de viabilizar ações voltadas para solucionar ou mitigar os problemas gerados pelos elevados níveis de exclusão social.

Cada vez mais, os líderes empresariais consideram a redução das desigualdades sociais vital para o desenvolvimento de ambientes empresariais e mercados mais sólidos e sustentáveis. Na sociedade como um todo, cresce a expectativa de que as organizações de mercado venham a desempenhar um papel social mais abrangente e significativo do que no passado (AUSTIN *et al.*, 2006).

Por essa razão, nas economias em desenvolvimento, é visível o movimento no sentido de uma revisão da função da empresa para além da produção de bens e serviços, do recolhimento de impostos, da geração de empregos e da maximização do retorno para os acionistas. A responsabilidade social corporativa passa a ser vista como um componente da estratégia empresarial e tratada como um negócio que agrega valor à organização, ao invés de configurar uma mera doação de recursos, como ocorria nas iniciativas tradicionais de filantropia.

Essa tendência reforça a tese de que, no mundo globalizado, com a interligação de mercados e o crescimento do nível de exigência dos clientes e demais *stakeholders*, as corporações precisam inventar formas criativas de relacionamento com a sociedade civil, que, cada vez mais, tem cobrado atitudes empresariais mais éticas e pressionado por uma atuação social mais efetiva. As empresas estão sendo impelidas a expandir e concretizar sua função social, aumentando o seu interesse pela construção de alianças estratégicas intersetoriais.

Nesse contexto, as OSCs passam a contar com as condições propícias ao seu desenvolvimento, na medida em que são vistas como instituições legítimas para estabelecer alianças estratégicas com organizações de mercado interessadas em apoiar empreendimentos sociais. Entretanto, para que possam adquirir a confiança das organizações de mercado e fortalecer-se na formação de alianças estratégicas para cooperação no campo social, torna-se imperativo o desenvolvimento de um conjunto de competências relacionadas com a sua capacidade de negociar, de planejar, de trabalhar em parceria, de incorporar modelos de gestão estratégica e de produzir serviços com qualidade, que gerem resultados concretos para os usuários finais, que agreguem valor e que sejam reconhecidos pela sociedade civil (FISCHER, 2002).

As alianças intersetoriais de cooperação atribuem uma dimensão estratégica à atuação social da empresa, antes tratada como mera filantropia, e agora transformada em ações estruturadas que exigem planejamento, execução e gestão refinada. Trata-se, portanto, de uma construção complexa, que envolve investimentos, relacionamentos, dedicação e envolvimento pleno.

4. EVOLUÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS

As alianças estratégicas de cooperação intersetorial implicam relacionamentos complexos, multifacetados, que evoluem com o tempo, podendo atingir níveis sofisticados de interação. Para compreender melhor este processo de evolução das alianças, Austin (2001) propõe um *continuum* de colaboração, que posiciona o desenvolvimento das alianças cooperativas entre organizações de mercado e OSCs em três estágios: filantrópico, transacional e integrativo.

O estágio filantrópico consiste, basicamente, na doação de recursos financeiros, produtos ou bens por partes das organizações de mercado, em atendimento às solicitações das OSCs. Neste estágio a cooperação não possui caráter estratégico e o grau de interação é baixo. A empresa doadora assume uma postura benemerente e a OSC beneficiária uma atitude de agradecimento. Para a empresa o benefício maior está relacionado com a promoção de sua imagem, enquanto para a OSC a vantagem está associada à possibilidade de angariar recursos financeiros para financiar suas atividades. A grande maioria das iniciativas de cooperação intersetorial, sobretudo nos países em desenvolvimento, ainda encontra-se nesta fase.

No estágio transacional, as duas organizações passam a mobilizar suas competências essenciais na busca de uma cooperação mais efetiva. A parceria deixa de configurar uma

simples transferência de recursos financeiros e ganha importância para a viabilização das missões e estratégias de ambas as partes. Começa a haver compartilhamento de valores e a interação tende a focalizar atividades específicas, tais como programas de marketing relacionado a uma determinada causa, patrocínios de eventos, projetos especiais e atividades voluntárias dos empregados. Um número crescente de alianças caminha para esse estágio.

O estágio integrativo pressupõe que as organizações parceiras passam a ter missões, estratégias e valores alinhados. Os planos de ação são definidos conjuntamente, propiciando um intercâmbio de conhecimentos, experiências e uma maior interação das pessoas. As competências não são simplesmente mobilizadas, mas integradas para agregar valor à aliança. O grau de integração organizacional é muito elevado assumindo, *grosso modo*, as características de uma *joint venture*. Ainda é pequeno, embora crescente, o número de alianças que atingiram esse estágio.

Como o processo de alianças intersetoriais é um fenômeno dinâmico, que assume variadas formas e evolui com o tempo, esses estágios não podem ser considerados pontos estanques, nos quais a cooperação tem que, obrigatoriamente, se situar. Ou seja, essa estrutura é flexível e as colaborações podem possuir características que, em determinado momento, se posicionam em diferentes estágios do *continuum*, à medida que a parceria evolui. A progressão ao longo do *continuum* não é automática. Os deslocamentos para estágios mais avançados ocorrem como resultado das decisões e ações que levam ao amadurecimento das alianças. Esses movimentos podem também ocorrer no sentido contrário, implicando um esforço de redefinição das premissas que fundamentam a aliança ou até mesmo a ruptura.

Essa tipologia de cooperações intersetoriais é de grande utilidade para as organizações parceiras, na medida em que, ao se situarem ao longo do *continuum*, são estimuladas a estabelecerem novos desafios e a adotarem medidas corretivas para solucionar os problemas detectados.

5. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS

Analisando diversas alianças estratégicas de cooperação entre organizações de mercado e organizações do terceiro setor, a partir dos resultados de pesquisa realizada em países da América Latina, sob a coordenação da *Social Enterprise Knowledge Network-SEKN*, Austin *et all* (2006), a despeito das peculiaridades de cada parceria, identificaram algumas dimensões comuns a todos os casos. Concluíram que o processo de construção de alianças intersetoriais apresenta quatro componentes básicos: início e construção da relação; alinhamento entre as missões, as estratégias e os valores das organizações; geração de valor para os parceiros; e gerenciamento da interface com o parceiro. Esses componentes estão inter-relacionados, sendo grande a interação entre eles. Nos tópicos seguintes será apresentado, de forma descritiva, cada um dos componentes, destacando-se os principais pontos observados pelo autor.

5.1 – Início e Construção da Relação

Quando as organizações de mercado e as OSCs decidem estabelecer parcerias, o fazem impulsionadas por forças motivadoras, denominadas por Austin *et all* (2006) de “espectro de motivações para a formação de parcerias”, que constituem o alicerce básico sobre o qual serão construídas as alianças para cooperação. De um lado, estão os “motivos altruísticos”, cujo objetivo é beneficiar terceiros e não os parceiros. Do outro, estão os “motivos utilitários”,

que visam beneficiar os parceiros ao invés de terceiros. Os autores ressaltam que, quaisquer que sejam as origens das motivações, há benefícios para parceiros e para terceiros, porém, quando se analisam as razões que levaram as organizações ao caminho da parceria, o enfoque recai sobre os parceiros e não sobre os resultados finais.

Os motivos altruísticos dizem respeito à ajuda a indivíduos carentes, à solução de problemas comunitários em diversas áreas, auxílio a grupos em risco e a portadores de necessidades especiais, dentre outras contribuições direcionadas para o bem-estar social. São motivos enraizados nos valores humanitários das organizações e das pessoas envolvidas na relação de parceria. Por sua vez, os motivos utilitários estão associados ao atendimento das necessidades organizacionais dos parceiros, tais como geração de vantagens competitivas ou superação de problemas que envolvem riscos de negócio.

Considerando que as organizações da sociedade civil atuam no plano do interesse social coletivo, é razoável admitir que os seus motivos são, preponderantemente, de natureza altruística, exceção feita às situações em que se beneficiam do intercâmbio de conhecimentos, experiências e da absorção de novos sistemas, processos e tecnologias de gestão, além de outros que se enquadram no rol dos motivos utilitários. No que tange às empresas de mercado, cujo objetivo principal é a geração de valor econômico, as motivações tendem a ser de caráter utilitário, embora esses motivos possam coexistir com motivações altruísticas que impulsionam os líderes empresariais, no plano individual.

Apesar dessa tendência intrínseca, na grande maioria dos casos de construção de alianças, os atores sociais são impulsionados por um *mix* de motivos altruísticos e utilitários, e o pêndulo oscila para ambos os lados, dependendo das características de cada parceria. Isto porque, como regra geral, as parcerias entre organizações de mercados e organizações da sociedade civil possuem uma dimensão social inerente. Austin *et al* (2006) chamam atenção para o fato de que a dicotomia entre os motivos altruísticos e utilitários não contém juízo de valor implícito. Em outras palavras, os impulsos altruísticos não representam os “bons motivos”; tampouco, os motivos utilitários podem ser considerados os “maus motivos”. Quaisquer que sejam as motivações subjacentes ao estabelecimento da aliança estratégica, ao longo do seu processo de construção, muitas dificuldades e obstáculos precisarão ser superados.

O primeiro passo para agilizar as ações é a definição de interlocutores qualificados de ambas as partes e que sejam reconhecidos como tal. Normalmente, a iniciativa parte de um representante de uma OSC, em geral, um alto funcionário, que procura a direção de uma empresa para negociar o projeto. A contraparte na organização de mercado é a direção intermediária, quase sempre envolvendo os empregados encarregados das áreas de marketing e/ou relações públicas.

Como a negociação do projeto não evolui sem contar com o apoio da alta direção da empresa, os líderes sociais ficam tentando acessar esses níveis de gestão, muitas vezes sem obter sucesso, por não contarem com o benefício de um relacionamento preexistente. Austin *et al* (2006) observaram que um convite para uma visita de campo, onde a alta direção da empresa vivencia um contato com os usuários finais do projeto, constitui uma forma eficaz para superação desse obstáculo inicial.

Quando uma organização de mercado resolve procurar uma OSC para dar início a uma parceria, o processo evolui dois momentos. Inicialmente, alguém na empresa adere a uma

causa social e tenta vendê-la internamente, no bom sentido mercadológico. Quanto mais estratégico for o nível deste interlocutor, mais facilitada será a tarefa.

Depois de assegurado esse apoio, o representante da empresa procura uma OSC com a qual pretende estabelecer a aliança. A organização da sociedade civil, portanto, é abordada por um parceiro potencial, já motivado e comprometido, que submete uma proposta para trabalhar em conjunto. Se o objeto da parceria for compatível com a missão, estratégia e valores da OSC, as chances de sucesso são elevadas.

A existência de relações anteriores entre as partes pode ser essencial para que os contatos iniciais evoluam mais rapidamente. Os autores assinalam que, na maioria dos casos pesquisados, os elos preexistentes forneceram um capital inicial importante, sobre o qual foram construídas as futuras alianças de cooperação. Essas relações, geralmente, incluem laços afetivos com indivíduos, amigos, família, ou podem surgir das relações informais entre colegas de trabalho. Elas reduzem a insegurança e facilita o processo de negociação por embutir um maior nível de confiança entre os parceiros. O compromisso afetivo torna a recusa mais difícil e proporciona um entusiasmo que tende a tornar a aliança mais longeva.

Outro fator que impacta as negociações iniciais entre parceiros diz respeito à capacidade institucional das OSCs. Quanto menores as competências organizacionais das OSCs, maiores às barreiras ao diálogo. À medida que estas competências diminuem, os parceiros do setor privado necessitam de maiores incentivos para qualificar a OSC como parceira potencial. Por isso, é importante que as organizações de mercado procurem identificar, logo de início, as competências organizacionais dos futuros parceiros, para que possam decidir sobre a viabilidade das alianças ou, antecipar as providências que deverão ser tomadas para desenvolver no parceiro potencial as competências críticas necessárias à formalização de uma aliança de cooperação produtiva.

Durante os contatos iniciais, as formas como as partes comunicam seus interesses, estratégias de trabalho e expectativas de resultados exercem um importante papel no processo de construção das alianças. Assim, a presença de um comunicador hábil, que domine as técnicas de comunicação e que demonstre segurança na defesa dos objetivos da colaboração, pode agilizar o processo de negociação. A pesquisa comprovou que um líder apaixonado, capaz de personalizar a mensagem em função do público-alvo, constitui um capital eficaz para gerar entusiasmo e persuadir parceiros potenciais.

Muitas iniciativas de alianças intersetoriais, apesar de potencialmente vantajosas para os parceiros, não conseguem avançar por falta de uma atuação proativa e persistente dos líderes envolvidos nas aproximações iniciais. Os autores registram que muitas das cooperações analisadas na pesquisa não teriam existido sem a determinação cabal de seus líderes sociais. A obstinação emerge como uma atitude essencial para o sucesso das negociações preliminares, sobretudo, naquelas situações em que não há um relacionamento preexistente entre as partes.

5.2 – Alinhamento entre Missões, Estratégias e Valores das Organizações Parceiras

O segundo componente do processo de construção de alianças estratégicas intersetoriais diz respeito à construção do alinhamento entre as missões, as estratégias e os valores das instituições parceiras. Superadas as barreiras que podem comprometer a aproximação inicial e as conexões para o futuro da aliança, os parceiros potenciais devem priorizar a busca de pontos consensuais sobre os quais construirão um projeto compartilhado. Para Austin *et all*

(2006), é absolutamente essencial que, nesta fase das negociações, as partes manifestem com clareza aquilo que esperam obter como resultado da aliança. É igualmente importante que os futuros parceiros analisem, individualmente, a forma como a aliança pretendida se ajusta a sua realidade organizacional. De um modo geral, quanto mais alinhados forem as missões, as estratégias e os valores das instituições envolvidas, maiores serão as possibilidades de sucesso da colaboração.

O alinhamento entre as instituições pode ser analisado a partir de duas dimensões: amplitude e profundidade. A amplitude do alinhamento expressa a conexão existente entre missões, estratégias e valores das organizações parceiras. A profundidade do alinhamento diz respeito a intensidade com que essas conexões ocorrem.

Quando a conexão acontece apenas ao nível dos valores, a amplitude do alinhamento pode ser considerada restrita. O alinhamento adquire maior amplitude quando os parceiros conseguem estabelecer uma forte conexão baseada em valores organizacionais, incorporando estes valores as suas estratégias empresariais. A amplitude do alinhamento é máxima quando as organizações parceiras conseguem compartilhar a mesma missão. Como a missão é a própria razão de ser da empresa, a congruência de objetivos faz com que os parceiros passem a trabalhar de forma harmônica, respaldados pelo alinhamento de valores, estratégias e missões, procurando fazer o melhor, unindo esforços, criando sinergias e buscando atingir resultados que não seriam viáveis se cada uma atuasse isoladamente.

Um alinhamento de amplitude ampla em nível de missão, de estratégia e de valores não impede que as organizações preservem suas respectivas identidades, mesmo em alianças que atingiram o estágio integrativo, onde os parceiros fundem recursos e estruturas para obter ganhos por sinergia e eficiência operacional. Para os autores, o alinhamento configura um atributo relacional, ou seja, ele será determinado pelo mínimo denominador comum das competências compartilhadas.

A outra dimensão do alinhamento diz respeito à profundidade com que ele ocorre. Não se pode concluir, precipitadamente, que uma aliança por apresentar conexão nos três níveis (missão, estratégias e valores), agrega maior valor à cooperação do que uma aliança que consegue manter uma conexão em apenas um nível. Às vezes, uma conexão única, porém forte em qualquer nível, pode estruturar uma parceria sólida e estável. Daí a importância de se incorporar na análise a dimensão da profundidade do alinhamento.

As missões, estratégias e valores das organizações parceiras podem ser apenas compatíveis, implicando um padrão de convivência amigável, mantendo certo distanciamento. Quando estas três dimensões se reforçam mutuamente, podem ser consideradas convergentes. Quando a sintonia entre as três dimensões for plena, são percebidas como congruentes, ocorrendo uma situação na qual o alinhamento teria uma profundidade plena ou ideal.

Os alinhamentos mais profundos, mesmo em uma única dimensão, podem constituir uma importante fonte agregadora de valor intenso à colaboração. A profundidade do alinhamento também é um valor relacional. Se os valores promovidos em uma aliança forem essenciais para apenas um dos parceiros, não agregando nenhum valor para o outro, a colaboração será apenas superficial. Um alinhamento com grande profundidade em qualquer das três dimensões organizacionais pode implicar um relacionamento frutífero e sólido. De outra parte, uma colaboração assentada em uma conexão frágil nas três dimensões, provavelmente, será instável e, conseqüentemente, não terá vida longa.

Além do alinhamento, que deve ser buscado entre as missões, estratégias e valores das instituições parceiras, é fundamental que se procure alinhar também os valores e expectativas dos indivíduos-chave que atuam na construção das alianças. Um forte alinhamento pessoal é necessário para tornar mais evidente os benefícios que as organizações podem obter como consequência da cooperação intersetorial.

5.3 – Geração de Valor para os Parceiros

Para Austin *et all* (2006), a geração de valor é o combustível que impulsiona o envolvimento ativo e o comprometimento das organizações parceiras. Quando uma aliança intersetorial deixa de gerar benefícios para os parceiros, significa que ela está chegando ao fim. Devido à natureza subjetiva do valor, é impossível para o observador externo mensurar sua magnitude, que é determinada, exclusivamente, pelas preferências, pelas expectativas e pelo contexto dos parceiros. Como não se pode mensurar o valor em si, a utilização dos estágios do *continuum* da colaboração facilita a sua estimativa. Presume-se que, à medida que as colaborações evoluem ao longo do *continuum*, maior será o potencial de geração de valor da cooperação. Segundo os autores, o processo de geração de valor é condicionado por dois conjuntos de fatores: o nível de alinhamento dos parceiros e as fontes geradoras de valor.

Quanto maior o alinhamento entre valores, estratégias e missões das organizações parceiras, maior também será o valor agregado pela aliança intersetorial. Desse modo, acordos de colaboração altamente alinhados são capazes de criar valor “sob medida” para o atendimento das necessidades das organizações envolvidas. Além disso, o valor gerado é de difícil imitação por “concorrentes”, uma vez que resulta de características singulares e distintivas dos parceiros.

No estágio filantrópico, onde as cooperações são motivadas principalmente pelo altruísmo, o valor gerado é de natureza eminentemente social. No estágio transacional, onde o alinhamento assume dimensão estratégica e os parceiros são estimulados a aprofundar o nível de envolvimento com a aliança, os benefícios gerados já incluem, além de doações em dinheiro, produtos e serviços que ajudam a melhorar a eficiência operacional dos parceiros.

Nas alianças altamente alinhadas, cujas ações se posicionam predominantemente no estágio integrativo do *continuum*, os estímulos para gerar eficiência e valor assumem uma dimensão tal, que as fronteiras organizacionais se tornam indistintas na colaboração. Austin *et all* (2006) ressaltam que nestas situações, embora as organizações parceiras mantenham suas identidades, o nível de compromisso e intimidade obtido como decorrência da experiência de colaboração é tão intenso que deixa marcas indelévels nos parceiros. De uma ótica da organização de mercado, o empreendimento social objeto da aliança fortalece seu negócio essencial, gerando, a um só tempo, valor para os parceiros e para as comunidades beneficiárias. As OSCs, por sua vez, incorporam novas competências e asseguram sua sustentabilidade financeira e institucional.

O segundo conjunto de fatores que condiciona a agregação de valor de uma aliança intersetorial está relacionado com as próprias fontes de geração de valor. Austin *et all* (2006) assinalam que os benefícios criados podem advir da transferência de recursos “genéricos” ou “essenciais” ou do uso combinado de recursos “essenciais”.

Os recursos essenciais são fungíveis e, em geral, consistem em doações em dinheiro, bens ou produtos, além de serviços de profissionais que não estão diretamente envolvidos com o negócio essencial dos parceiros, tais como pessoal administrativo, advogados, contadores, dentre outros. Já os recursos essenciais se referem às competências refinadas ou a ativos organizacionais específicos, que podem implicar aumento da eficiência do negócio de cada parceiro. Podem ser tangíveis, como é o caso de equipamentos de tecnologia avançada, ou intangíveis, tais como serviços e habilidades específicas, conhecimento, acesso a redes formais e informais, contactos com governos, exposição na mídia e credibilidade institucional, dentre outros.

Os recursos genéricos são importantes para a remoção de obstáculos e para a abertura de novos caminhos. Já os recursos essenciais têm o potencial para gerar crescimento exponencial e impacto transformador nos parceiros. Assim, sob condições iguais, as parcerias que envolvem a mobilização de recursos essenciais poderão gerar um valor agregado maior, tanto para os parceiros quanto para os usuários finais das ações sociais. O impacto gerado pela transferência de recursos essenciais tende a ser mais duradouro e sustentável.

A terceira fonte de criação de valor envolve o emprego combinado dos recursos essenciais de cada uma das organizações parceiras. Nesse estágio, os parceiros combinam seus ativos essenciais para gerar recursos que irão beneficiar a ambos. Quando o fluxo de valor se torna mais bilateral e intenso, como resultado de uma elevada conscientização dos parceiros da necessidade de trabalhar em conjunto, instala-se na aliança intersetorial um ciclo virtuoso de troca de valores.

Com o passar do tempo os valores gerados podem sofrer depreciação, principalmente por conta das mudanças ocorridas no ambiente. Assim, aquilo que hoje é importante para os parceiros poderá não sê-lo amanhã, em razão de um cenário caracterizado por imprevisibilidades e incertezas. Para manter a vitalidade da aliança de cooperação intersetorial, os parceiros não devem se empenhar apenas em criar valor, mas também em renová-lo.

Todas as organizações de mercado envolvidas nas alianças pesquisadas informaram que se beneficiaram de seu envolvimento nas colaborações intersetoriais, embora a magnitude e o tipo de valor agregado, em cada caso, tenham dependido do nível de alinhamento e do tipo de recursos comprometidos na parceria. Os principais valores para as empresas foram: o crescimento pessoal das pessoas diretamente envolvidas; a boa vontade das comunidades beneficiárias; o reposicionamento de marcas e produtos; o aprimoramento da gestão de processos internos; o acesso a recursos especiais dos parceiros do terceiro setor; e a geração de vantagens competitivas.

As organizações do terceiro setor que participaram das colaborações intersetoriais pesquisadas por Austin *et all* (2006) também se beneficiaram da experiência e, a exemplo das organizações de mercado, a magnitude do valor obtido foi condicionada pelo alinhamento e pelo tipo de recursos empregados na aliança. Dentre os principais valores incorporados, destacam-se: doações em dinheiro ou em bens ou produtos; aumento da capacidade institucional; introdução do hábito de definir indicadores de avaliação mensuráveis; incorporação de tecnologia operacional de ponta; melhoria da estratégia de comunicação; maior credibilidade e visibilidade junto ao público; acesso a novas fontes de financiamento; utilização dos parceiros como canal de distribuição ou de expansão da área geográfica de atuação; e a incorporação de vantagem competitiva.

5.4 – Gestão de Alianças

Para que as alianças setoriais se transformem em um impulsionador de crescimento para as organizações parceiras, é preciso haver um envolvimento genuíno e um comprometimento efetivo dos líderes responsáveis pela tomada de decisões. Comprometer as organizações com a aliança é um insumo vital para a gestão bem-sucedida das alianças estratégicas intersetoriais.

Segundo Austin *et all* (2006), à medida que as alianças intersetoriais se intensificam e se tornam mais complexas, afigura-se necessário transformar a gestão da parceria em uma responsabilidade central para alguns colaboradores, exigindo, em alguns casos, dedicação em tempo integral. À proporção que as cooperações percorrem o *continuum* da colaboração, a gestão da aliança vai se tornando mais complexa e, eventualmente, os parceiros poderão decidir pela criação de uma estrutura conjunta de gestão. Apesar de algumas empresas que compuseram a amostra da pesquisa terem optado pela terceirização dessa atividade, os autores defendem que, *a priori*, é mais prudente colocar a gestão diária da colaboração a cargo dos próprios recursos humanos de cada organização parceira.

Embora as parcerias intersetoriais sejam concebidas por líderes, elas se desenvolvem e consolidam por meio das organizações. As alianças somente serão bem-sucedidas se estiverem profundamente enraizadas em parceiros institucionalmente sólidos e estáveis, asseguram os autores. Para alcançar esse estado ideal será preciso institucionalizar a parceria no âmbito das próprias organizações e nos atores sociais envolvidos.

Mesmo que os líderes das organizações parceiras estejam profundamente comprometidos com a aliança, as parcerias só atingirão seu potencial máximo quando este compromisso for estendido para todos os níveis organizacionais. Significa que a colaboração precisa ser incorporada, definitivamente, à cultura organizacional das instituições participantes da aliança. Esse processo poderá ser facilitado se a empresa incorporar no seu sistema de recompensas fatores relacionados ao desempenho e ao compromisso dos empregados com a colaboração.

Em algumas situações, a institucionalização da aliança no âmbito interno das organizações e junto aos atores sociais envolvidos pode não ser bastante para assegurar o sucesso da gestão da colaboração, sobretudo quando o parceiro não avança na mesma velocidade. Quando uma aliança intersetorial se incorpora ao DNA da empresa e todas as suas áreas de trabalho se conectam com a parceria, a aliança pode gerar demandas que o parceiro ainda não esteja preparado para atender.

Quando as alianças atingem elevados níveis de desenvolvimento e sinalizam para a necessidade de uma possível expansão, as instituições envolvidas poderão decidir pela agregação de um terceiro. A expansão pode ocorrer por meio da inclusão de um parceiro por um tempo determinado, ou até mesmo numa função específica, se este for detentor de uma competência essencial que contribua para alavancar os resultados da aliança.

O processo de institucionalização da aliança pode ser facilitado quando os parceiros conseguem estabelecer um eficiente processo de comunicação. Alianças bem sucedidas requerem comunicação eficaz em cada segmento de sua cadeia de valor e durante todo o seu ciclo de vida, afirma Austin *et all* (2006). A comunicação exerce uma função essencial no processo de construção da confiança que deve existir entre as organizações parceiras e a sua importância aumenta na medida em que estas instituições evoluem nos estágios do *continuum* da colaboração. A comunicação eficaz evita mal-entendidos ou percepções errôneas que

podem surgir, notadamente, quando a aliança evolui rapidamente, exigindo das partes reposicionamentos freqüentes.

A gestão estratégica das alianças considera a confiança que deve existir entre os parceiros um ativo intangível essencial para que as alianças possam obter sucesso. Sem confiança, as partes não conseguem explorar as oportunidades de criação de valor e a colaboração pode estagnar. Por isso, os parceiros só devem se comprometer com aquilo que efetivamente podem viabilizar. Além disso, será preciso gerar resultados tangíveis que agreguem valor à parceria e demonstrar a mais absoluta transparência na gestão dos recursos alocados na cooperação. O respeito à autonomia e à experiência do parceiro é vital para o processo de construção de confiança.

O modelo de gestão de alianças estratégicas intersetoriais não pode ignorar que as parcerias constituem oportunidades extremamente ricas para a aprendizagem conjunta. Como assinalam Austin *et all* (2006), as colaborações de sucesso são aquelas que os parceiros as percebem como oportunidades de aprendizagem. As colaborações oferecem aos participantes inúmeras chances para a aquisição de novas competências que extrapolam a esfera da cooperação, estendendo-se para enriquecer outras áreas operacionais da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A magnitude e complexidade crescentes dos problemas sociais e econômicos que afetam a humanidade transcendem a capacidade resolutive de qualquer setor individualmente. Ao mesmo tempo em que ocorre um afastamento do modelo de desenvolvimento centrado no Estado, aumenta o reconhecimento de que as forças de mercado, isoladamente, não reúnem condições para aliviar a miríade de problemas decorrentes dos níveis alarmantes de exclusão social.

Em razão disso, as alianças estratégicas intersetoriais, envolvendo empresas e organizações da sociedade civil, emergem como uma via promissora para estimular o fortalecimento da sociedade civil na superação dos problemas criados pelos desequilíbrios econômicos e pelas desigualdades sociais.

Esse movimento é resultado de uma maior sensibilização e conscientização dos líderes de empresas de mercado e de organizações do terceiro setor, no sentido de que é preciso minimizar as imensas privações sociais a que estão submetidas as populações excluídas. Tais *déficits* sociais foram agravados, na última década, pela ação dos movimentos de desaceleração da economia, da recessão e do aumento das taxas de desemprego em todo o mundo, e representam hoje uma constante ameaça à estabilidade política e econômica dos diversos espaços geopolíticos do planeta.

Como assinalado pela literatura, aqui tomada por base, a construção de alianças estratégicas intersetoriais, longe de ser uma utopia, constitui uma visão realista de que a humanidade não suportará conviver por muito tempo com a situação de iniquidade social que atualmente se constata.

O combate às desigualdades sociais não pode mais ser postergado. As políticas sociais necessárias para o enfrentamento do problema devem conter uma nova institucionalidade social. Uma vez que o Estado vem sendo cada vez mais destituído de poder para honrar seus compromissos visando proporcionar benefícios sociais aos cidadãos, emerge a necessidade de um maior envolvimento e participação da sociedade civil na busca de soluções que possam

mitigar o sofrimento milhões de pessoas que vivem com suas famílias sendo privadas dos direitos humanos essenciais.

No Brasil, atualmente, observa-se um crescimento exponencial das alianças estratégicas intersetoriais. E o mais importante neste avanço é que as iniciativas de colaboração parecem derivar muito mais das estratégias corporativas das empresas de mercado do que de motivações altruísticas e beneméritas de seus líderes.

É preciso reconhecer, entretanto, que as alianças estratégicas intersetoriais não representam o único caminho para a operação de programas sociais. Existem inúmeras ações importantes que podem ser desenvolvidas pelo Estado, pelas organizações de mercado e pelas OSCs, independentemente de qualquer parceria.

7. REFERÊNCIAS

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

AUSTIN, J. E.; REFICO, E.; Equipe de Pesquisa do SEKN-Social Enterprise Knowledge Network. *Parcerias Sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2006.

BANCO MUNDIAL. *América Latina y la crisis mexicana: nuevos desafíos*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 1995.

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

FISCHER, R. M. **O Desafio da Colaboração** - práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. Brasil: compreender a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de alianças. In: AUSTIN, J. E.; REFICO, E.; Equipe de Pesquisa do SEKN-Social Enterprise Knowledge Network. *Parcerias Sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda., 2006.

KLIKSBERG, BERNARDO. *América Latina: uma região de risco – pobreza, desigualdade e institucionalidade social*. Brasília: Cadernos UNESCO Brasil, 2002.

_____. *Por uma economia com face mais humana*. Brasília: Edições UNESCO, 2003.

MACHADO FILHO, CLÁUDIO P. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomson, 2006.

PEREIRA, L.C.P. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34 Ltda., 2002.

VERRIER, R. Declaraciones Del presidente de la Asociación de Economistas de America Latina y el Caribe. In: *VII Congreso de economistas de America Latina y el Caribe*. Rio de Janeiro, 1999.

VOLTOLINI, R. *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: SENAC, 2003.