

Sustentabilidade e Alianças Intersetoriais: um estudo de caso sobre os valores compartilhados nas parcerias de quatro organizações sem fins lucrativos

FLÁVIA CRISTINA MARTINS MENDES

Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior
flaviamendes@yahoo.com.br

KELLY CRISTINA DE OLIVEIRA

Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior
kelly.santos@fappes.edu.br

WELTON CAETANO DE OLIVEIRA

Fappes Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino
welton.caetano@fappes.edu.br

SAMIRA HELENA DE LOURENÇO PEGORARO

Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior
samira.pegoraro@fappes.edu.br

Área temática: Gestão Socioambiental

Sustentabilidade e Alianças Intersetoriais: um estudo de caso sobre os valores compartilhados nas parcerias de quatro organizações sem fins lucrativos.

Resumo

Este artigo é um estudo de caso que procurou compreender quais são os valores compartilhados nas alianças intersetoriais de quatro organizações sem fins lucrativos: Fundação Volkswagen, Instituto Criar, Instituto Algar e ONG Emcantar. Esse tipo de organização ganhou mais credibilidade com a sociedade, pois sua atuação atinge esferas que o governo não consegue alcançar. As empresas privadas que buscam atuar nas comunidades procuram por causas sociais ou ambientais com as quais se identifiquem e as ONGs tornam-se uma elo importante na escolha da causa e na atuação da empresa na comunidade. Nesta pesquisa foi analisado em qual estágio encontram-se as alianças entre as organizações e quais as dimensões da sustentabilidade são colocadas em prática.

Abstract

This article is a case study to understand what are the shared values in intersectoral alliances four nonprofit organizations: Fundação Volkswagen, Instituto Criar, Instituto Algar and NGO Emcantar . This type of organization has gained more credibility with society, since they reaches levels that the government can not reach. Private companies seeking to operate in the communities looking for social or environmental causes with which to identify and NGOs become an important link in the choice of the cause and the company's role in the community. In this research was analyzed at what stage are the alliances between organizations and which dimensions of sustainability are put into practice.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Alianças; Valores Compartilhados

1. Introdução

A discussão da sustentabilidade nas empresas privadas e nas associações sem fins lucrativos ganhou muito espaço nas áreas acadêmicas e profissionais nos últimos anos, porque foi necessário compreender até que ponto ia a reponsabilidade do governo e onde começava a responsabilidade das empresas em relação às comunidades e aos indivíduos que muitas vezes estão excluídos ou tem pouco acesso ao desenvolvimento social. No Brasil, as empresas ganharam espaço e se tornaram grandiosas a ponto de conseguir auxiliar o governo dentro desta questão (OLIVEIRA, 2013).

Nos dias atuais, as associações sem fins lucrativos, ou ONGs¹ como são mais conhecidas, ganharam mais credibilidade com a sociedade, pois conseguem atender as esferas que o governo não consegue alcançar. Segundo Oliveira (2013), é neste novo cenário que aparecem grandes empresas que buscam por meio de parcerias e alianças com associações sem fins lucrativos alcançar objetivos em comum.

O Estado conta com o auxílio de organizações da sociedade civil, que implementem de forma complementar, ações sociais que possibilitem oferecer a população melhores condições de vida (JUNQUEIRA, 2004). Isto faz com que as organizações do segundo setor tenham maior atuação neste assunto. O que elas ganham, o que as comunidades ganham e como funcionam as parcerias entre empresas e ONGs são questões que serão abordadas neste artigo que é um estudo de caso que procura compreender quais são os valores compartilhados (PORTER; KRAMER, 2011) nas parcerias apresentadas, em qual estágio encontra-se a aliança intersetorial (AUSTIN, 2000) e qual dimensão da sustentabilidade foi alcançada (SACHS, 2007).

Nos dias atuais, o perfil do consumidor mudou. O cliente não busca mais no seu consumo apenas o produto em si para satisfazer as suas necessidades. Para os consumidores atuais os assuntos socioambientais tem uma parcela importante no seu processo decisório de compra, pois eles estão muito mais informados e preocupados sobre este tema (OLIVEIRA, 2013).

Com o mercado globalizado, e com novos padrões de conduta de uma sociedade mais exigente nos setores éticos, culturais e sociais, as empresas tiveram que olhar com mais valor e responsabilidade para a sociedade onde estão inseridas (AUNSTIN; REFIGCO, 2005).

Nesta empreitada, as empresas que desejam atuar nas comunidades procuram por causas com as quais se identifiquem. Algumas empresas buscam causas ambientais e outras causas sociais, mas seja qual for a área em que decidirem atuar elas precisarão de assistência, e é desta maneira que as ONGs se tornam parte importante tanto no processo decisório da escolha da causa como também na atuação da empresa na comunidade, “trata-se de uma parceria que difere de uma simples contratação de serviços técnicos especializados porque implica confiança mútua e compartilhamento de valores” (AUSTIN; REFIGCO, 2005, p.57).

Segundo Junqueira (2004), uma nova realidade criada a partir de um novo conhecimento e conceito deve ser compartilhada dentro das organizações, principalmente se as organizações mudarem suas práticas organizacionais e suas relações estabelecidas entre os diversos atores sociais dentro do seu meio de atuação.

Neste artigo, a proposta é mostrar como as empresas e as ONGs se relacionam, como podem se complementar e quais os níveis de alianças que são feitos entre estas duas realidades, que segundo Austin (2005) são os estágios filantrópico, transacional e integrativo.

¹ ONG significa organização não governamental e “trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, sem finalidades lucrativas, tendo como objetivo comum lutar por causas coletivas ou apoiá-las” (INSTITUTO PRO BONO, 2014, p. 26).

As empresas que mais almejam as relações intersetoriais dentro do estágio transacional e do integrativo são as que possuem como base a sustentabilidade em pelo menos uma das suas cinco dimensões: social, econômica, ecológica, espacial e cultural (SACHS, 2007).

[...] do lado das organizações de mercado a preposição de participar de alianças intersetoriais vem preencher como necessidade de expandir e concretizar a função social da empresa. Esta necessidade tornou-se prioritária quando a tecnologia da informação tornou-se acessível ao público em geral as características das políticas organizacionais e do comportamento empresarial (AUSTIN; REFICCO, 2005, p 36).

Procuramos saber como estas empresas buscam as transformações sociais através de ações sustentáveis e como as organizações do terceiro setor conseguem colaborar para efetivar este papel e conseqüentemente alcançar o desenvolvimento e a mudança no Brasil.

O presente estudo torna-se relevante a partir do momento que procura compreender sobre um tema atual que é a sustentabilidade e a influência das suas dimensões tanto nas empresas privadas quanto em organizações do terceiro setor e como esses valores são compartilhados por meio de parcerias e alianças intersetoriais.

O artigo está organizado em cinco seções. A primeira seção é a introdução, a segunda seção é a revisão teórica sobre os conceitos de sustentabilidade, a importância do terceiro setor e os conceitos de alianças intersetoriais, a terceira seção explica a metodologia utilizada e a quarta seção apresenta a análise do estudo qualitativo de quatro organizações sem fins lucrativos: a Fundação Volkswagen, o Instituto Criar, o Instituto Algar e a ONG Emcantar. O Instituto Criar faz parceria com a empresa Volkswagen por meio da Fundação Volkswagen e ONG Emcantar é parceira da empresa Algar por meio do Instituto Algar. A última seção expõe as conclusões do presente estudo, as limitações encontradas e recomendações para estudos futuros.

2. Revisão teórica

2.1 A sustentabilidade nas organizações

Na década de 1970, instituições internacionais, como a ONU, começaram a debater sobre os impactos ambientais que afetavam a sociedade. Iniciaram-se vários questionamentos sobre o consumo excessivo, sobre os processos produtivos industriais, a produção de lixo e a conservação dos recursos naturais. Surgiram grupos e associações de defesa do meio ambiente, legislações ambientais, criação de pactos para conservação ambiental e também encontros com gestores de vários países para debater a situação do clima e do meio ambiente.

As ações citadas foram um grande passo para a entrada do tema sustentabilidade na pauta mundial. Entretanto, este tema é muito abrangente e complexo para ser mostrado apenas como uma questão ambiental. Para este artigo foi necessário compreender a sustentabilidade de uma forma ampla, por este motivo utilizamos autores que propõem a sustentabilidade como um tema multidisciplinar.

Os conceitos de desenvolvimento sustentável, *stakeholders* e responsabilidade social empresarial condicionam a moralidade do lucro ao equivalente desenvolvimento social e ambiental; à partilha desses lucros com todas as partes interessadas da empresa; e finalmente, à atuação e participação das empresas no enfrentamento dos problemas sociais não apenas para cumprir a lei (que é uma obrigação), mas por decisão voluntária. (GARBENELI; BRITO, 2008, p. 103)

Este conceito mostra que ao pensar sobre sustentabilidade podemos ver um conceito que passa pelos três pilares: econômico, social e ambiental, o chamado *triple bottom line*².

Além deste disseminado conceito é importante compreender as particularidades da sustentabilidade como propôs Sachs (2007, p. 181-183) ao mostrar as cinco dimensões da sustentabilidade:

- 1.Sustentabilidade social: ligada à equidade, ou diminuição do abismo entre ricos e pobres;
- 2.Sustentabilidade econômica: ligada ao gerenciamento mais eficiente dos recursos;
- 3.Sustentabilidade ecológica: ligada à capacidade de carga do planeta, como limitação do uso de combustíveis fósseis, redução do volume de resíduos e poluição, autolimitação no consumo material, tecnologia de baixo teor de resíduos e normas para uma adequada proteção ambiental;
- 4.Sustentabilidade espacial: ligada à configuração rural-urbana mais equilibrada;
- 5.Sustentabilidade cultural: ligada às mudanças ajustadas à especificidade de cada contexto sócio-ecológico.

Por meio deste conceito pode-se compreender o quanto a sustentabilidade e suas práticas são abrangentes e relevantes para o desenvolvimento humano e das nações.

Se olharmos a história recente das nações, podemos perceber que houve muitas mudanças no comportamento humano, na economia mundial e na sociedade como um todo, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Essas mudanças trouxeram para o século XXI um novo pensamento sobre a atuação das empresas, dos governos e dos indivíduos e também de quais eram as consequências para todos.

Segundo Oliveira (2013), muitos conceitos de sustentabilidade que surgiram na década de 1970, como a pirâmide de Archie Carroll³, mostravam que a sustentabilidade e a responsabilidade social estavam ligadas a ações isoladas e voluntárias das empresas e não a um processo de gestão que integrava os pilares ambiental, social e econômico.

As empresas que olhavam a sustentabilidade como um processo de gestão para o futuro, hoje se encontram inseridas dentro de um ambiente desafiador que procura destacar qual é o benefício que o negócio pode trazer para a sociedade (CARROLL; SCHWARTZ, 2008).

Atualmente, as empresas conseguem ver a sustentabilidade como uma maneira de ter vantagem competitiva, cortar custos, consolidar sua imagem e reputação e construir relações ganha-ganha com a sociedade. “Sustentabilidade é transversalidade. Só será alcançada se for parte integrante da estratégia da empresa” (ALMEIDA, 2007, p.104).

Segundo Barbieri e Cajazeira (2012), para uma empresa ser considerada sustentável ela deve seguir as dimensões propostas por Sachs (2007) e aquelas que são peculiares a sua área de atuação ou mercado.

Uma organização sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de modo consistente. É a que, simultaneamente, procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social,

² Conceito criado por John Elkington em 2001.

³ A pirâmide de Carrol tem como base a responsabilidade econômica, acima se encontra a responsabilidade legal, depois responsabilidade ética e no topo da pirâmide, a responsabilidade discricionária relacionada às ações filantrópicas que não fazem parte das atividades comerciais da empresa.

promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 68)

Para atuar no pilar social, como citou os autores, em ações de justiça social e de inclusão social a empresa precisa se relacionar de forma eficiente com seus *stakeholders*. A gestão com *stakeholders* significa que a empresa se relaciona com diferentes grupos dentro da sociedade que tenham interesse para participar de alguma forma do seu processo de gestão e produção.

As empresas sustentáveis precisam conhecer por quais valores são norteadas para compartilhar com seus *stakeholders* e construir uma relação de confiança e benefício mútua com os mesmos. “Um grau de confiança elevado dos *stakeholders* internos e externos contribui para melhorar os demais recursos da organização e são fatores-chave para a sustentabilidade da empresa ao longo prazo” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 74).

Existem diversos tipos de *stakeholders* para as organizações privadas, cada empresa tem específicos públicos de interesse e que influenciam suas atividades e processos, como clientes, fornecedores, colaboradores, governo etc. (ALMEIDA, 2007).

Cada público de interesse influencia e é influenciado pela empresa de uma maneira diferente e para isso é importante entender no que a relação é baseada e se as solicitações são compreendidas e atendidas.

[...] as partes interessadas não poderiam ser tratadas como meios para alcançar objetivos para a empresa, seus proprietários e dirigentes. A sobrevivência da companhia no longo prazo seria obtida mediante o atendimento balanceado das expectativas das múltiplas partes interessadas, sendo os proprietários apenas uma delas. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 74).

Como este artigo discorre sobre alianças intersetoriais, o foco é compreender a relação, por meio dos valores compartilhados, com um *stakeholder* específico, as organizações do terceiro setor, ou seja, ONGs e associações sem fins lucrativos que mantêm parcerias com empresas privadas. O próximo tópico aborda os conceitos sobre este *stakeholder*, ONGs e associações sem fins lucrativos.

2.2 A importância do terceiro setor no Brasil.

A busca pelo desenvolvimento social no surge no Brasil nos anos 1990, logo após a redemocratização do país, os cidadãos passaram a ter mais visibilidade com as autoridades públicas perante seus direitos e deveres. A constituição de 1988 ampliou os direitos civis das pessoas e o fortalecimento dos principais vínculos democráticos de convivência social (FISCHER, 2005).

Até este momento, as ONGs se mostravam por meio de entidades como a igreja católica, sindicatos e movimentos sociais urbanos e rurais. Com o fim do regime militar no Brasil, apareceu mais espaço para que outras instituições pudessem integrar este cenário. De acordo com Costa e Visconti (2001), com a nova constituição foram introduzidos novos direitos socioeconômicos, foram expandidos os direitos de cidadania e política e com esta abertura foram criadas novas demandas e espaços de atuação institucional para as ONGs.

Segunda Nista *et al* (2004), com os vinte anos do regime militar (de 1964 a 1985), os brasileiros não desenvolveram uma contribuição mais participativa na sociedade, foi um período em que o Estado centralizou o poder e os cidadãos perderam espaço para se associar e construir seu senso de responsabilidade.

Os governos federais se descentralizaram e permitiram que os governos locais e as instituições assumissem a responsabilidade sobre o desenvolvimento, foram criadas oportunidades para um número maior de atividades no âmbito local. Segundo Austin (2005), o modelo de desenvolvimento regido pelo Estado começou a declinar, mas ao mesmo tempo foi identificado que o mercado e as empresas privadas, por si só não aliviaram o excesso de problemas sociais do Brasil.

As ONGs vieram para somar e ocupar os espaços em que os governos não alcançam. As associações sem fins lucrativos se apresentam muitas vezes em comunidades pobres onde as famílias têm poucos recursos materiais e culturais e necessitam deste subsídio, e estas organizações trabalham para reverter esta situação, mas encontram-se em meio a muitas dificuldades financeiras e de gestão, portanto a parceria com as empresas se torna importante. Segundo Silva (2008), as associações sem fins lucrativos se mostram essenciais na redução das desigualdades sociais, ao buscar pelo desenvolvimento local elas conseguem mudar este panorama com articulações realizadas com outros setores dentro da sua área de atuação.

Nesta última década, a legislação favoreceu as organizações de terceiro setor que conseguiram se formalizar, e com a chegada da tecnologia, a interação melhorou e alcançou muitas pessoas o que possibilitou a colaboração através de fóruns, debates, salas de bate papo e grupos nas redes sociais, tendo uma comunicação muito mais expressiva. Segundo Albuquerque (2006), com as transformações políticas e econômicas que aconteceram no Brasil e no cenário internacional, as ONGs conseguiram criar redes para buscar e trocar conhecimento em outros países, a gestão de suas atuações tornaram-se globalizadas.

A gestão das ONGs tornou-se diferenciada, pois estas começaram a se especializar e procurar pessoas mais qualificadas para as atividades desenvolvidas. Os profissionais que trabalham neste setor possuem o mesmo valor que um profissional que atua em grandes empresas do mercado. Outro destaque é que o trabalho voluntário começou a ser muito valorizado pela sociedade. As ONGs podem ter um desempenho muito mais significativo se tiverem uma assessoria e profissionais qualificados e dispostos a participar deste movimento (HEINZEN; ROSSETO; ALTOFF, 2013).

As associações sem fins lucrativos são em sua maioria organizações não governamentais com ações e práticas sociais que geram bens e serviços à sociedade e atuam junto às comunidades carentes em diversas áreas, as principais são: ensino, profissionalização, assistência à mulher, combate à violência, sustentabilidade e meio ambiente. Diante dos graves problemas sociais e desigualdades diversas, a sociedade civil, que pode ser representada pelas organizações do terceiro setor, tem como grande desafio estimular as práticas sociais, empreendedoras e humanitárias (ALVES JÚNIOR; FONTENELLE, 2009).

Segundo o estudo “Associações privadas e sem fins lucrativos do Brasil”, realizado pelo IBGE e pelo IPEA em 2010, as ONGs são determinadas em cada região dentro de várias áreas, contudo as que mais têm atenção são aquelas que dão assistência a grupos com maior vulnerabilidade social e cultural como, por exemplo, idosos, crianças e adolescentes. A distribuição no Brasil destas entidades está relacionada da seguinte maneira, em primeiro lugar a região sudeste com 44,2%, em segundo lugar a região nordeste com 22,9% e a região sul com 21,5% e, por último, a região norte com 4,9% das ONGs que atuam com causas sociais voltadas a este tipo de público. O estudo mostra que é preciso levar em consideração o que cada região/localidade tem como prioridade para que a cultura e até mesmo a política de atuação das ONGs seja mais significativa.

Segundo Silva (2008), nos últimos anos muito se ouviu falar em desenvolvimento local e social, mas se esqueceram que cada região possui sua identidade, sua cultura e seus indicadores socioeconômicos, isso mostra que muitas vezes não são levados em conta que as estratégias de desenvolvimento necessitam de várias ações integradas nas esferas econômica, social, ambiental e político-institucional.

A atuação das ONGs tornou-se muito importante para a sociedade por conseguir atingir áreas afetadas por problemas como a pobreza, a violência e a educação e por isso, estas instituições ganharam mais espaço para cuidar também de diferentes práticas sustentáveis que se apresentam como um assunto muito relevante para a sociedade para as empresas nela inseridas.

Este tópico mostrou o quanto o terceiro setor ampliou-se no Brasil e no próximo tópico procuramos apresentar que as empresas precisam do conhecimento e da atuação das ONGs para realizar seus projetos e colocar em prática nas suas atividades as dimensões da sustentabilidade.

2.3 Alianças intersetoriais e os valores compartilhados

No final do século XX, as poucas parcerias entre empresas e ONGs aconteciam por iniciativa do empresário que se identificava com o trabalho da ONG e a partir de então construía uma relação, mas naquela época havia poucos estudos a respeito do tema parcerias e que mais tarde foram aprofundadas (AUSTIN, 2005).

Em 1998, o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Fundação Instituto de Administração (CEATS-FIA) realizou a primeira pesquisa brasileira sobre colaboração intersetorial para desenvolvimento em projetos sociais (FISCHER, 2005). A partir deste ponto foram mapeadas e descritas fontes que pudessem identificar onde estas ações aconteciam e como poderia ser aperfeiçoada a relação entre ONGs e empresas.

É importante mostrar que o diálogo entre os diferentes setores auxilia a enfatizar a transformação e mudança social na sociedade, principalmente no Brasil. “Além disso, organizações de todos os setores têm enfrentado pressões que acabam envolvendo expectativas públicas que os encorajam a fazer parcerias com outros setores” (SELSKY; PARKER, 2005, p.850, tradução nossa).

O diálogo de atores de diferentes setores começa com o objetivo de cooperação entre as partes, conforme literatura pesquisada é possível compreender que a partir deste diálogo iniciam-se as alianças intersetoriais que possuem três estágios: estágio filantrópico, estágio transacional e estágio integrativo (AUSTIN, 2000).

O estágio filantrópico tem um enfoque paternalista, pois valoriza a relação doador-beneficiário, ou seja, as organizações de terceiro setor envolvidas nesta parceria apenas recebem dinheiro ou bens das empresas privadas. Neste estágio não há necessidade de compartilhar valores em comum. Quando as organizações começam a ter consciência que apenas filantropia não basta nesta interação, elas deslocam-se para o segundo estágio (transacional) cuja relação tem um enfoque no benefício para ambos, a organização de terceiro setor ganha bens ou até mesmo dinheiro, mas também troca conhecimento e valores com a empresa. O terceiro e último estágio (integrativo) enfatiza a integração entre as missões, os valores e as atividades de todos os integrantes envolvidos na parceria: os gestores e beneficiários da organização de terceiro setor e também os gestores e colaboradores da empresa.

Estas alianças também estão surgindo porque as empresas estão cada vez mais reexaminando suas práticas filantrópicas tradicionais e buscando novas estratégias de envolvimento com suas comunidades, que terão maior relevância corporativa e maior impacto social (AUSTIN, 2000, p.69-70, tradução nossa).

A amplitude da sustentabilidade e os valores nela inseridos são um dos fatores que influenciam esta dinâmica de repensar as práticas filantrópicas. Segundo Molleda *et al* (2009), as organizações de diferentes setores unem seus recursos e suas especialidades para criar uma

sinergia voltada à mudança social que traga soluções que gerem impactos positivos para toda sociedade. Nos últimos anos o escopo das parcerias tem aumentado para abraçar além das causas globais, causas locais e nacionais (SELSKY; PARKER, 2005). É o que podemos ver nas análises das organizações pesquisadas.

Do lado das organizações de mercado a proposição de participar de alianças intersetorias vem preencher uma necessidade de expandir e concretizar a função social da empresa. [...] Valores intangíveis, como o capital social, os padrões éticos, a cultura da qualidade ganharam um significado na avaliação da performance empresarial e começaram a atuar como diferenciais de competitividade no mercado consumidor e na arena dos negócios globalizados. (FISCHER, 2002, p. 36)

Conforme descrito pela autora, concretizar a função social tornou-se um desejo de muitas organizações privadas multinacionais e de grande porte e as parcerias que envolvem uma troca de conhecimento e valores apresentam oportunidades de criar um ambiente onde habilidades individuais e recursos (financeiros ou materiais) de cada parte servem para entregar resultados à sociedade que sozinho cada setor, cada organização não alcançaria (GOOGINS; ROCHLIN, 2000).

As organizações, participantes deste formato de parceria, que compartilham seus valores por meio de ações no âmbito social ou ambiental são “empresas que criam valor econômico através da criação de valores sociais” (PORTER; KRAMER, 2011, p.7, tradução nossa). O conceito de valor compartilhado está presente nas parcerias e alianças porque envolvem esforços e tempo dos indivíduos comprometidos nas ações, por este motivo que as parcerias são um instrumento de transformação social e precisam disseminar os valores que acreditam e estão inseridos em sua gestão.

O conceito de valor compartilhado pode ser definido como políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma empresa enquanto simultaneamente avançam as condições econômicas e sociais das comunidades em que operam. (PORTER; KRAMER, 2011, p. 6, tradução nossa)

As empresas e as organizações de terceiro setor utilizam linguagens diferentes, possuem diferentes culturas e atuam de forma diferente na sociedade, então como é possível construir uma aliança com atores tão diferentes? Para Fischer, a parceria intersetorial possui três características principais: “(1) os parceiros em relação devem ter sua identidade bem consolidada; (2) devem estar dispostos a compartilhar seus valores; e (3) devem respeitar mutuamente a esfera de responsabilidade de cada um” (FISCHER, 2002, p. 63).

A identidade proposta por Fischer é verificada através da missão, da visão e dos valores explícitos em sua comunicação formal. As empresas que escolhem o conceito de valor compartilhado geralmente estão dispostas a disseminá-los. Quando ambas as organizações conhecem sua identidade, elas conseguem compreender quais são suas atividades, quais são suas diferenças e seus pontos fortes e fracos.

A próxima seção do artigo discorre sobre como foi analisado os pontos debatidos na revisão teórica.

3. Metodologia

O artigo procurou realizar um estudo de caso múltiplo (YIN, 2010).

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidências geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. (YIN, 2010, p. 32)

O estudo de caso pode ser usado para verificar vários objetivos, sendo um deles, comparar com a literatura dos temas abordados e desta maneira construir novas teorias (EINSENHARDT, 1989). Este artigo não tem a pretensão de construir uma teoria sobre sustentabilidade, terceiro setor e alianças intersetoriais, mas pretende utilizar a literatura para comparar e mostrar quais são os valores compartilhados pelas organizações analisadas (Fundação Volkswagen, Instituto Algar, Instituto Criar e ONG Emcantar), os objetivos da parceria e em qual estágio se encontram.

Conforme citação acima, a pesquisa procurou estudar um fenômeno contemporâneo que é a sustentabilidade e dentro deste contexto a análise de alianças intersetoriais.

Neste artigo, o objeto de pesquisa são organizações do terceiro setor, de direito privado com fins filantrópicos sustentados e administrados ou por pessoa jurídica, como no caso da Fundação Volkswagen e do Instituto Algar, ou por pessoa física, no caso, o Instituto Criar e a ONG Emcantar. A escolha da amostra de pesquisa foi baseado nas empresas privadas que encontram-se presentes no Guia Exame das 500 maiores empresas do Brasil e no Guia Exame de Sustentabilidade ambos de 2014. Foi enviado cerca de 50 convites para empresas de grande porte e apenas duas responderam ao questionário, a Volkswagen (do Guia das 500 maiores) e a Algar (do Guia Sustentabilidade). A escolha das outras duas instituições estão relacionadas com a análise dos relatórios de sustentabilidade e as entrevistas onde foram encontradas as parcerias da Volkswagen e da Algar.

Foram construídos dois questionários qualitativos com perguntas abertas e enviado por e-mail para as instituições, exceto para o Instituto Criar, onde a entrevista foi realizada pessoalmente e gravada em áudio no dia 29 de junho de 2015. As respostas foram obtidas nos meses de maio e junho de 2015. Os questionários com perguntas abertas são úteis quando a pesquisa tem como foco identificar os valores muitas vezes intangíveis e analisar discursos que podem não estar claros, além disso, esse tipo de pergunta nos permitiu poder comparar com o que estava descrito na comunicação oficial (relatórios de sustentabilidade e sites). A construção do questionário foi baseada no referencial teórico já apresentado na seção anterior.

O primeiro questionário foi feito para investigar como as instituições que são extensões das empresas conseguem apresentar seus objetivos e seus valores explícitos e implícitos, a Fundação Volkswagen e o Instituto Algar. Segue abaixo as perguntas.

- 1) O que a empresa acredita ser uma aliança ou parceria estratégica?
- 2) Quais são os projetos sustentáveis mais importantes, realizados em conjunto com ONGs, OSCIPs e Associações sem fins lucrativos?
- 3) Qual a efetiva contribuição que as parcerias estão agregando aos problemas sociais brasileiros?
- 4) O que motivou a empresa selecionar estas ONGs/ OSCIPs/Associações sem fins lucrativos? E quais os critérios utilizados?
- 5) Quais os valores da empresa são compartilhados com os integrantes dos projetos - comunidades, beneficiados, ONGs ?

- 6) Ao idealizar esses projetos em parceria com instituições de terceiro setor qual foi o objetivo principal da empresa?
- 7) Para quais canais de comunicação esses projetos em parceria com ONGs são divulgados?

As perguntas acima foram elaboradas para compreender a intenção destas instituições ao construir alianças estratégicas e se era possível identificar valores disseminados e compartilhados nas repostas. A Fundação Volkswagen respondeu as perguntas de uma maneira mais objetiva e clara, colocou informações e números sobre os projetos além de referências para sabermos mais sobre sua atuação. O Instituto Algar teve uma postura diferente, pois respondeu de forma sucinta e com poucas informações e referências. Por exemplo, na questão 3 informou “Sozinho o governo não consegue equacionar todas as problemáticas sociais do Brasil. As parcerias complementam o trabalho do poder público”, ou seja uma resposta que não especifica seus reais propósitos.

O outro questionário foi direcionado para as instituições construídas pelas necessidades da sociedade e não das empresas, para o Instituto Criar, parceira da empresa Volkswagen e para a ONG Emcantar, parceira da empresa Algar.

- 1) Nome do projeto (em parceria com a empresa citada).
- 2) Breve descrição do projeto.
- 3) Quem são os beneficiados do projeto realizado em parceria com a empresa? (Quantidade).
- 4) Onde é realizado? E quais as cidades abrangidas pelo projeto?
- 5) Quais os objetivos do projeto?
- 6) Quais os canais de comunicação utilizados para divulgação e viabilização do projeto?
- 7) Para quais públicos o projeto é divulgado?
- 8) Quais são os pontos fortes do projeto?
- 9) Quais são as principais dificuldades encontradas?
- 10) O projeto é avaliado/mensurado?
- 11) Caso sua resposta seja sim, como é realizada a avaliação/mensuração e quais os indicadores utilizados?

As perguntas deste questionário tem um direcionamento maior para identificar os valores e os objetivos dos projetos realizados em parceria, e não teve enfoque nos valores da instituição como um todo. A entrevista presencial feita em junho no Instituto Criar conseguiu obter mais informações que as entrevistas por e-mail. Mariana Gholmia, responsável pela organização, respondeu com detalhes sobre os objetivos de suas parcerias, mesmo aquelas que estavam relacionadas com outras empresas. A ONG Emcantar, assim como o Instituto Algar, respondeu de uma maneira sucinta, mas colocou quais os valores estão na parceria com a empresa Algar.

Na próxima seção é possível ver mais detalhes da pesquisa de campo.

4. Análise dos resultados

Esta análise está dividida em três partes, onde primeiro apresentaremos um breve histórico das organizações pesquisadas, suas missões, visões e as ações praticadas para depois inserirmos em duas tabelas os principais valores apresentados nos relatórios de

sustentabilidade, nos sites institucionais e nas entrevistas e por último identificaremos o estágio da aliança.

A empresa automobilística Volkswagen do Brasil nasceu em São Paulo no bairro do Ipiranga em 1953, está no Brasil há 63 anos. A Fundação Volkswagen foi fundada em 1979 pela matriz alemã responsável pelo investimento educacional e desenvolvimento social até o ano de 2001, a fundação valoriza a parceria com os sistemas públicos para propiciar ações transformadoras da realidade educacional e social brasileira. Segundo o site da Fundação, sua missão é promover e realizar ações que contribuam para a melhoria da qualidade da educação pública e que fomentem o desenvolvimento social de comunidades de baixa renda. E sua visão é ser referência como fundação empresarial da indústria automobilística pelo investimento social privado em projetos de educação para formação continuada de educadores da rede pública, oferecendo oportunidades de acesso à educação de qualidade.

Segundo o relatório de sustentabilidade de 2013, a empresa Volkswagen traz como valores alta performance, renovação, respeito, responsabilidade, sustentabilidade e proximidade ao cliente. Na entrevista que nos cedeu, a Fundação Volkswagen enfatiza a prioridade com a educação e o desenvolvimento social, colocando a mesma como seu principal sustentação.

Nos projetos que em a Fundação Volkswagen mantém parceria se destaca a parte educacional com investimentos no ciclo do ensino fundamental. Existem parcerias com museus de São Paulo, projetos voltados à educação infantil com treinamento aos educadores, mas os seus projetos investem também em educação universitária formando parcerias para ceder bolsas de estudo aos filhos dos colaboradores.

Podemos citar aqui alguns de seus projetos como o “Costurando o Futuro” com capacitação técnica em corte e costura, costura design, este projeto está relacionado diretamente para moradores das comunidades em volta das fábricas e recebe matéria prima do descarte dos produtos não utilizados no processo de produção. Existe outro que está relacionado com seu setor de mercado como o projeto “Jogo da Vida em Trânsito” que trabalha a cidadania e segurança no trânsito. Outras parcerias também foram citadas, mas o foco deste artigo é a parceria que acontece entre a Volkswagen e o Instituto Criar de TV, Cinema e Novas Mídias através da Fundação Volkswagen.

O Instituto Criar de TV, Cinema e Novas Mídias foi criado pelo apresentador de televisão Luciano Huck no ano de 2003, tem como missão promover o desenvolvimento profissional, sociocultural e pessoal de jovens por meio do audiovisual. A instituição atende jovens com idade entre 17 e 20 anos em situação de vulnerabilidade social e econômica, oferece formação técnica e sociocultural. Sua visão é construir um mundo de oportunidades ampliadas, no qual jovens vivenciem o audiovisual como elemento de transformação.

A instituição busca através da formação de jovens para a televisão e o cinema. Esses jovens aprendem sobre as diversas técnicas e quando entram para o mercado de trabalho têm habilidade mais do que técnicas em mídias, possuem capacidade de serem pessoas melhores com mais conhecimento e novas visões sobre o mundo do qual faz parte e assim, expandir-se intelectual e culturalmente cada vez mais. A instituição possui um relatório onde informa números sobre seus projetos e seus beneficiados.

Esta oficina de aprendizagem, como eles mesmos denominam, procura parcerias que tenham os mesmos valores para que possam caminhar juntos. A parceria entre as duas organizações tem como prioridade a educação e o desenvolvimento social. O Instituto Criar tem alguns valores em comum com a Volkswagen, pois a empresa tem diversos projetos voltados à educação.

A outra empresa analisada neste artigo é a Algar que possui 85 anos de atuação no mercado brasileiro no setor de tecnologia de informações e comunicação e hoje atua em outras áreas como agronegócios, serviços e turismo. Sua missão é “desenvolver

relacionamentos e soluções inovadoras que gerem negócios sustentáveis com valor percebido” (ALGAR, 2014, p. 10). Possui cinco valores corporativos que são: cliente; integridade; valorização dos talentos humanos; empreendedorismo e sustentabilidade.

O Instituto Algar existe desde 1994 e tem como objetivo programas voltados à comunidade contribuindo para melhoria da qualidade na educação brasileira, a criação do Instituto Algar foi importante para geração de valores para a sociedade dentro do tema da sustentabilidade. Segundo o relatório de sustentabilidade, sua missão é “educar, articular e mobilizar pessoas e organizações para a prática da sustentabilidade” (ALGAR, 2014, p. 54). Os números do instituto mostram que mais de 78 mil pessoas foram impactadas pelos 47 projetos culturais apoiados pela empresa.

Muitos projetos do Instituto Algar trabalham educação, cultura e desenvolvimento técnico de jovens profissionais. Estes projetos abrangem desde o desempenho na leitura e desenvolvimento linguístico até a preparação de jovens para o mercado de trabalho e passa também pela área cultural onde estes jovens tem acesso a aulas de música e cultura digital com produção e publicação de vídeos online. Todos os projetos citados foram encontrados no site do Instituto Algar, pois nas respostas do questionário havia poucas informações, por este motivo foi preciso recorrer às informações contidas no site e relatório de sustentabilidade.

Conforme mencionado, o foco deste artigo é a parceria que acontece entre a Algar e a ONG Emcantar através do Instituto Algar. Esta parceria traz a inclusão de jovens que estão nas comunidades do entorno da empresa Algar no Estado de Minas Gerais.

A ONG Emcantar nasceu em 1996, no site da instituição é definida como uma instituição que “desenvolve projetos de formação continuada e oficinas pontuais com foco em vivências artísticas e educação socioambiental no intuito de contribuir para uma formação humanizadora, despertando um indivíduo que olha para si, para o outro e para o espaço que ocupa”. A missão desta ONG é “empreender ações de transformação individual e social, promovendo vivências artístico-culturais, atividades de formação continuada e práticas socioambientais”. E sua visão procura contribuir para um modo de vida fundado no encantamento com o mundo, na cooperação entre os indivíduos e no relacionamento responsável com o espaço ocupado.

Este projeto, realizado em parceria, tem como objetivo a inserção cultural de 240 crianças e jovens que procura promover a formação cultural dos participantes, ampliar seus repertórios culturais de habilidades artísticas e sociais. A divulgação deste projeto é feita dentro da própria comunidade onde o projeto é viabilizado, as crianças conseguem neste projeto a inclusão social e o desenvolvimento humano por meio da arte.

Na realização deste projeto algumas dificuldades foram encontradas, pois não existe a mensuração e a divulgação dos resultados alcançados nas questões comportamentais, a ONG Emcantar consegue avaliar apenas os aspectos artísticos alcançados.

Na primeira tabela inserimos os valores de cada organização. Para a Fundação Volkswagen e o Instituto Algar inserimos os valores que também são compartilhados por suas respectivas empresas, já que são organizações estabelecidas e sustentadas pelas mesmas.

Tabela 1 – Valores compartilhados pelas organizações de terceiro setor analisadas.

Organizações	Valores
Fundação Volkswagen	Educação; Desenvolvimento Social; Alta Performance; Renovação; Respeito; Responsabilidade; Sustentabilidade; Proximidade ao Cliente; Cidadania e Capacitação.
Instituto Criar	Desenvolvimento profissional; Desenvolvimento Sociocultural; Capacitação; Transformação; Construção de Oportunidades; Criatividade; Responsabilidade; Solidariedade e Transparência.
Instituto Algar	Cliente; Integridade; Valorização dos Talentos Humanos; Empreendedorismo; Sustentabilidade; Educação; Mobilização e Desenvolvimento Profissional.
Ong Emcantar	Formação Continuada; Educação; Formação Humanizada; Transformação Social; Inserção Cultural; Cooperação e Desenvolvimento Humano.

Fonte: elaborado pelos autores

Na segunda tabela foi colocado o que identificamos como os valores em comum entre as alianças.

Tabela 2 – Valores compartilhados em comum nas alianças;

Alianças	Valores em Comum
Fundação Volkswagen e o Instituto Criar	Educação; Desenvolvimento Social; Desenvolvimento Profissional; Transformação Social; Capacitação e Responsabilidade.
Instituto Algar e a Ong Emcantar	Educação; Desenvolvimento Profissional e Transformação Social.

Fonte: elaborado pelos autores

Baseado nos valores apresentados é possível verificar que a aliança entre Fundação Volkswagen e o Instituto Criar procura a mudança social da sociedade brasileira dentro de três dimensões: social, econômica e cultural (SACHS, 2007) e o estágio desta parceria encontra-se no segundo momento, é um estágio transacional, pois o Instituto Criar citou na entrevista presencial que procura parcerias integrativas com empresas da mesma área de atuação, como exemplo empresas de cinema e emissoras de televisão que não é o caso da Volkswagen.

A Fundação Volkswagen incentiva a atuação do Instituto ao oferecer condições financeiras para viabilização de suas atividades, mas também compartilham o mesmo valor que é a educação e capacitação, principalmente de jovens. Esta é uma área em que o governo

brasileiro não conseguiu avançar nos últimos anos e que muitas empresas enxergaram como uma possibilidade de construir e melhorar seu papel na sociedade.

A dimensão econômica aparece aqui porque as duas instituições valorizam a inserção no jovem no mercado de trabalho, pois jovens de comunidades carentes têm muita dificuldade para conseguir o primeiro emprego e a educação (dimensão social e cultural) é o primeiro passo para esta mudança.

Já a aliança entre o Instituto Algar e a ONG Emcantar procura a mudança social dentro das dimensões: social, cultural e espacial (SACHS, 2007) e o estágio desta parceria encontra-se no nível transacional. Assim como a aliança citada anteriormente, as duas organizações tem um eixo em comum a valorização da educação e a transformação social.

A ONG Emcantar deixa claro, tanto na entrevista quanto no seu site, que valoriza a cultura em todos seus aspectos e o Instituto Algar valoriza a cultura através de projetos educacionais que mantém, portanto são visões diferentes com objetivos em comum. A atuação das duas instituições está na dimensão espacial porque enfatiza suas ações para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais onde fica a sede da empresa Algar.

As duas empresas (Volkswagen e Algar) utilizam suas alianças com os quatro *stakeholders*, analisados neste artigo, para atender as expectativas da sociedade brasileira, principalmente dos jovens, para valorizar e melhorar a educação e como consequência oferecer uma chance para uma parcela da população que não tem acesso à cultura e à capacitação.

5. Conclusão

Esta pesquisa procurou analisar com um método qualitativo a relação intersetorial entre empresas e organizações do terceiro setor e quais as dimensões da sustentabilidade estão inseridas nestas alianças.

Foi verificado que nenhuma das alianças conseguiu implementar as dimensões da sustentabilidade na sua totalidade, pois as parcerias apresentadas possuem um enfoque na questão social, mas devemos lembrar que o surgimento das associações sem fins lucrativos no Brasil aconteceu para a construção e transformação do desenvolvimento social, pois o governo (instituições federais, estaduais e municipais) já não conseguiam efetuar este papel com eficiência.

Os valores compartilhados abordaram com muita clareza que o foco das quatro instituições está voltado para a educação e o desenvolvimento profissional de jovens brasileiros.

Outro ponto para destacarmos é que as alianças apresentadas ocorrem entre organizações de terceiro setor com perfis bem diferenciados, duas organizações são uma extensão dos valores e das práticas das empresas privadas e outras foram estabelecidas pela necessidade da sociedade brasileira. Mesmo as quatro organizações sendo do terceiro setor, as alianças encontram-se no estágio transacional, porque tanto a Fundação Volkswagen e o Instituto Algar sofrem influência das empresas que as mantém, não visam ao lucro, mas possuem objetivos delineados pelo mercado. Esta foi o modo que as empresas Volkswagen e Algar encontraram para atuar na transformação da sociedade brasileira, criaram suas organizações de terceiro setor para trocar conhecimento, compartilhar valores e fazer alianças com outras organizações.

Conforme mostrado na revisão teórica esses *stakeholders* são apoio para as empresas tanto na construção de sua reputação como forma de criar relações mais simbólicas com a sociedade brasileira. O estágio transacional em que se encontram mostra que ainda existe um

caminho longo para percorrer quando se trata de alianças intersetoriais, principalmente ao descrevermos empresas e ONGs.

A pesquisa de campo teve muita dificuldade na obtenção de repostas, a Fundação Volkswagen por estar mais consolidada e conhecer profundamente seus valores se mostrou mais aberta para informar sobre suas parcerias do que o Instituto Algar. A mesma situação ocorreu com o Instituto Criar e a ONG Emcantar. Houve muita resistência por parte das empresas convidadas em responder sobre a temática apresentada, onde podemos concluir que por mais que o tema esteja bem disseminado no Brasil, muitas empresas ainda não compreendem seu papel dentro da sociedade e por isso não conseguem passar informações sobre seus objetivos de alianças intersetoriais. A sustentabilidade e todas suas vertentes ainda encontram caminhos com muitas pedras para se concretizar de forma genuína.

Por causa de sua pequena amostra de pesquisa, este trabalho sugere novas oportunidades de aprofundar o tema. Por exemplo, buscar outras empresas mesmo que não sejam de grande porte para compreender como acontecem as alianças com pequenas e médias empresas. Deve-se monitorar continuamente este processo no Brasil com intuito de apresentar novos modelos de construção de práticas sustentáveis.

6. Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro Setor: História e Gestão de Organização**. São Paulo: Summus, 2006.
- ALGAR. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. 68p. Disponível em <<http://www.algar.com.br/relatorios-de-sustentabilidade>> Acesso em 30 jun 2015.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALVES JÚNIOR, M. D.; FONTENELE, R. E. S. **Estratégias de gestão para a sustentabilidade de organizações do terceiro setor**. In: IV Encontro de Estudos em Estratégias – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração/ANPAD - 3Es, Recife, 2009.
- AUSTIN, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and businesses. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Thousand Oaks, v. 29, n. 1, p. 69-97, 2000.
- AUSTIN, J. E.; REFICCO, E. Questões chaves sobre colaboração. In: BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (org). **Parcerias sociais na América Latina: lições de colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, C. S; VISCONTI, G. R. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social. Relatório Setorial nº3**. Rio de Janeiro: BNDES Gerência de Estudos Setoriais (As/Geset), 35p. Julho, 2001. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 25 fev 2015.
- CARROLL, A.B; SCHWARTZ, M.S. Integrating and unifying competing and complementary frameworks. **Business & Society** vol. 47, n. 2, p. 148-186, June, 2008.
- BARBIERI, J. C; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2º Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**. V. 14, n. 4, p. 532-550, October, 1989.

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

FISCHER, R, M. Estado, mercado e o terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersectoriais. **Revista de Administração da USP –RAUSP**, São Paulo, vol. 40, n. 1, p. 5-18, jan/fev/mar, 2005.

GARBENELI, M. F; BRITO. W.L. O bom nem sempre é o justo: responsabilidade social para além dos domínios da empresa. **Organicom (Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas)**, n. 8, Ano 5, p. 99-110, Janeiro-Julho, 2008.

GOOGINS, B.K; ROCHLIN, S.A. Creating the partnership society: understanding the rhetoric and reality of cross-sector partnerships. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 127-144, 2000.

HEINZEN, D, A, M; ROSSETTO, C, R; ALTOFF, J, R. Identificação e categorização dos stakeholders de uma organização do terceiro setor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.12, n. 1, Janeiro-Março, 2013.

IBGE; IPEA. **As associações privadas e sem fins lucrativos no Brasil**. Ano 2010. Disponível em <<http://www.abong.org.br>> Acesso em 30 nov 2014.

INSTITUTO PRO BONO; INSTITUTO FILANTROPIA; INSTITUTO MARA GABRILLI. **Novo manual do terceiro setor**. São Paulo: Paulus, 2014.

JUNQUEIRA, L. A, P. Gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Revista Saúde e Sociedade**, v.13, n. 1, p.25-36, Janeiro-Abril, 2004.

MOLLEDA, J.C. MARTINEZ, B.A. SUAREZ, A. M. Building multi-sector partnerships for progress with strategic, participatory communication: a case study form Columbia. **Anagramas**, Medellín, v.6, n. 12, enero-jul, 2009.

NISTA, C; CROCIQUIA, M.L; BRUNETTI, R.M; CZERESNIAT, T. **Alianças intersetoriais: avaliação e monitoramento**. Um estudo de caso. Monografia (Especialização em Gestão e Empreendedorismo Social) – Fundação Instituto de Administração-FIA, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PORTER, M. E; KRAMER, M.R. Creating Share Value. How to invent capitalism as unleash a wave of innovation and grown. **Harvard Business Review**, Boston, n.1-2, January-February, 2011.

REVISTA EXAME. **Guia Exame de Sustentabilidade 2014**, São Paulo: Editora Abril, Novembro, 2014.

REVISTA EXAME. **Guia Exame das 500 Maiores Empresas do Brasil 2014**, São Paulo: Editora Abril, Fevereiro, 2015.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia. Teoria e prática do desenvolvimento**. Organização: Paulo Freire. São Paulo: Cortez, 2007.

SELSKY, J.W; PARKER, B. Cross-sector partnership to address social issues: challenges to theory and practice. **Journal of Management**, vol. 31, n. 6, December, 2005.

SILVA, J.U. Desenvolvimento local: avaliação do projeto de alfabetização e formação profissional no Vale do Jequitinhonha. **Revista de Gestão Organizacional-RGO**, Unochapecó, v. 01, 2008.

VOLKSWAGEN DO BRASIL. **Anuário de Responsabilidade Corporativa 2013**, 58p. Disponível em <<http://www.vwbr.com.br>> Acesso em 20 mai 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Edição. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.