

Construindo Alianças Intersetoriais: Quatro Casos Brasileiros

João Teixeira Pires

*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS /
Universidade de São Paulo - USP
joaotp@fia.com.br*

Monica Bose

*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS /
Universidade de São Paulo - USP
monicab@fia.com.br*

Luana Schoenmaker

*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS /
Universidade de São Paulo - USP
luanas@fia.com.br*

Resumo

Este artigo apresenta e analisa as alianças estratégicas intersetoriais estabelecidas pelas empresas Natura Cosméticos, Banco Itaú e Telemig Celular para a realização de seus projetos sociais. A análise foi fundamentada sobre teorias que tratam da evolução de colaborações intersetoriais orientadas para objetivos sociais comuns e, mais especificamente, de conceitos relacionados ao funcionamento deste tipo de alianças no âmbito da América Latina. Além de analisar como as empresas estudadas estabelecem e mantêm suas alianças intersetoriais, o estudo identifica e discute as barreiras existentes na constituição dessas alianças, as motivações apresentadas pelos diferentes parceiros envolvidos, o valor gerado para ambos e os principais fatores que influenciam a condução das alianças, como são gerenciados pelas organizações parceiras. Conclui-se que, apesar de existirem determinados padrões em comum, não há soluções e caminhos únicos para o estabelecimento de colaborações intersetoriais, processo este que se caracteriza pela continua aprendizagem e desenvolvimento de competências organizacionais.

Objetivos e Metodologia

O estudo realizado teve como objetivo principal analisar como as empresas estabelecem e mantêm alianças intersetoriais para a realização de seus projetos sociais. Para atingir tais objetivos, a pesquisa buscou, especificamente: Identificar e analisar como as empresas e organizações parceiras administram as barreiras presentes na constituição de alianças intersetoriais; Identificar e analisar as motivações apresentadas por empresas e organizações do primeiro e do terceiro setor para a construção de alianças intersetoriais; Identificar e analisar como as articulações intersetoriais são estabelecidas e consolidadas; Identificar e analisar como ocorre a geração de valor em alianças intersetoriais; Identificar e analisar os fatores que influenciam a condução de alianças intersetoriais e como são gerenciados pelas organizações parceiras.

O estudo consistiu em uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, abordagem que objetiva descrever as características de uma situação, um grupo, um fenômeno ou caso específico, para compreender sua natureza e formas de manifestação (Selltiz et al., 1967).

Foram realizados quatro estudos de casos, método que se caracteriza por ser “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001). Foram coletados dados secundários em publicações,

artigos, materiais institucionais das organizações pesquisadas, bem como dados primários em entrevistas realizadas com representantes das diferentes instâncias envolvidas nas iniciativas estudadas.

Fundamentação Teórica

A revisão bibliográfica que sustenta o estudo enfatiza colaborações intersetoriais que visam objetivos sociais comuns. São apresentados aspectos relacionados às origens da condição humana como elementos que predisõem a sociedade para a colaboração. Aspectos ligados à cooperação, no âmbito público e privado, são apresentados traçando considerações sobre o papel de empresas privadas em parcerias intersetoriais. A partir deste panorama, são discutidos temas relacionados mais diretamente ao objetivo deste estudo – como as empresas estabelecem e mantêm alianças intersetoriais para realizar seus projetos sociais. São apresentados alguns conceitos relacionados ao funcionamento destes tipos de alianças estratégicas intersetoriais no âmbito da América Latina.

1 – As origens da condição humana: a predisposição da colaboração intersetorial

A proposta da participação da sociedade civil na esfera pública, através da contribuição para elaboração, gestão e controle de políticas públicas através de alianças intersetoriais requer uma abordagem centrada no resgate da condição humana frente os riscos da sobrevivência física e social.

Segundo Arendt (1991), o estudo das relações entre o público e o privado, de tal forma a propiciar o desenvolvimento da humanidade em sua totalidade, deveria haver uma adequação do pensamento científico. Para a autora, “o pensamento científico que correspondia a essa concepção já não é a ciência política, e sim a economia nacional ou a economia social,..., todas as quais indicam uma espécie de administração doméstica coletiva”.

Analisando as relações entre o público e o privado, Giddens (2000) reflete que “os motivos e desejos que permeiam aquilo que o senso comum entende por esfera privada estão, também, na origem das grandes mudanças sociais que permeiam aquilo que o senso comum entende por esfera pública”. Compartilhando com Arendt a dificuldade em delimitar a separação entre o público e o privado, o autor observou os tipos de negociação existentes nas relações pessoais contemporâneas, verificando que essas relações expressam os princípios da confiança, diálogo e autonomia nos domínios privado e público, os quais têm redefinido a lógica da ação política no mundo moderno. Isto significa uma busca da democracia, que vem operando mudanças tanto no plano da conduta pessoal e das interações interpessoais, como no plano das organizações complexas e na organização social como um todo. O autor exalta a importância dos processos de comunicação e das relações interpessoais nos domínios público e privado: “na medida em que haja uma democracia dos sentimentos, ela terá importantes consequências para a promoção da democracia pública formal. Quem tiver um bom conhecimento de sua constituição afetiva, e quem for capaz de comunicar-se efetivamente no plano pessoal, provavelmente estará bem preparado para cumprir com as obrigações e responsabilidades da cidadania” (Giddens, 1994).

A importância do estabelecimento da confiança, do diálogo e autonomia nas relações sociais, nas esferas pública e privada, sinaliza a influência destes fatores em possíveis processos de colaboração intersetorial, envolvendo o Estado, Mercado e Sociedade Civil. A partir do resgate das condições da existência humana, aliado a uma breve discussão teórica sobre as relações público X privado, os autores ressaltaram a importância do fator “confiança” nas relações sociais contemporâneas.

Emerge também a idéia de uma nova corrente de pensamento científico baseada na Economia Nacional ou Social que se propõe a promover a administração conjunta do público e do privado. Nessa linha de pensamento, as empresas surgem como organizações que passam a ter um papel importante na solução de carências de ordem social, que o sistema capitalista não

consegue equacionar e resolver satisfatoriamente sem uma interação maior entre os atores da sociedade (Singer, 2001). Segundo o autor, ocorre uma contradição no espaço das empresas, já que, em seu interior, em alguns momentos as pessoas atuam como competidores e, em outros, como parceiros solidários. Essa dualidade de comportamento induzida nas pessoas que convivem nos ambientes empresariais pode estar na raiz de algumas das decisões sobre a atuação social empresarial, as quais funcionariam como medidas compensatórias dos conflitos latentes nessas contradições.

2 – Papel da Empresa Privada

O entendimento do papel da empresa privada no desenvolvimento das sociedades contemporâneas requer uma breve análise histórica da relação existente entre a economia e as relações sociais. Os autores que procuraram identificar os pontos básicos desta relação no contexto da sociedade industrial foram Karl Marx, Max Weber e Émile Durkheim. Para Marx, as relações sociais são definidas pela organização do processo de produção econômico e consistem nos elementos dinamizadores de todas as relações que se estabelecem na sociedade. Weber destaca a racionalização da vida cotidiana como estreitamente relacionada ao desenvolvimento do capitalismo. O moderno, ainda que dependente de relações sociais no âmbito da sociedade industrial, estaria associado à racionalidade nos processos organizativos e produtivos, havendo o combate a formas econômico-sociais fundamentadas na tradição, poder personalizado e patrimonialismo. Por outro lado, Durkheim ressalta a presença dos laços de solidariedade que garantiriam a coesão social na sociedade moderna.

Com uma visão mais abrangente das possíveis relações entre os aspectos econômicos e sociais existentes na sociedade de meados do século XX e, de certa forma, rompendo com alguns paradigmas da época, o autor Karl Polanyi situa-se como uma referência para a crítica à separação entre o econômico e o social. Para o autor, “... a emergência da ordem econômica moderna, a Economia de Mercado, foi marcada por intensos processos de luta social. A sociedade moderna tem se caracterizado por um movimento pendular entre uma ordem socialmente protegida e uma ordem ameaçada pelo ‘moinho satânico’ do mercado” (Polanyi et. al., 1957). Nota-se a dificuldade em se desvincular questões econômicas de aspectos ligados ao desenvolvimento social em praticamente todas as reflexões dos autores apontados, lançando a base a partir da qual será analisada e discutida a participação das empresas privadas na sociedade.

Sobre o pressuposto da indissociabilidade entre o econômico e o social, compartilhada pelos autores acima, assenta-se o conceito de redes sociais, o qual foi utilizado para definir o que se entende por “inserção social na Economia”. Para Granovetter (1985), as redes sociais estabelecem relações fortes e fracas entre os indivíduos. Os laços fracos, na verdade, criam pontes entre as várias redes sociais e são decisivos para a constituição da rede social como um todo. Os contatos pessoais, fluxos de informação, as relações de confiança e reciprocidade e demais mecanismos informais são fatores explicativos decisivos da interação no interior da ordem econômica.

A influência das relações de confiança interpessoal na melhoria de performance das empresas, em seus aspectos financeiros e mercadológicos, é ressaltada por Novelli (2004) em estudos que apontam associação entre as variáveis apontadas (Sako, 2000; Kramer, 1999; Zaheer et. al., 1998). O autor procurou apontar com isso que relacionamentos orientados para formas de cooperação são fundamentais dentro das organizações. Novamente percebe-se sinalização para a importância da consideração da confiança, nestes casos, mais explorada dentro de organizações empresariais.

No que se refere ao desenvolvimento de redes sociais, as empresas desempenham papel fundamental no processo. Conforme relatam Cappelin e Giuliani (2002), “com certeza a empresa também consegue ter influências sobre diversas dimensões da vida social, mostrando capacidade de elaboração cultural, isto é, capacidade de estabelecer elos e trocas com as

instituições, grupos e comunidades. Assim, a empresa se apresenta como cenário expressivo por ser um contexto permeável para absorver, reproduzir, responder e movimentar as representações simbólicas elaboradas pelos atores, os empresários, os trabalhadores, as trabalhadoras, as organizações sindicais, os clientes e fornecedores e demais interessados”.

Nas décadas de 1980 e 1990 foram intensificados estudos tomando empresas como objeto sociológico. Conforme relatado em Kirschner e Monteiro (2002), autores franceses desenvolveram estudos que evidenciaram a noção de que a empresa é um ator-criador, ou seja, os atores no seio da organização têm escolhas: eles constroem a organização cujo resultado é sancionado pelo exterior.

Essa linha de raciocínio do papel da empresa privada na sociedade moderna aponta na direção do maior envolvimento empresarial nas questões sociais, coerente com a corrente de autores liderada por Peter Drucker, que defendem que “as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem para os problemas sociais básicos”. (Haas, 2002; Hayward, 2003).

Já os autores que compartilham das idéias de Milton Friedman (Makower, 1994; Coelho et. al., 2003), argumentam que as empresas devem usar seus recursos e sua energia apenas em atividades destinadas a aumentar seus lucros, sem fugir às regras, participando de uma competição aberta e livre. De acordo com Friedman, os dirigentes de empresas não são as pessoas mais indicadas para determinar a urgência relativa dos problemas sociais, nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a determinado problema social. O autor também insiste que os administradores que destinam recursos da empresa para realizar noções pessoais e, eventualmente equivocadas, do bem-estar social estão taxando injustamente seus acionistas, empregados e clientes. Para Friedman, as empresas devem produzir com eficiência bens e serviços e deixar a solução dos problemas sociais para os funcionários, profissionais e os órgãos governamentais competentes (Stoner e Freeman, 1994). Refuta a necessidade de participação da empresa em atividades voltadas para reduzir a exclusão social ou alavancar o desenvolvimento, bem como, rejeita a tese de que ela deva assumir um papel na resolução de problemas da sociedade.

No entanto, na medida em que se avolumam as evidências de que a geração de lucros empresariais está intimamente ligada a fatores humanos das relações sociais - e não, exclusivamente, a atos econômicos e financeiros de pessoas isoladas – dilui-se a separação entre o econômico e social. A noção de que os lucros de qualquer negócio são prioritariamente dependentes de racionalizações humanas, torna-se enfraquecida, contribuindo para reduzir a polarização entre as visões defendidas por Drucker e Friedman. O desenvolvimento do capitalismo impõe e universaliza a racionalidade econômica, porém não a torna homogênea, não a torna independente da influência dos padrões culturais e das especificidades das relações sociais (família, grupo, território e nação) e não a deixa imune a influências sem controle (Cappelin e Giuliani, 2002).

Uma adequada avaliação do papel da empresa na sociedade parece requerer uma análise equilibrada dos resultados econômicos necessários à sua sobrevivência aliados à consecução de uma missão social, que se fundamenta na origem da condição humana da ação proposta por Arendt (1991), que envolve a capacidade e a necessidade do ser humano conviver participativamente em sociedade.

Com o intuito de aprofundar a análise sobre a inserção efetiva da empresa privada no campo social, será analisado, neste trabalho, o desenvolvimento de alianças estratégicas intersetoriais para atuação social envolvendo empresas privadas e entidades da sociedade civil sem fins lucrativos.

3 – Alianças Estratégicas Intersetoriais para atuação social

No escopo deste trabalho, atuação social é definida como o conjunto de ações e projetos desenvolvidos pela empresa que visam melhorar as condições da sociedade em áreas como saúde, educação, meio ambiente, cidadania etc. São atividades dirigidas para públicos

externos à empresa, ou seja, segmentos da sociedade, comunidades, minorias, entre outros. Para fins desta pesquisa, portanto, a atuação social não abrange ações que a empresa desenvolve visando exclusivamente o bem-estar de seus funcionários ou que estejam previstas pela legislação. (Fischer, 2002).

Alianças estratégicas intersetoriais são definidas como todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantém com outras organizações da sociedade para realizar suas práticas de atuação social. Ao estudar alianças intersetoriais com a participação de empresas norte-americanas, Austin (2001) propôs um processo de criação e desenvolvimento de alianças que engloba cinco elementos fundamentais:

1) Entender o estágio de cooperação estratégica. O esquema proposto para essa análise foi denominado pelo autor de Continuum da Colaboração e está dividido em três estágios:

a) Estágio filantrópico – a natureza do relacionamento entre a organização comercial e a organização sem fins lucrativos é principalmente de doador e donatário.

b) Estágio transacional – as organizações realizam suas trocas de recursos por meio de atividades específicas, tais como marketing ligado à causa, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviço remunerado. O fluxo de valor passa a ter mais um caráter de mão dupla.

c) Estágio integrativo – as missões, as pessoas e as atividades dos parceiros começaram a experimentar uma ação mais coletiva e uma integração organizacional. Para a criação de valor conjunto, a cultura de uma organização passa a ser afetada pela cultura da outra.

2) Fazer a conexão. Deve haver estabelecimento contínuo de confiança.

3) Assegurar a compatibilidade estratégica. Há a necessidade de, continuamente, avaliar a inter-relação entre as missões das organizações envolvidas na aliança, correlacionando necessidades e capacidades e verificando valores coincidentes.

4) Gerar valor. Deve haver uma constante avaliação do valor potencial e real gerado a partir das atividades da cooperação, tanto para o público-alvo quanto para os próprios parceiros.

5) Administrar o relacionamento. Deve haver, na medida em que amadurece a cooperação estratégica, uma preocupação com a organização da aliança, ou seja, com sua institucionalização.

Ao trabalhar com esse processo de construção e manutenção de alianças intersetoriais, Austin (2001) propôs a identificação de 7 dimensões estratégicas para o aprimoramento das alianças, isto é, transformou o processo em variáveis que poderiam ser utilizadas num sistema de avaliação. São os chamados 7Cs da Aliança Estratégica: a) Conexão com o propósito e com as pessoas; b) Clareza de propósito; c) Congruência de missão, estratégia e valores; d) Criação de valor; e) Comunicação entre os parceiros; f) Continuidade de aprendizado e g) Compromisso com a parceria.

4 - Alianças Intersetoriais na América Latina

No intuito de aprofundar a análise de alianças intersetoriais no âmbito da América Latina, Austin & Reficco et. al (2006) avaliaram 24 alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos latino-americanas. O estudo abrangeu vários tipos de organizações, bem como tipos de colaboração que incluem todo o espectro do continuum da colaboração exposto anteriormente.

Os principais aspectos levantados pelos autores e que configuram uma espécie de roteiro para o estabelecimento e manutenção de alianças intersetoriais para atuação social são:

1) Superação das barreiras à colaboração. Segundo os autores, os meios que se utilizam para superação das barreiras à colaboração “incluem a busca de um interlocutor, a importância de relações preexistentes entre parceiros futuros, o impacto de falhas na capacidade institucional, o efeito das diferenças entre culturas organizacionais, o impacto da comunicação eficaz e o valor de ser proativo e persistente”.

- 2) Identificação da motivação para as organizações colaborarem de forma intersetorial. Os impulsos podem ser altruístas e/ou utilitaristas, sendo que este último pode envolver a gestão de riscos ou a busca de vantagem competitiva.
- 3) Dinâmica dos contatos iniciais. O estudo revelou que a proatividade é um fator crítico de sucesso para a aliança intersetorial, sendo relevante a presença de conhecimento prévio entre os atores sociais envolvidos como fator influente no desenvolvimento do processo.
- 4) Alinhamento estratégico. Ainda segundo os autores, “quanto mais as colaborações se ajustam às missões, aos valores e às estratégias organizacionais, maiores as chances de sucesso”.
- 5) Geração de valor. Esta se encontra vinculada ao tipo de recursos que estão sendo mobilizados pelo empreendimento. Constatou-se no estudo que “há diferenças substanciais de produtividade entre parcerias que empregam recursos genéricos e aquelas que contribuem com recursos essenciais próprios, ou que criam valor por meio da combinação de recursos essenciais”. Importância também deve ser dada ao fluxo de valor, especialmente, na idéia do círculo virtuoso da criação de valor.
- 6) Condução da aliança intersetorial. Os principais aspectos que influenciam a gestão das alianças são: a) acompanhamento sistemático da evolução das expectativas dos parceiros; b) a magnitude e tipo de investimento social realizado; c) o processo de construção de confiança, o qual começa no planejamento da aliança e evolui para a contínua presença de empatia e franqueza na relação, respeito ao saber de cada parceiro e se cristaliza na rotina do trabalho conjunto ao longo do tempo; d) Institucionalização da aliança intersetorial e e) Processos de Comunicação da Aliança.

Nota-se um eixo comum avaliando-se a relação entre os aspectos apontados como relevantes no estudo de Austin & Reficco et. al (2006) no âmbito da América Latina, os princípios da condição humana relacionados a tendência clara do homem como ser social apontada por Arendt (1991) e Giddens (2000) e aspectos já levantados em alianças intersetoriais no âmbito dos Estados Unidos por Austin (2001): a importância do estabelecimento de relações de confiança para a evolução de alianças intersetoriais envolvendo diferentes atores sociais.

Apresentação e Análise dos Resultados

1 – Breve Descrição dos Casos Pesquisados

A atuação social da Natura, empresa brasileira do setor de cosméticos, higiene e beleza, foi pesquisada em dois dos quatro estudos de caso realizados. Um deles focou a aliança estabelecida com a escola pública (E.E.P.S.G.) Matilde Maria Cremm, localizada no município de Itapeverica da Serra, em São Paulo, e com o CENPEC - Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, entidade não governamental voltada ao aperfeiçoamento das políticas educacionais e da escola pública. O segundo caso estudado abordou a aliança estabelecida por aquela empresa com comunidades da região amazônica para a produção da linha de cosméticos Natura-Ekos, em um processo de construção de um modelo de relacionamento cooperativo que envolve empresas, comunidades, governos e universidades para a promoção da utilização sustentável dos ativos da biodiversidade brasileira.

O terceiro caso tratou da Telemig Celular, empresa provedora de serviços de telefonia celular no estado de Minas Gerais. Através do Instituto Telemig Celular, a empresa assumiu como objeto de sua atuação social a garantia dos direitos da infância e focou atenção e esforços na criação e fortalecimento dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e dos Conselhos Tutelares do estado. Para tanto criou alianças com os Grupos de Apoio de Voluntários e com a Procuradoria Geral de Justiça do Estado, órgão ligado ao Ministério Público responsável pelo desenvolvimento desses Conselhos em todos os municípios.

Por fim, estudou-se a aliança estabelecida desde 1993 entre o Banco Itaú, o CENPEC – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária e o UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância. Nesta aliança o Banco Itaú, um dos maiores bancos privados de capital nacional, o UNICEF, reconhecida entidade com atuação mundial dedicada à proteção da infância, e o CENPEC juntaram-se para a realização de programas e projetos que visavam contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública no Brasil. Destaca-se o projeto Raízes & Asas e o Prêmio Educação & Participação, criado para estimular organizações comunitárias que realizam ações educacionais complementares ao ensino fundamental oferecido pelas escolas públicas.

2 – Barreiras à Colaboração

Os casos pesquisados demonstram que a aprendizagem e a construção de confiança são fundamentais no estabelecimento de alianças intersetoriais e que, ao longo desse processo, surgem resistências e fontes de inércia derivadas, primordialmente, de diferenças culturais e da falta de conhecimento mútuo entre os interlocutores das organizações e demais atores sociais envolvidos. Estas resistências e inércias são identificadas como as principais barreiras à colaboração e se revestem de atributos, percebidos ou não, que influenciam o surgimento e o aprimoramento das alianças intersetoriais. A representatividade e a legitimidade da Organização da Sociedade Civil (OSC) parceira em sua área de atuação, ou seja, sua capacidade institucional, é um fator-chave para atenuar as barreiras à colaboração.

Itaú e Natura-Matilde escolheram o CENPEC, OSC cuja missão é desenvolver e articular projetos focados na melhoria da qualidade do ensino público. Em ambos os casos a iniciativa pela aliança partiu das empresas, que buscaram o apoio de uma organização consolidada e reconhecida na área de educação. Preocupação semelhante é encontrada no caso Natura-Ekos, no qual a empresa, ao lançar uma linha de produtos derivada de itens da biodiversidade brasileira, foca atenção no planejamento das alianças com as várias entidades dos setores governamentais e não-governamentais com as quais deverá se relacionar. Durante este processo de planejamento, atenção é dada ao nível de capacidade institucional dos parceiros, buscando-se conceber alianças efetivas.

Ao buscar apoio para a criação dos Conselhos Municipais de Direito da Criança e do Adolescente, o Instituto Telemig optou por uma aliança inicial com um grupo informal, do qual participam membros da sociedade civil, voluntários e membros de órgãos governamentais, priorizando, desta forma, uma atuação focada na filosofia participativa e congregando vários atores sociais. Nesta configuração as lideranças emergem ao longo da aliança, num processo que converge para o aperfeiçoamento da capacidade institucional da organização informal previamente concebida.

Assim, o traço comum que une os casos é a iniciativa da empresa, dentro da aliança, em focar atenção à capacidade institucional das OSCs, quer seja buscando a parceria com organizações consolidadas, quer adotando procedimentos de desenvolvimento da capacidade institucional mais frágeis. O efeito disto é a neutralização de eventuais barreiras à colaboração, independente da capacidade institucional inicial das OSCs parceiras.

3 – Por que e Para que associar-se?

Uma vez planejadas e minimizadas as barreiras à colaboração, surgem duas perguntas chave: a) Por que se associar, cuja resposta deve indicar as motivações que apontam a colaboração intersetorial como uma forma eficaz de alcance dos objetivos propostos por cada organização aliada e b) Para que associar-se, indicando claramente quais são os benefícios buscados com a aliança.

Os casos estudados indicam a existência de três principais motivações para a colaboração intersetorial: valores pessoais e organizacionais, otimização da gestão de riscos e busca de vantagem competitiva. Geralmente uma delas se destaca na visão dos líderes, o que não exclui

a presença simultânea das outras motivações, como pode ser observado na aliança Itaú-CENPEC:

a) Presença de um valor compartilhado entre os parceiros, ou seja, a crença de que a ação social deve ter impactos significativos, contribuindo com o equacionamento de problemas sociais de base;

b) Preocupação do Itaú em zelar pela sua imagem institucional, já que está inserido em um setor que enfrenta o desafio de lidar com uma significativa impopularidade, contendo uma motivação também ligada à otimização da gestão de riscos inerentes ao contexto sócio-econômico do país;

c) Busca de vantagens competitivas num setor que vem sendo reorientado, num mercado de forte concorrência onde os diferenciais se situam na solidez do negócio e na identidade com a marca.

Para o CENPEC, além do compartilhamento de valores com o Itaú, a aliança proporciona vantagens competitivas, como a ampliação do acesso e monitoramento de indicadores, a oportunidade de atuar em todo o país e a perspectiva de ampliar suas ações.

As alianças da empresa Natura, por sua vez, são marcadas pela presença predominante dos valores pessoais e organizacionais como motivação maior. A forte liderança presente na empresa através de seu fundador e dos outros dois presidentes que comandam a organização, criaram uma cultura formada por valores e práticas voltadas às relações entre as pessoas. Estas relações são os instrumentos da transformação possibilitada pelo segmento de produto principal da empresa: os cosméticos. A sólida relação entre os produtos cosméticos e os valores dos líderes constituiu-se num forte elemento propulsor de uma atuação social abrangente com base em uma atuação compartilhada entre o Estado, as empresas e a sociedade civil.

Da mesma forma que o setor financeiro, o setor de telecomunicações, ao qual pertence a empresa Telemig Celular, também apresenta características de alta competitividade, consolidação das organizações societárias e de imagem impopular. Além disso, a Telemig Celular arca com o ônus de ser uma empresa cuja cultura está em constituição e na qual as relações políticas internas não estão claramente delineadas. Sendo produto de recente privatização, a empresa é uma “colcha de retalhos” composta por padrões culturais remanescentes da estatal de origem e pelas influências diversas provenientes do conjunto de novos controladores. Assim, as decisões tomadas para criar o Instituto Telemig e definir seus focos de atuação indicam a prevalência de uma lógica racional que procura fazer sinergia com as características do negócio e fortalecer a imagem e a marca da empresa junto à comunidade. A Telemig Celular, através de seu Instituto Telemig, procurou criar mecanismos participativos e com alta penetração na sociedade ao buscar legitimidade em sua atuação social. Os Conselhos de Direito da Criança e Adolescente e os Conselhos Tutelares, objetos de sua atuação social inicial, são autênticos fóruns de participação popular na formulação e garantia das políticas públicas voltadas aos direitos da criança e adolescente no país. Prevalece, portanto, uma motivação de gestão de riscos, associados ao contexto do setor, e uma busca por vantagens competitivas, ao associar sua atuação social com a construção e consolidação de instrumentos de participação popular na melhoria de políticas públicas.

Os principais ativos buscados nas alianças estudadas podem ser reunidos em dois grupos: a utilização de competências complementares, ou seja, cada parceiro agregando suas principais competências à colaboração, e a busca pela legitimidade da atuação social. A escolha do CENPEC, nos casos Itaú e Natura-Matilde, ocorreu pela competência já demonstrada desta organização no que se refere ao desenvolvimento de processos pedagógicos voltados para a melhoria da qualidade do ensino público. Nos casos Itaú e Telemig Celular, nota-se, além da busca pela complementaridade de competências, especial atenção à seleção de órgãos legitimadores junto à sociedade, como por exemplo, o UNICEF (comum aos dois casos) e o

Conselho Estadual dos Direitos da Criança e Adolescente (Instituto Telemig). No caso Natura-Ekos, a legitimidade propiciada pelo IMAFLORA – Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola – é fundamental para a aliança.

Com o desenrolar das alianças, foram sendo agregados às organizações aliadas outros ativos que não foram adequadamente dimensionados ou sequer previstos no início das relações. O Programa Itaú Social, idealizado e conduzido através da aliança entre o Itaú e o CENPEC evoluiu não só pelos aportes financeiros propiciados pelo Banco ou pelas competências técnicas de ambos os parceiros ajustadas às necessidades. A evolução do Programa deu-se, principalmente, pela combinação estratégica desses dois elementos, num processo de aprendizagem e interação contínuos, que garantiram a incorporação de novos ativos à colaboração.

O processo de aprendizagem também é destacado no planejamento de alianças desenvolvido pela Natura para o lançamento da linha Ekos. A aliança anterior com a escola pública Matilde propiciou à Natura uma ampliação de suas competências de relacionamento, revendo papéis na aliança ou mesmo alterando a composição de parceiros. A riqueza da aprendizagem deu-se justamente porque a empresa passou por todas as ambigüidades, contradições, conflitos e decisões inerentes a um relacionamento intenso e prolongado propiciado pela aliança. Foi possível, desta forma, ampliar a capacidade de replicar suas ações em aliança com resultados positivos, consolidando algumas práticas de sucesso, como a criteriosa e contínua definição dos papéis de cada parceiro, o contínuo esclarecimento das expectativas mútuas, criou um processo dinâmico e perene de interação que assegure a eficiência da atuação social.

A aliança com o Itaú propiciou ao CENPEC a ampliação de sua atuação, levando-o ao incremento de sua legitimidade no setor de ensino público. Propiciou ainda a ampliação de sua capacidade de alavancar recursos e a diversificação das suas fontes financeiras.

Um tipo especial de aprendizagem, comum aos casos estudados, parece contribuir decisivamente para o sucesso de empreendimentos sociais: a aprendizagem decorrente de uma aliança trisetorial e seu potencial de transformação de políticas públicas. Os gestores das alianças estudadas, tanto os que atuam nas empresas quanto aqueles que estão nas OSCs, assinalam a importância de que a atuação social que empreendem possa impactar positivamente as políticas públicas. Há uma expectativa de que seus projetos exerçam um efeito-demonstração para as iniciativas do governo ou sirva, pelo menos, para influenciar as decisões dos formuladores das políticas sociais.

No entanto, ainda são difíceis as relações de empresas com órgãos públicos devido às diferenças de concepção e de gestão do empreendimento social. O caso Natura-Matilde, ainda que revestido de sucesso, reflete os obstáculos e limitações para este relacionamento direto. A proposição do Instituto Telemig de atuar junto aos Conselhos da Criança e do Adolescente, através de uma aliança com o Grupo de Apoio de Voluntários, composto por membros dos conselhos e da sociedade civil, a princípio exclui a participação de órgãos públicos. Mas, com o desenrolar da aliança, a empresa constatou a necessidade de se articular com a Procuradoria Geral de Justiça como forma de se obter maior efetividade nos resultados previstos.

Isto coloca um desafio para as alianças intersetoriais no Brasil. Para dar conta dos problemas estruturais – como geração de trabalho, erradicação do analfabetismo, escolarização plena, saúde integral, manejo sustentável dos recursos naturais, gestão ambiental – as parcerias têm que influenciar a formulação e a implementação das políticas públicas. Para tanto, a composição de alianças deve privilegiar a intersetorialidade. Entretanto, esta relação é restrita e quando acontece, raramente exerce efeito transformador nas organizações públicas.

4 – Estabelecimento e Consolidação de Alianças

A dinâmica dos contatos iniciais entre integrantes da empresa e das organizações parceiras mostrou-se determinante na construção das alianças estudadas. Parece constituir-se no alicerce básico para a edificação da colaboração, a partir do qual são estabelecidas as

definições de papéis, expectativas mútuas e resultados esperados. Destacam-se dois fatores fundamentais que caracterizam os vínculos estabelecidos em uma colaboração intersetorial: a existência de vinculações pré-existentes entre os atores envolvidos e a forma como se defrontam as culturas das organizações envolvidas.

Na maior parte das vezes, as empresas e OSCs não estabelecem aleatoriamente suas parcerias. Pessoas atuantes em umas e outras, já se conhecem de outros contatos sociais e profissionais, ou são aproximadas por alguém que goza da confiança de ambas.

Maria Alice, fundadora do CENPEC, educadora reconhecida por sua competência, é irmã do presidente do Banco Itaú, Roberto Setúbal. Em 1992, os dirigentes do banco estavam insatisfeitos com as práticas dispersas de atuação social até então empreendidas pela empresa. Fazia-se necessário focalizar objetivos bem delineados e estabelecer procedimentos estruturados de ação. A experiência de Maria Alice na área educacional e o grau de confiança pré-existente entre ela e Roberto Setúbal foram elementos chave para o estabelecimento dos contatos iniciais que precederam a construção da parceria Itaú-CENPEC.

Guilherme Leal, um dos presidentes da Natura, também conhecia previamente Maria Alice. Ao planejar uma aliança para o aperfeiçoamento da escola Matilde, ambos acordaram a contratação de uma entidade com experiência e reputação no aprimoramento da escola pública. Surge, naturalmente, a indicação do CENPEC como esta entidade.

Luiz Gonzaga Leal, ex-presidente da Telemig Celular, fez um trabalho junto ao Conselho Estadual da Criança e do Adolescente em Minas Gerais, antes da criação do Instituto Telemig, trabalho este que possibilitou ao Instituto conhecer os atores sociais envolvidos e vislumbrar a aliança com o Grupo de Apoio de Voluntários como forma de contribuição para o processo de criação dos Conselhos municipais. Ao ser convidado para estruturar o Instituto Telemig, Francisco Azevedo era diretor executivo da Fundação Acesita, já reconhecida como uma das mais atuantes fundações empresariais, no fortalecimento de organizações comunitárias, como os Conselhos da Criança e Adolescente. O clima de entendimento pessoal e confiança mútua entre Azevedo e Leal foi decisivo para que ele optasse por aceitar o convite da Telemig Celular. Trazia consigo não só a experiência madura da Acesita, como todo o network criado junto à FIERJ – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, à FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e ao GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, bem como outras instituições, que se destacavam por suas iniciativas de empreendedorismo social e responsabilidade corporativa.

Rubens Becker, presidente da empresa química Cognis, aliada à Natura, foi pessoalmente à Amazônia e estabeleceu contatos com grupos do IBAMA, os quais possibilitaram à Cognis o direcionamento preciso dos caminhos para entrar na Amazônia de modo seguro, legal e sustentável.

De outro lado, constatou-se que os padrões predominantes na cultura e nas relações de poder que configuram a identidade das empresas influenciam decisivamente a atuação social por elas empreendida em aliança. O Itaú é um “banco de engenheiros” no sentido em que não apenas mantém relações hierárquicas precisas, como também, trabalha exclusivamente com focos de ação e decisão determinados com precisão matemática. Privilegia as competências técnicas, valoriza o acervo próprio de conhecimento e investe fortemente em tecnologia de ponta. Ao estabelecer a parceria com o CENPEC, emprega estes critérios de competência e eficiência e assegura a manutenção do controle sobre a qualidade de sua atuação social, mantendo o Projeto Educação & Participação no âmbito de decisões estratégicas do banco.

A Natura vai, progressivamente, acumulando experiências de atuação social, com diferentes parceiros e modalidades de ações, mas sempre encarando como um processo de aprendizagem organizacional que espelha o processo de crescimento e consolidação da própria empresa e de sua marca. Enfatiza nas parcerias a importância de um relacionamento direto, quase um “corpo-a-corpo” com os parceiros e os beneficiários, do mesmo modo como sempre valorizou

o modelo de venda direta como forma ideal de posicionar seus produtos no mercado. As indagações e questionamentos que cercam as possibilidades de múltiplas alianças durante o desenvolvimento da nova linha de produtos Ekos estão presentes justamente porque, para a cultura da empresa, é muito importante avaliar o grau de comprometimento que as parcerias exigirão e sua capacidade de manter este comprometimento, quando, no futuro, ele venha eventualmente a impactar o negócio.

A Telemig Celular, num processo de consolidação de sua cultura organizacional após processo de privatização e atualização societária, centra seu modus operandi no oferecimento do melhor serviço ao cliente consumidor, aonde quer que ele esteja. O princípio da capilaridade norteia seus negócios, ou seja, a capacidade da empresa em atingir de forma duradoura e com qualidade os vários pontos da rede de consumidores do estado de Minas Gerais. Este princípio norteia a atuação social da empresa, através do Instituto Telemig, voltada a criar e fortalecer órgãos participativos municipais espalhados por todo o estado, através de uma ação articulada por atores sociais locais.

Em todos os casos analisados, as empresas detêm o poder para estabelecer ou não a parceria; isto já indica que ela tende a ser o pólo predominante nas alianças intersetoriais. Este poder está, obviamente, fundamentado na posse da maioria dos recursos necessários para viabilizar a atuação social: financeiros, materiais, humanos, tecnológicos, de rede de relações, de competências técnicas e gerenciais. Esta preponderância acaba determinando as características básicas da aliança. Ainda que o CENPEC detenha toda a expertise para atuar em projetos de melhoria do ensino público, o Itaú é quem determina os parâmetros do prêmio e das atividades empreendidas junto às organizações comunitárias apoiadas. A Natura elegeu o mesmo CENPEC para orientar as melhorias na Escola Matilde, gerando, inclusive, um clima de mal-estar com os profissionais da escola.

Buscar um equilíbrio nestas relações parece ser um dos desafios para o aperfeiçoamento das alianças, o qual poderá vir a ser a característica mais importante do estágio integrativo proposto por Austin (2001). Este equilíbrio exige um consenso de expectativas, alinhamento de percepções e esforço de monitoramento compartilhado que, nas alianças estudadas, podem significar um grau de envolvimento ao qual, provavelmente, os parceiros não queiram ou não possam dedicar.

É possível identificar a existência de um círculo virtuoso na cooperação intersetorial envolvendo o alinhamento estratégico de interesses entre os aliados e a evolução da confiança entre os mesmos. À medida que um deles aumenta, tende a reforçar o outro, num processo de autofortalecimento, com alto potencial de otimização da efetividade da aliança. O alinhamento estratégico pode ocorrer em um ou mais dos seguintes fatores de interesse: missão, valores e estratégia das organizações aliadas. Um alinhamento equilibrado entre estes fatores de interesse ou até mesmo um alinhamento intenso em apenas um deles pode ser suficiente para gerar um vínculo sólido e enriquecedor para todos.

O Banco Itaú, por exemplo, é uma organização pautada pela imagem de solidez, confiança e transparência, atuando como banco múltiplo e prioritariamente no varejo, com estruturas comerciais especializadas para atender os segmentos das pequenas empresas, médias empresas e corporações, além de clientes de elevada renda e patrimônio pessoal. Adota uma forte política de inovação tecnológica e uma política de atuação social de investimento comunitário, cujo retorno não seria mensurado nos indicadores do Banco, mas nos benefícios auferidos pela sociedade. Já o CENPEC desenvolve e articula projetos junto à iniciativa privada, agências internacionais e órgãos públicos, focados na melhoria da qualidade do ensino e no aperfeiçoamento das políticas públicas da área de educação formal. Ambas têm suas missões de atuação social alinhadas, ao buscarem, em última análise, uma efetiva implementação de políticas públicas na área educacional. Compartilham da estratégia para isto, ao vislumbrarem na formação de parcerias, um meio de se complementar competências

essenciais ao atingimento das metas sociais. O sucesso atingido pela aliança não impediu que as opiniões dos parceiros sejam divergentes no que se refere ao seu futuro. O CENPEC considera que deve permanecer com o papel que desempenhado, responsável pelo desenho das especificações técnicas dos programas e concentrando a operacionalização das ações. Já a opinião dos técnicos do UNICEF e do banco é de que se deve ampliar e diversificar as parcerias do Banco nas diferentes regiões do país, aproximando mais os projetos e ações das comunidades locais e adquirindo, com isso, maior legitimidade junto à população. Esta diversidade de opiniões ilustra que o aprendizado e o sucesso propiciado por uma aliança bem sucedida podem resultar numa avaliação crítica que implique numa alteração da configuração da aliança, com redefinição de papéis e, até mesmo, na dissolução dos parceiros iniciais. Isto, ao invés de um sinal de fracasso, pode significar uma evolução de maturidade dos aliados, propiciando aos mesmos um elevado nível de flexibilidade a ponto de considerar diversas e inovadoras formas de continuidade da atuação social.

O caso Natura-Matilde demonstra uma atuação social bem sucedida no que se refere aos seus objetivos iniciais, como o aperfeiçoamento das práticas educacionais da escola pública Matilde, a qual conseguiu romper com sua postura de reprodutora de modelos de ensino para auxiliar na transformação da comunidade onde está inserida. A escola aprendeu sobre gestão, conquistou sua autonomia e inovou seu currículo, tornando-se independente em sua missão social.

Já a Telemig Celular, através do Instituto Telemig, idealizou e “construiu” um parceiro – o Grupo de Apoio de Voluntários – em cuja concepção e capacitação destacava o alinhamento de missão e estratégia participativa. No entanto, com o decorrer da atuação social de criação de Conselhos de Direitos da Criança e Adolescente, deparou-se com a necessidade de incorporar um novo parceiro do setor público – a Procuradoria Geral de Justiça. Ao invés de se impor à Procuradoria, procurou entender e explicitar a missão e estratégia daquele órgão, buscando eventuais pontos de convergência e divergência a serem considerados numa eventual aliança trisetorial.

5 – Geração de Valor na Colaboração Intersetorial

O valor gerado em uma colaboração intersetorial é determinado pelos próprios protagonistas a partir de suas preferências, expectativas, valores e pelo contexto em que se dá a parceria. Observa-se que, quando a colaboração gera um intenso valor, a empresa terá incentivo suficiente para aprofundar a integração com os parceiros, rumando-se de alianças de caráter filantrópico para transacional e, num estágio de maior evolução, para integrativa, conforme continuum proposto por Austin (2001).

Os casos analisados parecem indicar que, quanto maior o alinhamento estratégico entre os aliados, mais a aliança tende ao caráter integrativo, o que significa uma tendência de maior geração de valor para as partes envolvidas.

O alinhamento estratégico entre o Itaú e o CENPEC, o qual pode ser determinado pela estratégia comum de estabelecimento de alianças como forma de atingir resultados mais efetivos, complementaridade de habilidades e padrão de excelência técnica em suas respectivas competências, conferiu características de uma aliança integrativa. Para o Itaú, a aliança trouxe um diferencial no mercado, pela sua atuação social, associado à marca e a imagem do banco. Para o CENPEC, a aliança propiciou a ampliação de sua atuação, levando ao incremento de sua legitimidade no setor de ensino público, além do aumento de sua capacidade de alavancar recursos e diversificar suas fontes financeiras.

O exemplo da aliança entre a Natura e a escola Matilde ilustra a evolução de uma cooperação que evolui de puro assistencialismo, caracterizada como filantrópica, ao estágio integrativo, com geração de valores profundos e perenes para ambas as organizações. No início, apenas a proximidade física da empresa com a escola, aliada a uma preocupação dos proprietários da Natura com a responsabilidade por uma ação social, foram os elementos propulsores do

processo de colaboração. A filantropia inicial foi eficaz no sentido de minimizar as carências materiais da escola, configurando-se num relacionamento de baixo grau de envolvimento e de alinhamento estratégico. Através do alinhamento de valores relacionados ao poder de transformação da sociedade que ambas as organizações compartilhavam, foi possível vislumbrar a oportunidade de evolução na cooperação, incorporando-se, neste momento, o parceiro CENPEC. Nesta nova fase, a aliança começou a adquirir elementos de caráter transacional, pois havia o compartilhamento de visão pela alta liderança das aliadas e forte ligação pessoal dos líderes envolvidos, ainda que em projetos com riscos limitados e envolvendo intercâmbio de competências e recursos complementares. Com a entrada de uma nova diretora na escola Matilde, livre de qualquer envolvimento emocional com a mesma, alguns focos de resistência à atuação compartilhada com a empresa e o CENPEC foram enfraquecidos, iniciando um processo de reflexão na escola que culminou com uma maior transparência e franqueza no relacionamento das aliadas, aumentando o grau de confiança. A partir daí, com a evolução desta nova mentalidade, profissional e de alta confiança, a escola Matilde foi capaz de incorporar o aprendizado de todo um modelo de gestão que se reproduziu e foi disseminado em outras frentes de trabalho na escola, adquirindo, cada vez mais, uma independência saudável em relação ao parceiro forte – Natura. A escola aprendeu com a empresa instrumentos e técnicas de sustentabilidade, gerando valores mais abrangentes e de alto grau de sustentação, independente da presença ou não da Natura como parceiro.

Diante de um dado nível de alinhamento estratégico entre organizações parceiras, torna-se relevante avaliar o valor gerado em função de sua fonte. Ela pode consistir nos chamados recursos genéricos – que incluem doações em dinheiro ou doações profissionais não relacionadas às competências centrais das organizações – ou dos chamados recursos específicos – relacionados às habilidades particulares de uma organização e centrais para o giro de seus negócios. As colaborações que implicam na transferência de recursos específicos geram mais valor, tanto para as organizações envolvidas quanto para a comunidade, e são mais sustentáveis.

Nos casos estudados, percebe-se a predominância do uso de recursos específicos entre as organizações aliadas. Na aliança com o CENPEC, o Itaú, além dos recursos financeiros, aporta suas competências de gestão, técnicas, de organização hierárquica e trabalhando com focos de ação e decisão bem definidos. Já o CENPEC disponibiliza toda sua expertise em educação. O adequado equilíbrio entre recursos financeiros e competências técnicas permitiu o crescimento e o sucesso do Programa Itaú Social. Aporte semelhante ao dado à aliança com o Itaú foi dado pelo CENPEC à aliança com a Natura para o desenvolvimento da escola pública Matilde. A Natura aportou recursos específicos de gestão, como a aplicação de procedimentos e competências empresariais adaptáveis à escola, além do grande aporte intangível ligado a aspectos de comportamento humano, estabelecimento de confiança, de articulação social, que tanto influenciaram a evolução da aliança. O acúmulo de experiência gerado certamente influenciou a Natura na montagem da rede de alianças que se faz necessária para a efetividade das relações com todos os stakeholders envolvidos no desenvolvimento de seus produtos da linha Ekos.

O Instituto Telemig, ao coordenar a criação e desenvolvimento do Grupo de Apoio de Voluntários, disponibilizou competências ligadas à execução de trabalho em grupo de forma participativa, além de agregar competências gerenciais na gestão dos resultados, utilizando-se de mecanismos de reuniões avaliativas e organizadas de tal forma a propiciar o adequado manuseio dos recursos envolvidos. Já o Grupo de Apoio de Voluntários aportou todo o conhecimento das realidades dos municípios, o qual se torna capaz de gerar abordagens otimizadas de aproximação com o poder público municipal objetivando a criação dos Conselhos de Direito da Criança e Adolescente.

6 – Condução da Aliança Intersetorial

Os casos estudados demonstram que os principais aspectos a serem acompanhados no transcorrer da aliança intersetorial são: evolução das expectativas dos aliados, necessidade de investimento social nas parceiras, construção de confiança, institucionalização da cooperação e comunicação da aliança, tanto interna quanto externa.

O caso Natura-Matilde oferece um rico exemplo de como o acompanhamento e atuação sobre as expectativas dos aliados são fundamentais para a continuidade da cooperação. Após o estágio inicial da aliança, que envolveu o chamado investimento social na escola Matilde, a incorporação do CENPEC trouxe mudanças significativas nos métodos de ensino propostos pela escola. Este processo gerou alguns focos de resistência e a percepção dominante na comunidade escolar de que a Natura iria resolver todos os problemas da escola Matilde. As expectativas dos atores envolvidos tinham mudado e havia a necessidade de uma reflexão conjunta acerca desta mudança. Com a entrada de uma nova diretora na escola e a criação de uma unidade destinada à ação social na empresa, assuntos e expectativas mal entendidas foram francamente discutidos em reuniões de avaliação de projeto, abordando-se aspectos de transparência, redefinição de papéis e de confiança entre os parceiros, que começavam a ameaçar a efetividade da aliança. O reordenamento das expectativas contribuiu para impulsionar a aliança, que mudou de patamar a partir de então, adquirindo contornos mais nítidos de uma aliança integrativa.

O investimento social faz-se necessário em função dos desníveis estruturais em que se encontram empresas e organizações aliadas em várias das cooperações intersetoriais existentes. O Instituto Telemig, ao optar por trabalhar em aliança com um grupo formado por integrantes de órgãos públicos e de membros da sociedade civil, investiu prioritariamente na capacitação dos membros para instrumentalizá-los no desempenho de um papel eficaz para a criação dos Conselhos da Criança e Adolescente em cada município. No início da relação entre a Natura e a escola Matilde, a forma da ação social era de caráter assistencialista, provendo apenas aqueles recursos imediatamente necessários à escola para que ela pudesse operar em melhores condições de aprimoramento futuro. No início da aliança entre o Itaú e o CENPEC foi criado o projeto Raízes e Asas, que contemplava a criação, produção e disseminação de material de apoio que os professores utilizariam em programas de capacitação, como veículos de seu auto-desenvolvimento e também como recursos instrucionais, na preparação de suas aulas. O investimento neste projeto inicial alavancou a atuação social do banco que evoluiu para a implementação do Programa Educação e Participação em nível nacional.

A construção da confiança nas alianças intersetoriais assume várias formas e seqüências. Os casos estudados exemplificam os recursos mais importantes que as organizações utilizaram para construir a confiança na colaboração:

a) Priorizando a confiança no planejamento da aliança. Os casos Itaú-CENPEC e Natura-Ekos fornecem os melhores exemplos desta abordagem. As relações de confiança pré-existentes entre o presidente do Itaú e a diretora do CENPEC se constituíram na base de confiança que permeou toda a colaboração intersetorial. As discussões iniciais, as competências complementares e o alinhamento de valores e estratégia entre as duas instituições criaram um reforço contínuo de confiança entre os aliados ao longo da aliança. No caso Natura-Ekos, a experiência acumulada na aliança com a escola Matilde serviu para posicionar equilibradamente a construção de relações de confiança entre os parceiros, antes mesmo do início das alianças, na fase inicial de planejamento.

b) Construindo a confiança através da empatia, transparência e franqueza nas relações. Como já explorado anteriormente, o caso Natura-Matilde ilustra o fortalecimento da confiança ao longo da cooperação, através, principalmente de uma atitude de franqueza, transparência e de intensas trocas produtivas em reuniões avaliativas. O Instituto Telemig demonstra, durante a criação e capacitação do Grupo de Apoio de Voluntários e na busca do conhecimento do

funcionamento e finalidade da Procuradoria Geral de Justiça, uma atitude de empatia, ao ouvir exaustivamente as características e necessidades dos envolvidos. O simples ato de ouvir proativamente lança as bases para a construção de uma relação de confiança firme e duradoura. A esta postura de empatia adiciona-se a competência essencial da empresa em articular interesses, procurando também incorporar atitudes de transparência e franqueza nas relações subseqüentes.

c) Respeito ao saber de cada parceiro. Em todos os casos estudados, as organizações aliadas respeitam as competências essenciais de cada uma e procuram, incessantemente, a complementaridade e a sinergia destas competências, num processo contínuo de aprendizagem organizacional. O Itaú e a Natura buscaram no CENPEC sua competência em educação. A Natura procura selecionar seus parceiros no caso Ekos, respeitando os atores mais apropriados, independentemente da complexidade envolvida. O Instituto Telemig procura estabelecer uma participação diversificada no Grupo de Apoio de Voluntários e percebe que a Procuradoria Geral de Justiça do estado de Minas Gerais tem muito a colaborar com a aliança devido ao seu conhecimento e responsabilidades estabelecidas em lei a respeito dos Conselhos da Criança e Adolescente.

d) Rotina de trabalho conjunto. Na maioria dos casos analisados a interação freqüente e sistemática entre as organizações aliadas é fator decisivo para que a confiança seja continuamente construída e lapidada. A proximidade física entre a escola Matilde e a Natura facilitava o contato mais estreito entre as organizações e contribuíram para que o convívio mútuo fosse aprimorado. A presença constante de gerentes de projetos sociais do Instituto Telemig junto aos Grupos de Apoio de Voluntários igualmente alavancou a capacidade de construção de confiança duradoura nas relações entre pessoas. Mais do que uma eventual proximidade física, no entanto, percebe-se que uma sistemática de reuniões, associada à participação de um maior número de integrantes das organizações aliadas é de fundamental importância para se estabelecer uma rotina de trabalho conjunto que contribua para a construção da confiança ao longo da colaboração intersetorial.

As formas institucionais da administração das alianças estudadas também variaram. O Itaú iniciou sua atuação social com a ótica de investimento comunitário e alinhada a estratégia negocial através da definição de um comitê estratégico, dentro da empresa, que definiu as diretrizes iniciais de atuação social. Diante do crescimento e da consolidação dos empreendimentos sociais, optou-se pela criação da Fundação Itaú Social em 2000 que passou a cuidar da atuação social do banco. Já a Natura, com a experiência acumulada na aliança com a escola Matilde, optou pela criação de uma área interna, dentro da empresa, denominada de Gerência de Ação Social para a gestão da atuação social. Em determinado momento, no ano de 1997, cogitou-se a constituição da Fundação Natura. Como as ações sociais ainda não estavam sendo reconhecidas como expressões do jeito de ser da empresa, optou-se por abandonar esta idéia e manter a gestão da atuação social dentro da empresa. A empresa Telemig Celular optou por uma forma institucional intermediária. Decidiu, nos projetos iniciais de atuação social, constituir um Instituto que já procura obter as vantagens de melhor aproximação com atores sociais próprias de uma organização destacada da empresa e, ao mesmo tempo, não constituir ainda uma Fundação, já que considera essencial adquirir maturidade e experiência em atuação social para, futuramente, cogitar a criação de uma Fundação.

Por fim, ressalta-se que um processo de comunicação eficaz é ingrediente importante para a saúde do vínculo entre parceiros numa aliança intersetorial. Nota-se nos casos estudados um processo intenso e produtivo de comunicação entre os interlocutores das organizações aliadas envolvidas, aprimorando o clima de transparência, franqueza e confiança. A preocupação com a comunicação interna nas organizações e com a comunicação externa à comunidade não parece estar ainda no centro das prioridades das organizações estudadas. O Instituto Telemig

ainda reluta em como fazer um processo de comunicação eficaz e penetrante na empresa Telemig Celular para que os demais funcionários da empresa tomem conhecimento e participem da atuação social do Instituto. Também se preocupa com a repercussão de uma comunicação externa, procurando evitar interpretações excessivamente dirigidas ao interesse de marketing da empresa. Diante da reconfiguração de atribuições e responsabilidades em discussão dentro da aliança entre o Itaú e CENPEC, coloca-se também o dilema entre o incremento da divulgação dos bons resultados da atuação social do banco, associando-o ao desempenho da empresa, ou manter a postura “low profile”.

Conclusões

O estabelecimento e a condução de alianças intersetoriais para a realização de projetos sociais são processos complexos, marcados por diversos fatores que as influenciam positiva e negativamente. Algumas vezes essas características indicam a existência de padrões comuns, como ressaltado na literatura sobre o tema. Os casos estudados, entretanto, indicam que a existência desses padrões não é suficiente para que fórmulas e modelos de gestão alianças intersetoriais sejam desenhados para aplicação e replicação de experiências.

Cada empresa, contexto e particularidade do projeto social determinarão diferentes as barreiras presentes para constituição de alianças intersetoriais. Assim, os aspectos culturais e o fortalecimento da capacidade institucional colocarão desafios diferenciados para cada empresa, requerendo estratégias diversificadas para superá-los.

As diversas motivações apresentadas por organizações de diferentes setores indicam a necessidade de profundo alinhamento de interesses e construção de confiança mútua, de forma a potencializar as competências essenciais de cada instituição e maximizar os benefícios para todos os participantes da aliança. A consolidação de formas colaborativas de atuação social é pautada por esse processo de aprendizagem e de construção de relacionamentos, o qual muitas vezes é facilitado pelo contato prévio existente entre os interlocutores e decisores das organizações envolvidas.

O aspecto estratégico também exerce forte influência na condução de alianças intersetoriais, com impactos diretos na forma e na quantidade de valor gerada para os parceiros. O alinhamento de estratégias e o desenvolvimento de competências amadurecem ao longo da aliança, gerando tanto mais valor quanto mais intensos e sinérgicos forem esses processos.

A evolução de expectativas, o investimento social, a construção de confiança, a institucionalização da cooperação e a comunicação interna e externa destacam-se como fatores a serem monitorados durante a condução das alianças intersetoriais, aspectos esses que, novamente, assumem nuances particulares em cada caso estudado.

Este cenário resulta em um momento histórico, no qual as alianças são crescentemente buscadas e estabelecidas por empresas com instituições do primeiro e do terceiro setor. A construção de novas lógicas de trabalho, o compartilhamento de ideais comuns e o desenvolvimento de competências constituem processos de aprendizagem organizacional para todos os atores envolvidos e determinam os inúmeros desafios que marcam a constituição de diálogos e de colaboração.

Referências Bibliográficas

Austin, James (2001) *Parcerias*. Futura: São Paulo.

Austin, James & Reficco, Ezequiel et. al. (2006) *Parcerias Sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil*. 2 ed. Elsevier, Rio de Janeiro.

Cappellin, Paola & Giuliani, Gian Mario (2002) *A racionalidade, cultura e o espírito empresarial*. In: Sociedade e Estado, vol. XVII, n. 1.

- Coelho, Philip; McClure, James & Spry, John (2003) *The social responsibility of corporate management: A classical critique*. Mid - American Journal of Business, V. 18.
- Fischer, Rosa Maria (2002) *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. Editora Gente. São Paulo.
- Giddens, Anthony (1994) *As conseqüências da modernidade*. Editora UNESP. São Paulo.
- Giddens, Anthony (2000) *Conversas com Anthony Giddens*. FGV. São Paulo.
- Granovetter, Mark (1985b) *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510.
- Haas, Robert (2002) *Profits through principles*. The Brookings Review, v. 20.
- Hayward, Steven (2003) *The triple bottom line*. Forbes, v. 171.
- Kirschner, Ana Maria & Monteiro, Cristiano Fonseca (2002) *Da Sociologia Econômica à Sociologia da Empresa: para uma Sociologia da Empresa brasileira*. In: Sociedade e Estado, volume XVII, n. 1, Janeiro – Junho.
- Makower, Joel (1994) *Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World*. Simon & Schuster Publisher.
- Novelli, Jaime Gaspar Novaes (2004) *Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial*. Tese de Doutorado – Depto. de Administração FEA-USP. São Paulo.
- Polanyi, Karl; Arensberg, Conrad & Pearson, Harry (Orgs.) (1957) *Trade and market in the Early Empires: Economics in History and in Theory*. The Free Press. New York.
- Sako, Mari (2000) *Does trust improve business performance?* In: LANE, Christel e BACHMAN, Reinhard (edt). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press Inc. New York.
- Selltiz, Claire et al. (1967) *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. EPU. São Paulo.
- Singer, Paul (2001) *Economia Solidária versus Economia Capitalista*. In: Sociedade e Estado, Vol.XVI, n. 1/2.
- Stoner, James & Freeman, Edward (1994) *Administração*. Prentice Hall, Rio de Janeiro.
- Yin, Robert (2001) *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. Bookman. São Paulo.
- Zaheer, Akbar; McEvily, Bill & Perrone, Vincenzo (1998) *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. Organization Science. Providence, vol. 9, iss. 2, mar-apr.