

**Title:** Monitoring of Cross-Sector Alliances: A Brazilian Proposal

**Authors:** Luciana Rocha de Mendonça – Master in Business Administration from FEA-USP – Brazil – e-mail [lurocha@usp.br](mailto:lurocha@usp.br)

Cristina Fedato – Student of Master’s Degree in Business Administration from FEA-USP – Brazil – e-mail [cristinap@fia.com.br](mailto:cristinap@fia.com.br)

Marcelo Tsustsui – Undergraduate in Business Administration from FEA-USP – Brazil – e-mail [mmtsui@yahoo.com.br](mailto:mmtsui@yahoo.com.br)

This article aims at raising the discussion on the challenge faced by organizations that keep social action partnerships. It also introduces the Instrument for Monitoring Cross-Sector Alliances, a tool developed from the research named “Strategic Cross-Sector Alliances for Social Action”. The study was conducted by CEATS/FIA (Center of Social Entrepreneurship and Third Sector Administration, from Foundation Institute of Administration), which is connected to FEA/USP (School of Economics, Business Administration and Accounting at São Paulo University), in Brazil. CEATS counted on the financial and institutional support from Ford Foundation for doing the study referred to.

The research was conceived to be developed in three phases. Firstly, a survey was carried out during the last three months of 2001, encompassing an intentional sample of enterprises. 423 questionnaires were filled in, among which 91% came from companies that kept some sort of social action practice. 85% of them developed their projects and programs through cross-sector alliances.

A sub-sample of 60 enterprises took part in the second phase, during the first semester of 2002. Qualitative data were surveyed and analyzed concerning the maintenance of alliances. Then, an additional sample was established, bearing 41 organizations allied to those 60 enterprises, out of which 73% were Third Sector organizations, 20% were government agencies and 7%, other enterprises. Interviews were made with all 101 organizations, based on a semi-structured script whose data were subject to contents evaluation. The third phase comprised the preparation of case studies.

It is important to highlight that the sample was intentionally defined, which means it does not represent the universe of enterprises in Brazil. As a limitation of the study’s second phase, it is necessary to note that it was a qualitative research, whose results were not possible to be generalized, representing unique situations considered in the sample surveyed.

The research made possible the observation that the establishment of alliances among enterprises, government agencies and civil society organizations has been intensified in Brazil, following the trend of other countries. In this study, the concept of strategic cross-sector alliances refers to all forms of collaboration that either companies, their foundations or institutes keep with civil society organizations and with government agencies in order to accomplish social action practices. With such form of cross-sector cooperation, the intention is not to replace the Government’s role in the preparation of social policies. Nor is it to attribute the role to of public service rendering to the civil society organizations. There is a premise that alliances may be efficaciously established. As they promote synergy among the organizations’ competencies, spaces for strengthening citizenship are created. Thus, getting to know the operation of these alliances is essential for the improvement of practices and for unveiling innovative routes to social entrepreneurship.

Among the results of this research, is the fact that partner organizations and enterprises acknowledge the benefits inherent to the establishment of partnerships, mostly in which refers

to the optimization of complementary competencies and project results. However, there are challenges still arising, particularly related to the different organizational cultures, languages and work styles of institutions from diverse sectors.

There is also difficulty in which concerns to the alignment of objectives, strategies and value between allied organizations, which generates problems in the definition of result and alliance monitoring indicators. This subject appears as particularly important, once such cross-sector partnerships must be structured and kept over strong bases for all their potential to be released, bringing benefit to partners and to the aimed population. The foundations on which they stand include the clear definition of roles and attributions of each partner, as well as the definition and systematic adoption of result and monitoring evaluation indicators.

Based on these results and on bibliographic review about the subject, this here article discusses challenges that arise during the planning of the alliance and during the establishment and adoption of result and monitoring evaluation indicators. Those aspects shall be discussed for their importance in the value generation and in the alignment of expectations and objectives of the partners.

The article also introduces the Instrument for Monitoring Cross-Sector Alliances, a tool that was developed along with representatives from enterprises, government agencies and third sector organizations, during modeling and validation workshops.

This instrument is a tool oriented at third sector organizations, government agencies and companies that act in social projects through cross-sector alliances. It is aimed at making each organization to reflect about its participation in the partnership and then, to face the partners' analyses, verifying aspects in which perceptions from both sides are similar or different. From then on, the organizations may make an effort for alignment, improvement in the relationship and results in favor of the society.

Thus, this article promotes a reflection based on the research findings, relating them to the importance of evaluating results for the consolidation and transparency of alliances.

## ***Monitoramento de Alianças Intersetoriais: uma proposta brasileira***

### **Resumo**

Este artigo fundamentou-se na pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, realizada pelo CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, vinculado à Fundação Instituto de Administração que é conveniada à FEA-USP-SP), com apoio da *Ford Foundation*, entre 2001 e 2002. Após um *survey* com mais de duas mil empresas, na segunda etapa da pesquisa, foram entrevistadas 60 empresas e 41 organizações de primeiro, segundo e terceiro setores, que atuam em alianças para atuação social.

São analisados os principais desafios que surgem no planejamento da aliança e no estabelecimento e utilização de indicadores para a avaliação de resultados e o monitoramento dos projetos. Porém, a principal constatação da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais remete à carência de monitoramento e avaliação de resultados e impactos dos projetos e das alianças estabelecidas para realizá-los, o que levou à proposição de uma ferramenta que pudesse auxiliar as organizações aliadas a compreenderem e a superarem as dificuldades do relacionamento intersetorial.

### **Introdução**

Os estudos que vêm sendo desenvolvidos em diversas partes do mundo sinalizam que há um ponto em comum no crescimento do número de alianças intersetoriais: embora elas já existam há algum tempo, sua formação tem sido intensificada recentemente. A revisão dos papéis desempenhados pelo Estado, aliada à globalização econômica, o crescimento do número e das atividades desempenhadas pelas organizações da sociedade civil, e a

disseminação de práticas vinculadas à responsabilidade social empresarial podem ser identificados como os principais fatores motivadores desta expansão.

A diversidade de estágios de desenvolvimento indica que estudar um tema como alianças estratégicas intersetoriais para atuação social é olhar para uma realidade em transformação. A pesquisa coloca seu foco sobre este tema e sua importância para a melhoria qualitativa da atuação social das organizações com diferentes finalidades, o que vem exigindo delas um grande esforço e um constante aprendizado.

As mudanças recentes nos ambientes econômico e social brasileiros decorrentes da internacionalização econômica, da redução da ação estatal e da crescente desigualdade sócio-econômica têm gerado impactos sobre as organizações de primeiro, segundo e terceiro setor, levando à necessidade de uma redefinição de seus papéis sociais e introduzindo desafios ao relacionamento intersetorial. Observa-se o crescimento da preocupação com questões sociais por parte das empresas, vinculada, em parte, à importância que questões relacionadas a marca e imagem passaram a ter no mercado mais competitivo. Paralelamente, as organizações de terceiro setor vêm conquistando mais espaço e assumindo atividades antes exclusivas das organizações governamentais, especialmente frente à carência de políticas públicas em diversas áreas.

Seguindo a tendência de outros países, a atuação social baseada em alianças intersetoriais ocorre também no Brasil. Organizações com e sem fins lucrativos e governamentais reconhecem que há benefícios inerentes ao estabelecimento de parcerias sociais, especialmente no tocante à otimização de competências complementares e à potencialização dos resultados sociais dos projetos. No entanto, ainda há uma série de desafios relacionados, principalmente, às diferentes culturas organizacionais, linguagens e formas de trabalho das organizações de setores distintos.

Também há dificuldades em relação ao alinhamento de objetivos, estratégias e valor esperado entre as organizações aliadas, o que, entre outras coisas, gera problemas na definição de indicadores de resultados e no monitoramento das alianças.

### **Problema de Pesquisa e Método**

O conceito de Alianças Estratégicas Intersetoriais, na pesquisa que deu base a este artigo, refere-se a todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que as empresas, ou suas fundações e institutos mantêm com organizações da sociedade civil e de governo para realizar práticas de Atuação Social. Com esta forma de cooperação intersetorial não se pretende substituir o papel do Estado em suas responsabilidades de elaborar políticas sociais, tampouco, atribuir às organizações da sociedade civil os papéis de operadoras dos serviços públicos. A premissa é que as alianças podem constituir-se em um modelo eficaz de atuação social. Na medida em que promovem sinergia entre as competências essenciais das organizações, as alianças criam espaços de fortalecimento da cidadania. Conhecer o funcionamento destas alianças é, portanto, essencial para aperfeiçoar as práticas sociais e desvendar caminhos inovadores de empreendedorismo social.

Este artigo faz parte da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social, desenvolvida pelo CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, vinculado à Fundação Instituto de Administração que é conveniada à FEA-USP-SP), com apoio da *Ford Foundation*, entre 2001 e 2002. A pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais foi concebida em 3 etapas. Na primeira, foi realizado um *survey* no último trimestre de 2001, abrangendo uma amostra intencional de empresas que possuíam algum histórico de atuação social. Nesta etapa, foram respondidos 423 questionários, os quais mostraram que 91,0% mantinham práticas de atuação social e destes, 85% executavam seus projetos e programas sociais através de alianças intersetoriais. Uma sub-amostra de 60 empresas participou da segunda etapa, realizada no

primeiro semestre de 2002, na qual foram levantados e analisados dados qualitativos sobre a formação e manutenção de alianças. A partir da identificação dos parceiros destas 60 empresas, foi constituída uma amostra adicional de 41 organizações, das quais 73% eram organizações do Terceiro Setor, 20% órgãos governamentais e 7% outras empresas. Foram entrevistadas na segunda etapa, portanto, 101 organizações que já realizavam projetos sociais e trabalhavam em parceria para isso.

Nesta fase foram realizadas entrevistas com base em um roteiro de entrevista semi-estruturada, com o objetivo de coletar dados que respondessem às questões de pesquisa. Nesta etapa fez-se também uma análise dos dados obtidos no levantamento de campo. Cada entrevista passou por um processo de análise de conteúdo, que, conforme definido por Bardin (1977), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Todo o material coletado foi analisado e os principais aspectos identificados passaram por um processo de categorização, que consiste na classificação, por diferenciação, das respostas obtidas em cada questão de interesse, seguida do reagrupamento com base nos critérios (categorias) definidos anteriormente. Assim, obteve-se um conjunto de categorias com sua respectiva distribuição de freqüências e citações, que serviram como base para a análise qualitativa das entrevistas. Na terceira etapa da pesquisa, foram preparados estudos de casos analisando, com finalidade acadêmica, algumas dentre as alianças estudadas na etapa anterior.

É importante ressaltar que a amostra foi definida de forma intencional, não sendo, portanto representativa do total de empresas brasileiras. Outra limitação deste estudo é o fato de se tratar de uma pesquisa qualitativa, cujos resultados não são generalizáveis, correspondendo a situações próprias da amostra pesquisada.

Este artigo se baseia em alguns dos resultados obtidos na segunda etapa da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais, utilizando-a como base empírica para analisar os questionamentos relacionados à gestão de alianças intersetoriais que surgiram no decorrer da pesquisa, focando-se especificamente nas dificuldades encontradas para o monitoramento e a avaliação das alianças para realização dos projetos sociais, constituindo-se este o problema de pesquisa analisado neste artigo.

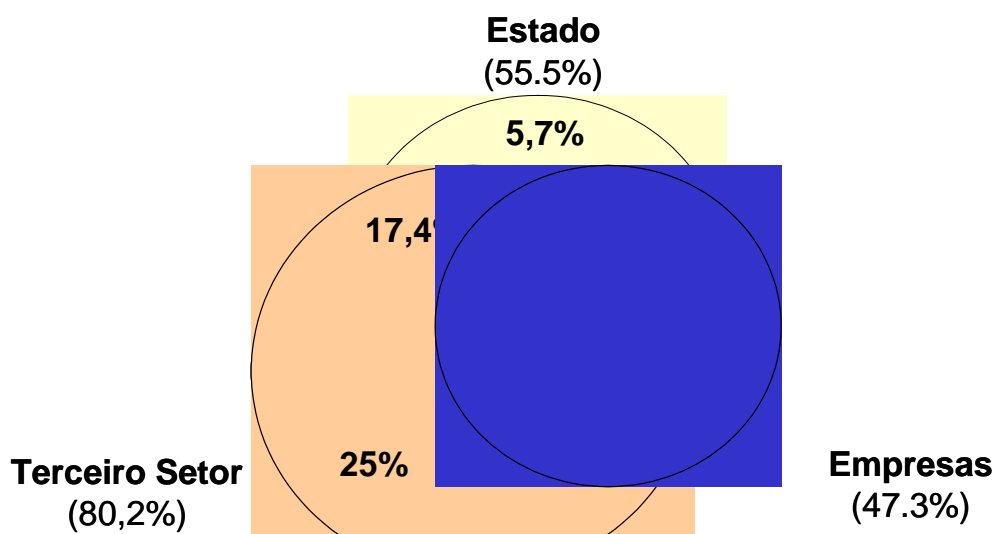
### **Alianças Intersetoriais**

A pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais procura analisar como a redefinição dos papéis sociais das organizações do Estado, Mercado e Terceiro Setor e da própria comunidade tem apontado as alianças como uma forma inovadora e consistente de se executar os projetos sociais. A racionalidade para o estabelecimento de alianças intersetoriais reside na complexidade e interdependência das questões sociais atuais. Não há nenhum setor ou instituição capaz de, isoladamente, responder aos desafios que se apresentam à sociedade, ou seja, a complementaridade entre os três setores, e não a substituição de um pelo outro, leva a resultados mais satisfatórios, tanto para as organizações envolvidas, quanto para a sociedade. A existência de projetos em parceria foi verificada em 85% das empresas respondentes na primeira etapa da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais.

Conforme pode ser observado na figura 1, em 80,2% desses casos as alianças contam com a participação de organizações do Terceiro Setor; em 55,5%, elas são estabelecidas com órgãos governamentais; e em 47,3% das vezes, mais de uma empresa participa da aliança com finalidade social. Este número é, particularmente, importante, pois o senso comum considera as empresas pouco dispostas a se envolverem em projetos sociais junto com outras empresas.

Outra constatação da pesquisa é que 28% das alianças analisadas contam com a participação conjunta de organizações dos três setores, constituindo-se em alianças multi-setoriais. De acordo com Austin (2001) parcerias com esta característica têm um grande potencial de alcançar resultados mais satisfatórios para a coletividade, já que procuram encontrar soluções que levam em consideração as diferentes experiências de cada parceiro, mas precisam também tomar cuidados adicionais com o relacionamento entre as organizações aliadas, que trazem diferentes origens, culturas e forma de trabalho e abordagem, o que por si, torna a gestão da aliança uma necessidade tão premente quanto a gestão do projeto social.

Figura 1 – O modelo trisetorial de acordo com os resultados da pesquisa



**Fonte: FISCHER, R. M. Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social, São Paulo, CEATS, 2003. (Relatório de pesquisa)**

Uma questão de extrema relevância no estabelecimento e manutenção de alianças intersetoriais é o valor desta cooperação para cada um dos parceiros envolvidos. Conforme afirma Austin (2001), toda relação envolve uma troca de valor, e a magnitude, a forma, a fonte e a distribuição desse valor estão no cerne da dinâmica relacional. Portanto, a geração e a manutenção do valor em uma parceria são determinantes para a sua continuidade, ou seja, para que uma aliança intersetorial se sustente é fundamental que ocorra uma contínua geração de valor para os parceiros e, mais do que isso, é necessário que este valor gerado seja mensurado e constantemente monitorado. Para tanto, há que existir:

- Organização,
- Confiança mútua,
- Comunicação,
- Definição de papéis e
- Intercâmbio de valor.

Pesquisas internacionais<sup>1</sup> mostram que as alianças intersetoriais podem ser importantes veículos para a realização da missão tanto das organizações sem fins lucrativos, quanto das ações sociais das empresas. Para isso, é importante, a cada aliança, delinear sistematicamente:

- Por que;

- O que;
- Com quem;
- Quando;
- Como desenvolver e administrar o relacionamento.

**Comment:** Necessário? Não fica subentendido com a utilização do "como"?

Este exercício pode ajudar as organizações a identificar a função e o valor da cooperação para sua estratégia e orientá-la na busca de um parceiro compatível com seus objetivos. Além disso, pode propiciar uma análise temporal do início e dos passos que a aliança pode seguir, o que permite conceber a aliança estratégica intersetorial como um processo de atuação social, dinâmico, que evolui com o tempo e que pode crescer e atingir a maturidade.

É importante que os parceiros sejam claros quanto aos seus objetivos mútuos em relação à cooperação. Eles precisam identificar os múltiplos benefícios para cada parte e para a sociedade como um todo. O valor social gerado pela cooperação pode variar bastante em função do propósito da aliança. Além disso, é importante analisar o valor social incremental gerado pela cooperação em comparação com o valor criado pelos parceiros individualmente (Austin, 2001).

Inicialmente, é preciso avaliar se:

- As missões das organizações têm pontos em comum;
- Se a aliança é importante para ambas;
- Se as necessidades e capacidades dos parceiros são passíveis de integração;
- E se eles têm valores organizacionais semelhantes.

Quanto mais central a aliança for para a missão e para a estratégia de cada parceiro, mais forte será a parceria. A compatibilidade de valores institucionais é parte integrante da cooperação sustentável. Os parceiros não precisam ter valores inteiramente congruentes,

---

<sup>1</sup> Desenvolvidas por Austin (2001) junto a organizações com e sem fins lucrativos dos Estados Unidos. E pelo Centro de Estudos Prohumana (2002) no Chile.

porém as diferenças precisam permanecer em limites aceitáveis e não devem haver valores conflitantes, que seriam barreiras à cooperação.

Os parceiros precisam ser capazes de avaliar cuidadosamente os recursos potenciais e reais envolvidos na aliança. Além disso, as organizações podem alcançar benefícios provenientes das alianças, principalmente em relação aos ganhos com a sinergia e a economia de custos, de escala e de escopo. Estes benefícios podem surgir se, através da aliança, as organizações conseguirem eliminar custos duplos e capacidade excedente por meio do compartilhamento de instalações, serviços ou atividades; se houver aumento da visibilidade dos parceiros e de sua esfera de impacto, melhorando potencialmente sua imagem e credibilidade; e se forem reunidas capacidades complementares de duas ou mais instituições, já que nenhuma organização isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade social.

### **Alianças: Desafios Brasileiros**

Alinhar objetivos, estratégias e valores é essencial para que a aliança se fortaleça e alcance os resultados a que se propôs, tanto para as organizações aliadas, quanto para a sociedade. Para garantir esse alinhamento, os processos de monitoramento e avaliação do relacionamento assumem papéis fundamentais para o alcance dos resultados sociais e, por isso, precisam ser levados em consideração quando se planeja um trabalho em parceria.

O estudo de Austin (2001) trouxe para estas análises as dimensões estratégicas importantes para o aprimoramento das alianças intersetoriais, denominadas os “7 Cs da Aliança Estratégica”:

1. Conexão com o propósito e com as pessoas
2. Clareza de propósito
3. Congruência de missão, de estratégia e de valores

4. Criação de valor
5. Comunicação entre os parceiros
6. Continuidade de aprendizado
7. Compromisso com a parceria

Na realidade brasileira, de acordo com as declarações das organizações e empresas entrevistadas durante a pesquisa, as alianças se aprimoram ao longo do processo colaborativo, ou seja, o planejamento e análise da viabilidade da colaboração poucas vezes ocorrem no início da parceria. Nem mesmo as expectativas e capacidades de cada organização são estabelecidas claramente. Isto não significa que os parceiros desconheçam os objetivos e a finalidade da aliança, ao contrário, é isto que os move. A dificuldade reside na definição prévia e clara de papéis.

Um desdobramento disso relaciona-se à dificuldade em estabelecer indicadores para mensuração e monitoramento dos processos, resultados e impactos dos projetos sociais. Essa dificuldade é intensificada, por um lado, pela falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e, por outro, pelo desconhecimento por parte das empresas das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas.

### **Avaliação e Monitoramento**

Chianca (2001) define avaliação como “a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorá-lo e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa”.

De acordo com Marino (2001), a avaliação de projetos pode ser conceituada como: um “processo sistemático de delineamento, obtenção e fornecimento de informações úteis ao julgamento de alternativas de decisão sobre determinado objeto.” Tal avaliação faz parte de uma lógica de elaboração de projetos que se inicia com um diagnóstico do problema, planejamento da ação, implementação, avaliação e disseminação.

A avaliação de projetos e programas sociais pode ser subdividida nas seguintes avaliações (Chianca, 2001):

- Avaliação do marco zero,
- Avaliação de processo ou formativa, e
- Avaliação somativa.

“A avaliação do marco zero ocorre antes da instalação de um determinado programa e serve para orientar a equipe responsável por ele no planejamento das ações, garantindo o máximo de proximidade às reais necessidades e expectativas dos futuros usuários”. A avaliação de processo ou formativa “tem como objetivo prover informações essenciais sobre um determinado programa para que os gestores possam introduzir mudanças a fim de melhorá-lo ainda durante seu processo de implementação”. Já a avaliação de produto ou somativa é conduzida após o término de um programa ou projeto, servindo basicamente para julgar o mérito e a relevância de um programa ou projeto em relação a determinados critérios (Chianca, 2001:18).

Marino (1998) acrescenta a avaliação de impacto, afirmando que “o efeito final ou impacto de um projeto deve ser examinado após o período de implementação das ações. Os indicadores de resultados devem ser comparados àqueles iniciais, observados no marco zero.

De acordo com Valarelli (1999), “indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados,

dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica”. Indicadores de resultados de um projeto são, pois, elementos concretos que indicam a medida de sucesso ou fracasso em relação aos resultados esperados. Devem ser observáveis na realidade, pré-definidos e orientar a escolha de métodos de coleta de dados. Os indicadores devem levar em consideração os parâmetros de quantidade, qualidade e tempo. A avaliação de programas e projetos sociais deve ser instigadora. Esta não é uma tarefa simples e exige o esforço e o desenvolvimento de competências pelas organizações aliadas.

Apesar das dificuldades, o processo de avaliação e monitoramento é importante para o acompanhamento e melhoria dos processos, além de facilitar a transparência e a prestação de contas entre as organizações aliadas e para a sociedade. Segundo Marino (1998), “a aprendizagem no contexto organizacional, ou em outros sistemas sociais, só é possível através de um processo contínuo de ação e reflexão. A reflexão ocupa um papel fundamental: provocar mudanças nas ações dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência”. Assim, o papel da avaliação transcende a mera questão fiscalizadora ou controladora, abrangendo uma intensa reflexão, que precisa ser feita com todos os envolvidos no processo.

De maneira geral, os processos avaliativos precisam apresentar uma abordagem pluralista, que envolva aspectos qualitativos e quantitativos e seja centrada nas relações entre o sistema de ação e a lógica dos atores. Os processos são enriquecidos quando há o envolvimento de diferentes participantes e a preocupação em se criar um sistema diversificado de indicadores, combinando conceitos, meios de coleta e diferentes responsáveis.

Foi possível perceber, a partir das entrevistas, as dificuldades que as organizações aliadas enfrentam em relação aos aspectos de avaliação e monitoramento. Embora algumas vezes a atuação social esteja contemplada no planejamento estratégico da empresa, e a apresentação de resultados seja condicionante para a obtenção de recursos, a coleta de dados e a mensuração de resultados são feitas de forma pouco estruturada.

Os relatórios muitas vezes tratam de prestação de contas financeiras ou contemplam, quantitativamente, o número de pessoas atendidas ou de ações realizadas e qualitativamente, a satisfação dos beneficiários. Para que os relatórios contribuam efetivamente para monitoramento e avaliação e não sejam um mero registro de resultados sem análise é preciso que as organizações superem as dificuldades de lidar com a situação de “ser avaliado”, de acordo com Adulis (2001), nas organizações de Terceiro Setor, “a avaliação ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término de um projeto, com o propósito de controle ou fiscalização”.

Os problemas surgem ainda na definição dos indicadores a serem utilizados no processo de avaliação, pois na maior parte das vezes, as organizações aliadas também não conseguem ter claras as diferenças entre indicadores de processo, de resultados e de impacto e acabam trabalhando com medidas subjetivas, além de não terem executado uma avaliação de marco zero, que lhes ofereceria os parâmetros sobre quão grande foi a melhoria trazida pelo projeto e de quais os impactos que o projeto trouxe também para as organizações aliadas.

A maior parte das alianças analisadas na pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais utiliza indicadores de resultados dos projetos surgidos no decorrer do projeto e não define claramente o método de coleta e análise dos dados. O monitoramento é restrito ao acompanhamento informal das atividades. Embora em alguns casos sejam utilizadas

entidades externas para a definição de indicadores e o acompanhamento de resultados, sua efetividade ainda pode ser questionada.

Esta fragilidade no processo avaliativo do projeto social, se reflete também no monitoramento do trabalho com a organização aliada. Um desafio intrínseco ao relacionamento nestas situações é torná-lo parte da cultura organizacional dos parceiros. Este esforço pode ajudar a construir consenso em relação ao plano de trabalho; a garantir que as decisões sejam tomadas em conjunto e em conformidade com o propósito original da aliança, além de assegurar a perenidade da ação social. Mas, raramente há um planejamento prévio dos projetos desenvolvidos em parceria, suas etapas, os resultados esperados em cada uma delas e sobre o relacionamento entre as organizações. Isso se reflete na falta de indicadores que propiciem a avaliação e comparação com outras iniciativas na mesma área e se a própria aliança vem sendo efetiva e está agregando valor para as organizações aliadas e para a sociedade.

Os indicadores encontrados nas alianças estudadas, na maioria das vezes, são baseados em análises subjetivas, como “a percepção de voluntários através da observação” ou “resultados de reuniões mensais”, que acabam por caracterizar apenas registros de percepções sobre os fatos. Esta falta de clareza quanto à existência de diferenças entre os tipos de indicadores, suas finalidades e como os dados e informações para montá-los podem ser coletados é identificada nos seguintes depoimentos:

*“O monitoramento é feito nas diversas fases, relaciona-se ao uso do dinheiro e às atividades vinculadas a estas despesas. Porém, as avaliações são feitas por percepção nas reuniões mensais do projeto, onde a empresa recebe um feedback do parceiro e/ou do público-alvo.”*  
*(Empresa do setor de serviços públicos)*

*“Usamos os indicadores de cada projeto. (...) Já percebemos que os impactos dos projetos são normalmente pequenos, que é um trabalho que gera resultados, mas que atinge poucas pessoas por vez. Para quem está acostumado a medir as coisas com grandezas como toneladas, milhares e milhões, atingir 20 crianças em um projeto soa como pouco ou pequeno, porém consideramos este um grande aprendizado, trabalhar com medidas diferentes.” (Empresa do setor de comércio varejista)*

As organizações da sociedade civil também percebem esta fraqueza e tentam compensá-la elaborando relatórios de atividades, prestando contas de receitas e despesas e acompanhando cronogramas. No entanto, algumas afirmam fazer isto pela necessidade de manter a transparência das suas atividades e não pela importância intrínseca do processo avaliativo.

### **O Instrumento de Monitoramento de Alianças**

O objetivo do Instrumento de Monitoramento de Alianças é possibilitar às organizações o autodiagnóstico, a reflexão sobre a participação de cada organização na aliança e a identificação das convergências e divergências de percepção, através da contraposição a uma análise semelhante feita pelo seu parceiro. Após a aplicação individual e conjunta do Instrumento, as organizações aliadas estarão aptas a verificar em quais aspectos as percepções de ambas é semelhante ou se contradiz, aqueles em que o relacionamento precisa de mudanças e outros em que a aliança já alcançou um patamar satisfatório de desenvolvimento. A partir da identificação dos itens que precisam de mais atenção na aliança, as organizações podem fazer um esforço conjunto em busca do alinhamento, da melhoria do relacionamento e dos resultados para a sociedade.

O Instrumento de Monitoramento de Alianças surgiu da análise do material coletado, com base no referencial teórico, durante a realização da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais. Ele se caracteriza como uma ferramenta desenvolvida com o intuito de auxiliar

as organizações a superarem as dificuldades de gestão da aliança, que foram apontadas durante a pesquisa.

A estrutura do Instrumento foi montada utilizando a “Escala tipo Likert” – um conjunto de itens (indicadores) apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pede aos respondentes que externem suas reações escolhendo um dentre os 4 pontos de uma escala de concordância – isso procura forçar os respondentes a não permanecerem indiferentes aos temas levantados pelo Instrumento em suas categorias.

O Instrumento de Monitoramento de Alianças é composto por um conjunto de 28 indicadores, divididos em 8 categorias:

- Alinhamento de Expectativas
- Estratégias
- Comprometimento
- Comunicação
- Papéis
- Recursos
- Agregação de Valor
- Sistemas de Avaliação

**Tabela 1 - Quadro síntese de Categorias e Indicadores:**

<b>Alinhamento de Expectativas</b>	<b>Papéis</b>
1. Expectativas iniciais	1. Definição de papéis
2. Resultados esperados	2. Detalhamento dos papéis
3. Definição de objetivos	3. Distribuição das responsabilidades
<b>Estratégias</b>	<b>Recursos</b>
1. Estratégias claras	1. Atendimento aos objetivos
2. Definição em conjunto	2. Recursos financeiros
3. Relações pessoais	3. Compartilhamento de know-how
<b>Comprometimento</b>	4. Captação de recursos
1. Comprometimento com a aliança	<b>Agregação de Valor</b>
2. Comprometimento com a causa social	1. Desenvolvimento institucional
3. Participação na aliança	2. Marca/imagem
4. Sustentação da aliança	3. Novas competências
<b>Comunicação</b>	4. Ambiente interno
1. Compreensão mútua	<b>Sistemas de Avaliação</b>
2. Canais de comunicação entre as organizações	1. Indicadores sistematizados
3. Freqüência da comunicação	2. Monitoramento das ações
4. Interação com o público externo	3. Escolha dos indicadores de resultados

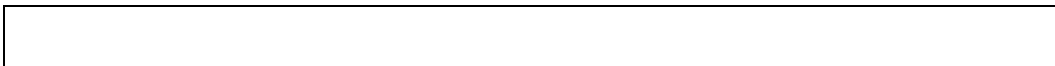
Tais categorias e indicadores surgiram a partir das análises das entrevistas realizadas na segunda etapa da pesquisa e de workshops que propiciaram, com o uso da pesquisa-ação, a participação dos entrevistados para o aprimoramento do instrumento. Nestes momentos de reflexão, os participantes da pesquisa trocaram conhecimentos com os pesquisadores de forma a tornar o Instrumento uma ferramenta que fosse capaz de retratar algumas das questões essenciais que precisam ser analisadas para reduzir as dificuldades na constituição e manutenção de uma aliança intersetorial e identificar os pontos fortes e fracos do relacionamento. Como resultado das discussões foram identificadas as principais necessidades para tornar efetiva uma aliança intersetorial com finalidade social:

- Alinhamento de expectativas;
- Definição clara de papéis e benefícios que cada organização e a sociedade podem alcançar com a aliança;
- Definição de quais, como e por quem os recursos podem ser disponibilizados;
- Definição de mecanismos de avaliação de processos, resultados e impactos.

Diante disso, o Instrumento de Monitoramento de Alianças é uma ferramenta importante para:

- Conhecer melhor a organização aliada;
- Propiciar uma reflexão sobre as iniciativas necessárias de melhoria;
- Propiciar o desenvolvimento de planos de ação;
- Dar subsídios para a avaliação e monitoramento do projeto social;
- Auxiliar na criação de indicadores de resultados;
- Propiciar planejamento, implementação e avaliação de resultados da aliança;
- Criar consciência conjunta dos objetivos da aliança, cumplicidade entre os aliados e transparência na relação.

**Figura 2 – Exemplo de uma das categorias analisadas no Instrumento**



## Alinhamento de Expectativas

*Alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas.*

Indicadores:

- 1. Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas.**

Não correspondem 1	Correspondem pouco 2	Correspondem 3	Correspondem Totalmente 4
-----------------------	-------------------------	-------------------	------------------------------

- 2. Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança.**

Desconhece totalmente 1	Desconhece 2	Conhece 3	Conhece profundamente 4
----------------------------	-----------------	--------------	----------------------------

- 3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas.**

Discordo totalmente	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente
---------------------	---------------	---------------	---------------------

**Fonte: FISCHER, R. M. Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social, São Paulo, CEATS, 2003. (Relatório de pesquisa)**

E, para que o Instrumento possa efetivamente contribuir para o aprimoramento da aliança, é essencial que pelo menos duas organizações aliadas apliquem-no e comparem as suas percepções em relação à aliança. Quanto mais convergentes forem os indicadores, mais as organizações estarão alinhadas e isso, provavelmente, trará melhores resultados para a aliança, para cada uma e para a sociedade, também será possível identificar aqueles indicadores em que ambas as organizações percebem que é necessário melhorar. Além disso, a análise conjunta dos indicadores em que ocorreram divergências de percepção é um passo importante para que as organizações aliadas aprimorem o relacionamento.

O Instrumento de Monitoramento de Alianças pode ser aplicado periodicamente como forma de acompanhar os resultados alcançados pelos planos de ação estabelecidos entre as organizações para que se superem as dificuldades identificadas em relação à percepção quanto à aliança e ao desenvolvimento conjunto. E para que não surjam novos pontos de divergência no decorrer da colaboração.

### **Considerações finais**

De acordo com a pesquisa, a falta de clareza em relação ao monitoramento e aos indicadores de resultado, principalmente de impactos das ações, não impede que as organizações percebam os benefícios do trabalho conjunto para elas e para o público-alvo beneficiado pelo projeto. O apoio financeiro e material, o aprimoramento da gestão e os resultados na imagem da organização são apresentados como os principais benefícios que as empresas levam para as organizações sem fins lucrativos. Para as empresas, por sua vez, os benefícios trazidos pelas alianças são o aumento de eficiência, o aporte de competências ou conhecimento da organização sobre o projeto social e a melhoria de imagem junto aos colaboradores e à sociedade. As organizações que participaram da pesquisa afirmaram que o principal benefício que pretendem gerar através da aliança intersetorial se direciona ao desenvolvimento humano e à melhoria da qualidade de vida do público-alvo identificado no projeto.

Há muito a ser feito para melhorar a colocação do Brasil no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), uma avaliação que é levada em consideração nas análises sociais feitas internacionalmente, pois o IDH utiliza uma série de indicadores relacionados à expectativa de vida, adultos alfabetizados, taxa de matrícula, PIB per capita, índice de saúde, índice de educação e índice de renda.

Para que este retrato seja diferente em 2015 – data estabelecida pela Declaração do Milênio – e a pobreza se reduza à metade, é imprescindível que a América Latina – e principalmente o Brasil – gere mais crescimento econômico e que este crescimento beneficie os mais pobres, melhorando principalmente, os índices de distribuição de renda. (Pnud, 2001).

Diante deste cenário, a atuação social das organizações com e sem fins lucrativos possui um potencial transformador das condições socio-econômicas precárias de parte da população brasileira. Ainda há muito trabalho a ser feito na diminuição da desigualdade social, da pobreza, do analfabetismo de adultos, entre outros problemas. E isso somente será possível se houver o apoio e a participação ativa de todos: Estado, Mercado e Terceiro Setor.

Também é importante que as organizações envolvidas em projetos sociais aprendam a avaliar seus processos, resultados e impactos para que, mais que quantidade, seja ressaltada a qualidade dos projetos, tanto para os participantes da parceria quanto com relação à mudança social que se deseja alcançar.

Uma constatação da pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais é que grande parte das alianças estudadas não são precedidas de um processo cuidadoso de planejamento, definição de objetivos e papéis entre as organizações aliadas. Estes temas são estabelecidos ao longo do processo colaborativo e isso se torna um dos principais desafios que enfrentam as alianças intersetoriais no Brasil, gerando, como consequência, a carência de monitoramento e avaliação de resultados e impactos dos projetos e dificuldades no relacionamento entre as organizações aliadas.

No processo dinâmico de desenvolvimento de alianças intersetoriais, as empresas que atuam socialmente no Brasil estão começando uma longa caminhada que poderá levá-las a alianças mais efetivas e duradouras, tanto para os parceiros, quanto para a sociedade, se

os cuidados com monitoramento de processos e avaliação de resultados alcançados nos projetos, que já são tomados nos negócios, forem trazidos também para as alianças com finalidade social. E, complementando esse processo de aprimoramento é necessário que as organizações se atentem também para os cuidados com o relacionamento nas alianças intersetoriais. Não basta que a finalidade social alcance resultados satisfatórios; para que a aliança se desenvolva é preciso planejar o trabalho conjunto. Alinhar expectativas, definir papéis e objetivos são apenas algumas das atividades necessárias para que o relacionamento se transforme em uma verdadeira aliança.

Para atingir este patamar de cooperação ainda há muitos desafios a serem superados e isso depende da capacidade das empresas em assumirem novos papéis e estabelecerem novas formas de relacionamento junto aos seus parceiros com finalidade social.

### **Referências Bibliográficas**

- AUSTIN, J. E. *Parcerias – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor*, São Paulo, Editora Futura, 2001.
- ADULIS, D. Como planejar a avaliação de um projeto social? . In: *Apoio à Gestão*. Rio de Janeiro, www.rits.org.br, 2002; Artigo.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977.
- CHIANCA, T. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo, Global, 2001.
- FISCHER, R. M. *Building Intersectoral Partnerships*. Research Report, São Paulo, CEATS/USP, 1998.
- \_\_\_\_\_: *Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação social e Voluntariado*, São Paulo, Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, 1999.

FISCHER, R. M. Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social, São Paulo, CEATS, 2003. (Relatório de pesquisa)

MARINO, E., *Avaliação da responsabilidade social de empresas*, indicadores de resultado e uma proposta de caminho metodológico, material de aula In: *Curso Responsabilidade Social e Terceiro Setor*, CEATS-FIA-FEA-USP, 2001.

\_\_\_\_\_. *Manual de Avaliação de Projetos Sociais* São Paulo, IAS – Pedagogia Social, 1998.

NELSON, J. e ZADEK, S. *Partnership Alchemy: new social partnerships in Europe*. Copenhagen, The Copenhagen Centre, 2001.

PNUD, Relatório de Desenvolvimento Humano 2001, 10/07/2001, [www.undp.org/hdr2001](http://www.undp.org/hdr2001).

TEIXIDÓ, S.; CHAVARRI, R.; CASTRO, A. *Responsabilidad Social de Empresas en Chile*, PROHUMANA – relatório de pesquisa, Santiago, 2002.

VALARELLI, L. Indicadores de resultados de projetos sociais In: *Apoio à Gestão*. Rio de Janeiro, [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), 1999, Artigo.