

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

María Sol Báez-Gimenez

**Alianças entre organizações não
governamentais e doadores empresariais:
casos do Paraguai.**

Porto Alegre, RS

2007

María Sol Báez-Gimenez

**Alianças entre organizações não
governamentais e doadores empresariais:
casos do Paraguai.**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao programa
de Pós Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso

Porto Alegre, RS

2007

BANCA EXAMINADORA**Prof. Dr. Luis Felipe Machado Nascimento****Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo****Prof. Dr. Emil Albert Sobottka****Orientadora; Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso**

“A las dos personas más importantes de mi vida, mi papá y mi mamá, quienes me enseñaron el verdadero significado de la palabra Alianza”.

AGRADECIMENTOS

São muitos os colaboradores que influenciaram na realização do presente trabalho. Quero manifestar minha eterna gratidão às pessoas que de forma muito especial contribuíram não somente à realização deste trabalho, mas também pelo apoio durante os dois anos da minha estância no Brasil, tanto no plano acadêmico quanto no plano pessoal. Agradeço especialmente:

- À Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos concedida;
- À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA-UFRGS) por proporcionar as condições para a realização deste Mestrado;
- À Professora Edi Fracasso, minha orientadora e amiga, pela confiança em mim depositada, pela paciência, pelos conselhos, pelos incentivos e pelo exemplo de excelente profissional e excelente pessoa;
- Aos Professores Emil Albert Sobottka, Eugênio Ávila Pedrozo e Luis Felipe Nascimento, pelas discussões acadêmicas, pelas contribuições e por ter aceitado participar da minha banca;
- Às empresas e ONGs pesquisadas no Paraguai, pelo maravilhoso retorno e valiosíssimas contribuições ao trabalho;
- Aos meus amigos e colegas Brasileiros pelos momentos de apoio desde que cheguei ao Brasil e aos meus amigos do Paraguai pelo ânimo que superam me dar mesmo estando tão longe;
- A toda minha família por ser o meu motivo de orgulho e fonte de forças nos momentos de franqueza;
- A Christian, por ser meu protetor, meu conselheiro, e meu apoio de todos os dias.

Muito Obrigada,

Sol

RESUMO

A proliferação das organizações não governamentais (ONGs) dos últimos anos fez surgir uma concorrência pelos recursos doados. Este fenômeno acontece especialmente com as doações provindas do setor empresarial. As empresas investem ainda quantias pequenas de seus faturamentos em ações sociais, no entanto começam a direcionar seus recursos pela qualidade dos projetos que as ONGs apresentam. Para a formação de uma aliança entre ONGs e empresas, ambas as organizações utilizam *critérios* diferentes para escolher a parceira. Uma vez realizada a escolha, existem diferentes *tipos de alianças* que podem resultar de essa parceria, que podem ser classificadas numa escala evolutiva em filantrópicas, transacionais e integrativas, quanto mais perto de uma relação integrativa, mais a relação se torna complexa, adquirindo maior valor. O objetivo do trabalho foi investigar quais são os critérios utilizados por empresas e por ONGs do Paraguai para escolher a sua organização parceira e quais são os tipos de alianças resultantes de essas parcerias. São descritos no trabalho os resultados de um estudo múltiplo de casos de três ONGs paraguaias e seis empresas que doam seus recursos para a execução de projetos das ONGs. A análise indica que as empresas reconhecem nas ONGs um importante trabalho de ação social e acabam tomando a decisão de se aliar com as que possuam uma boa imagem na sociedade e possam oferecer maiores garantias de confiança, seriedade e boa gestão. Por sua parte as ONGs procuram se aliar com empresas que além de recursos financeiros, consigam se envolver com as causas defendidas pelas mesmas. Na análise dos tipos de alianças se constata que das nove alianças pesquisadas, somente uma é do tipo puramente filantrópico, quatro delas apresentaram características do tipo filantrópico-transacional, e outras quatro do tipo transacional-integrativo, esse fato indica, que as alianças estão se tornando mais estruturadas evoluindo do filantropismo puro, mas ainda não chegando a uma integração total. O que é coerente com a teoria de evolução das alianças

ABSTRACT

The proliferation of the non governmental organizations (ONGs) in the last years has created a competition for the donated resources. This phenomenon happened especially with the donations coming from the enterprise sector. The companies still invest small amounts of their earnings to social actions, meanwhile companies start to direct their resources for the quality of the projects that the ONGs displayed. For the formation of an alliance between ONGs and companies, both organizations use different criteria to choose their partner. Once their choice its made, different types of alliances can result from this partnership, which can be classified in an evolutionary scale as philanthropic, transactional, and integrative. The closer to an integrative alliance these partnerships become, the more complex they are; thus acquiring more value. The objective of the study was to discover which criteria companies and ONGs of Paraguay use to choose their organization partner and which type of alliances result from these partnerships. The study presents results of multiple cases of alliances in Paraguay, between three ONGs and six companies, which donate their resources for the execution of projects. The analysis indicates that the companies recognize the importance of the social actions of the ONGs and end up making the decision of associating with the one that posses a good image in the society and can offer more trust, seriousness and good management. On the other hand, ONGs looks to enter into an alliance with companies who have good financial resources, and that become involved in the same causes that they pursue. Of these nine alliances, only one proved to be of a purely philanthropic type, four of them had presented characteristics of the philanthropic-transactional type, and the other four were of the transactional-integrative type. This fact indicates that the alliances are becoming more structured; evolving from the pure philanthrophism but still not arriving at a total integration, which is coherent with the theory of evolution of the alliances.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 As Diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social.....	26
Quadro 2 O contínuo da cooperação: características da associação entre empresas e ONGs.....	40
Quadro 3 Nomes dos entrevistados nas ONGs e nas empresas pesquisadas.....	44
Quadro 4 Critérios utilizados pelas ONGs para escolher empresas parceiras.....	79
Quadro 5 Critérios utilizados pelas empresas para escolher ONGs parceiras.....	81
Quadro 6 Resultados dos tipos de alianças entre ONGs e suas empresas doadoras.....	84

LISTA DE SIGLAS

ADEC-	ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS CRISTIANOS
CIRD-	CENTRO DE INFORMACIÓN Y RECURSOS PARA EL DESARROLLO
FEP-	FORO DE EMPREENDEDORES PARAGUAYOS
IPEA-	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
MESE-	MANAGEMENT & ECONOMICS SIMULATION EXERCISE
ONG-	ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL
ONU-	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
OSCIPs-	ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL
PROELA-	PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO LABORAL A ADOLESCENTE
RS-	RESPONSABILIDADE SOCIAL
RSE-	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE SIGLAS.....	9
1.INTRODUÇÃO.....	15
2. ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs).....	17
2.1 SITUAÇÃO DAS ONGS NO PARAGUAI.....	21
3. DOADORES EMPRESARIAIS.....	22
4. PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ENTRE ONGs E EMPRESAS...27	
4.1. MOTIVAÇÕES DAS EMPRESAS PARA AÇÕES SOCIAIS.....	29
4.1.1 Vantagem competitiva através da imagem.....	29
4.1.2 Fundamentações religiosas ou morais.....	29
4.1.3 Possibilidades de motivação dos funcionários.....	30
4.1.4 Visão de sobrevivência em longo prazo.....	30
4.1.5 Orientação da matriz em multinacionais.....	30
4.1.6 Incentivos do governo e outras instituições.....	31
4.1.7 Maior difusão e reconhecimento na mídia.....	31
4.2 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DE PARCEIROS.....	32
4.2.1 Critérios utilizado por ambas organizações.....	32
4.2.1.1 Imagem da organização.....	32
4.2.1.2 Valores organizacionais congruentes.....	32
4.2.1.3 Oportunidades de novos relacionamentos.....	34
4.2.1.4 Maior difusão e reconhecimento na mídia.....	34
4.2.2 Critérios utilizados especificamente pelas empresas.....	34
4.2.2.1 Inovação das ONGs.....	34
4.2.2.2 Intra-empendedorismo nas ONGs.....	35

4.2.2.3 Possibilidades de motivação dos funcionários.....	37
4.3. TIPOS DE ALIANÇAS ENTRE ONGs E EMPRESAS.....	37
4.3.1 Aliança filantrópica.....	41
4.3.2 Aliança transacional.....	42
4.3.3 Aliança integrativa.....	42
5. MÉTODO DE PESQUISA.....	43
5.1 SELEÇÃO DE CASOS.....	43
5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	44
5.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	44
6. AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	45
6.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PESQUISADAS.....	45
6.1.1 Fundação Moises Bertoni.....	45
6.1.2 Fundação Dequeni.....	46
6.1.3 Fundação Junior Achievement.....	47
6.2 EMPRESAS.....	48
6.2.1 Visión de Finanzas.....	48
6.2.2 Interbanco S/A.....	48
6.2.3 Financiera Familiar.....	49
6.2.4 Citibank.....	50
6.2.5 ESSO Standard.....	50
6.2.6 Fitness Club.....	51
7. ALIANÇAS ENTRE ONGS E EMPRESAS DOADORAS.....	51
7.1 FUNDAÇÃO MOISES BERTONI E VISIÓN DE FINANZAS.....	51
7.1.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	52
7.1.2 Tipos de Alianças.....	53
7.1.2.1 Mentalidade de cooperação.....	53

7.1.2.2 Alinhamento estratégico.....	53
7.1.2.3 Valor da cooperação.....	54
7.1.2.4 Administração de relacionamento.....	54
7.2 FUNDAÇÃO MOISES BERTONI E INTERBANCO.....	55
7.2.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	55
7.2.2 Tipos de Alianças.....	56
7.2.2.1 Mentalidade de cooperação.....	56
7.2.2.2 Alinhamento estratégico.....	56
7.2.2.3 Valor da cooperação.....	57
7.2.2.4 Administração de relacionamento.....	57
7.3 FUNDAÇÃO MOISES BERTONI E FITNESS CLUB.....	57
7.3.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	58
7.3.2 Tipos de Alianças.....	58
7.3.2.1 Mentalidade de cooperação.....	58
7.3.2.2 Alinhamento estratégico.....	59
7.3.2.3 Valor da cooperação.....	59
7.3.2.4 Administração de relacionamento.....	60
7.4 FUNDAÇÃO DEQUENI E VISIÓN DE FINANZAS.....	61
7.4.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	61
7.4.2 Tipos de Alianças.....	62
7.4.2.1 Mentalidade de cooperação.....	62
7.4.2.2 Alinhamento estratégico.....	62
7.4.2.3 Valor da cooperação.....	62
7.4.2.4 Administração de relacionamento.....	62
7.5 FUNDAÇÃO DEQUENI E FINANCIERA FAMILIAR.....	63
7.5.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	64

7.5.2 Tipos de Alianças.....	64
7.5.2.1 Mentalidade de cooperação.....	64
7.5.2.2 Alinhamento estratégico.....	64
7.5.2.3 Valor da cooperação.....	65
7.5.2.4 Administração de relacionamento.....	65
7.6 FUNDAÇÃO DEQUENI E CITIBANK.....	65
7.6.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	66
7.6.2 Tipos de Alianças.....	66
7.6.2.1 Mentalidade de cooperação.....	66
7.6.2.2 Alinhamento estratégico.....	67
7.6.2.3 Valor da cooperação.....	67
7.6.2.4 Administração de relacionamento.....	67
7.7 FUNDAÇÃO JUNIOR ACHIEVEMENT E VISIÓN DE FINANZAS.....	68
7.7.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	68
7.7.2 Tipos de Alianças.....	68
7.7.2.1 Mentalidade de cooperação.....	68
7.7.2.2 Alinhamento estratégico.....	69
7.7.2.3 Valor da cooperação.....	69
7.7.2.4 Administração de relacionamento.....	70
7.8 FUNDAÇÃO JUNIOR ACHIEVEMENT E CITIBANK.....	70
7.8.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	71
7.8.2 Tipos de Alianças.....	71
7.8.2.1 Mentalidade de cooperação.....	71
7.8.2.2 Alinhamento estratégico.....	72
7.8.2.3 Valor da cooperação.....	72
7.8.2.4 Administração de relacionamento.....	73

7.9 FUNDAÇÃO JUNIOR ACHIEVEMENT E ESSO STANDARD.....	73
7.9.1 Critérios de escolha da organização parceira.....	73
7.9.2 Tipos de Alianças.....	74
7.9.2.1 Mentalidade de cooperação.....	74
7.9.2.2 Alinhamento estratégico.....	75
7.9.2.3 Valor da cooperação.....	75
7.9.2.4 Administração de relacionamento.....	76
8. CRITÉRIOS E TIPOS DE ALIANÇAS.....	76
8.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS POR ONGS.....	76
8.2 CRITÉRIOS UTILIZADOS POR EMPRESAS.....	78
8.3. TIPOS DE ALIANÇAS PESQUISADAS.....	84
9. CONCLUSÕES.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	93

1. INTRODUÇÃO

O termo “organizações não governamentais” (ONGs) começou a ser utilizado no mundo a partir da década de 1940, pela Organização das Nações (ONU) para designar diferentes entidades executoras de projetos humanitários ou de interesse público.

Inicialmente, na América Latina, as ONGs possuíam um caráter assistencialista e eram vinculadas, em sua maioria, à religião. Tradicionalmente, a maioria das ONGs recebia doações do governo, de empresas, de outras ONGs ou de pessoas físicas que aderiam às causas e que contribuía com recursos sem receber nem esperar nada em troca.

O relacionamento das organizações doadoras com as ONGs em geral limitava-se aos donativos monetários, sem maiores envolvimento das partes. A organização doadora proporcionava os recursos de forma esporádica às ONGs, que os administravam e transformavam em produtos e serviços para depois entregá-los aos beneficiários finais.

Na década de 80, surgiram ONGs com diversos objetivos que foram se consolidando a partir da deficiência dos Estados. Estes não possuíam infra-estrutura para cumprir com todas as necessidades sociais e acabaram abrindo espaços para a atuação dessas organizações. Paralelamente, as empresas foram tomando consciência da sua responsabilidade social e aumentando suas doações para essas ONGs. O surgimento de uma considerável quantidade de ONGs ocasionou uma concorrência pelos recursos doados especialmente pelas empresas, que tiveram que decidir de que forma conduzir suas doações.

No caso do Paraguai, as mudanças acima mencionadas foram acontecendo a partir da década de 90. Com a queda da ditadura militar, o novo Estado democrático permitiu um maior desenvolvimento das ONGs, o que ocasionou também sua proliferação. Começaram a surgir diversos tipos de ONGs, e os recursos investidos em ações sociais não se ampliaram nas mesmas proporções, o que as obrigou a se reestruturarem, a fim de garantir sua sobrevivência. O grande desafio das ONGs paraguaias de hoje é se reorganizar e aperfeiçoar sua gestão para tentar descobrir a diferenciação que será valorada pelos doadores e, conseqüentemente, as ajudará a garantir a obtenção dos recursos. Como, porém o governo paraguaio se debate com grandes déficits e restrições

econômicas e a filantropia individual não é habitual, o foco deste estudo se concentra nas relações entre empresas e ONGs.

Nesse novo contexto, as ONGs apresentaram três tipos de reorganização: algumas simplesmente diminuíram a oferta de serviços, outras aumentaram o número de doadores e outras, além de aumentar seu número de doadores, também mudaram a natureza de seus serviços. Estas últimas começaram a cooperar com seus doadores, trabalhando em parceiras e desenvolvendo uma “aliança” que oferece a diferenciação que os doadores requerem. Nesse caso, as duas partes ganham com o surgimento das alianças estratégicas e com a cooperação mútua. Além disso, o beneficiário final, que é o foco de atuação das ONGs, também se viu favorecido.

Na literatura, aparecem como motivos principais pelos quais as empresas realizam ações sociais a vontade de ganhar uma imagem positiva diante dos seus clientes, e o interesse de motivar os seus funcionários. Para se chegar a uma aliança entre empresas e ONGs, ambas organizações devem passar por algumas etapas. Em primeiro lugar, a empresa deve decidir realizar as ações sociais que poderão ser desenvolvidas pela própria empresa ou por meio de parcerias com ONGs. Nesse caso, a empresa tem critérios de seleção para determinar qual ONG vai estabelecer a parceira, do mesmo modo que a ONG também tem critérios para selecionar a empresa parceira. Todos esses passos são executados antes da formação da parceria. Uma vez formada, a aliança pode ser classificada em diferentes tipos. Neste trabalho, os tipos de alianças foram denominados de filantrópico, transacional ou integrativo.

A questão de pesquisa formulada para este trabalho é a seguinte: Quais são os critérios que tanto as ONGs quanto as empresas utilizam para escolher a sua organização parceira? Quais são os tipos de alianças entre ONGs e seus doadores empresariais?

O estudo se justifica pela importância das ONGs tanto no plano econômico quanto no plano social e pela importância das alianças com o setor empresarial para a sobrevivência das ONGs. Note-se também a escassez de estudos acadêmicos sobre a natureza das alianças entre ONGs e empresas em geral, em especial no Paraguai.

As respostas a essas questões poderão auxiliar empresas e ONGs na escolha de seus parceiros. Portanto, o objetivo deste trabalho é determinar os critérios que são utilizados pelas organizações para escolher o seu parceiro e os tipos de alianças resultantes.

Este trabalho está dividido em oito capítulos. Após essa introdução, o segundo capítulo apresentará os conceitos sobre organizações não governamentais. No terceiro, descrevem-se os conceitos sobre empresas doadoras. No quarto, discutem-se os processos de formação de alianças entre essas organizações. O quinto descreve o método de pesquisa. No sexto, são apresentadas as organizações pesquisadas. No sétimo, analisam-se as alianças entre as ONGs e as empresas pesquisadas e, no oitavo capítulo, estão expostas as considerações finais do trabalho.

2. ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs)

As ONGs são um dos tipos de organizações que compõem o terceiro setor. O primeiro setor é representado pelo Estado, o segundo pelo Mercado e o terceiro pelo Social. No entanto, segundo Fernandes (1994) e Teodósio (2003), os três setores têm uma relação tão estreita e estão tão interligados que muitas vezes é difícil uma definição exata dos limites entre eles.

Para Teodósio (2003), dentro do espectro do terceiro setor encontram-se organizações de diferentes matizes. O autor relaciona alguns exemplos de organizações e iniciativas que se enquadram no conceito:

- Associações comunitárias;
- Organizações não governamentais (ONGs);
- Instituições filantrópicas;
- Fundações;
- Igrejas e seitas;
- Organizações sociais;
- Projetos sociais desenvolvidos por empresas;
- Sindicatos.

Rodriguez (apud Melo et al 2003....) divide o terceiro setor, de acordo com a finalidade, em dois grupos:

- a) Organizações constituídas para atender aos interesses de seus membros, como é o caso dos sindicatos e das associações profissionais, de bairro e empresariais;

b) Organizações de interesse público e/ou coletivo, a exemplo de entidades que apóiam vítimas de discriminação, portadores de determinadas doenças ou deficiência física, instituições de caridade e organismos de proteção ao meio ambiente.

No caso específico das organizações não governamentais, não existe uma definição consensual. Vakil (apud Roesch; 2002) afirma que existem varias denominações diferentes para as ONGs; essa variedade é, segundo a autora, explicada por três fatores:

- a) A própria natureza multidimensional dessas organizações, quanto aos tipos que engloba;
- b) A natureza interdisciplinar inerente na literatura a seu respeito;
- c) A variedade dessas organizações, que evoluíram em diferentes estágios ao longo do tempo, muitas vezes engajando-se em diversas atividades e setores.

Aguiar e Martins (2005) asseguram que um ponto em comum caracteriza as ONGs: são entidades cuja finalidade pode ser resumida em contribuir para o desenvolvimento social de uma comunidade, por meio de serviços sociais tais como educação, saúde, defesa dos direitos de grupos minoritários, defesa do meio ambiente, entre outros.

Nesse contexto, e com o objetivo de delimitar essas organizações, Villela (2005) descreve três principais características das ONGs:

- a) São organizações privadas não lucrativas: embora não tenham como objetivo o lucro, as atividades podem gerar superávit e esse é necessariamente reinvestido na organização. Não fazem parte do Estado e a ele não estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais;
- b) São organizações comprometidas com a sociedade civil, com os movimentos sociais e com a transformação social: servem desinteressadamente à comunidade;
- c) São autônomas e capazes de se auto-administrarem.

Todavia, Dees (1998) afirma que os empreendimentos sem fins lucrativos podem incluir empreendimentos de negócios com fins sociais, como acontece com organizações híbridas que combinam elementos com e sem fins de lucro, como abrigos para os sem-teto que iniciam pequenos negócios para manter e dar emprego aos seus residentes.

O grande desafio das ONGs é se reorganizarem e aperfeiçoarem sua gestão para tentar descobrir a diferenciação que será valorada pelos doadores e, conseqüentemente,

que as ajudará a garantir na obtenção dos recursos. Isso implica a necessidade de uma administração competente, com recursos humanos capacitados e gerenciamento adequado. Villela (2005) afirma que, diante dos desafios de aumento da competição por recursos e pressões para adequar suas práticas administrativas às demandas dos *stakeholders*, as ONGs se vêem forçadas a rever a sua estrutura e seu processo decisório e a aperfeiçoar o conjunto de práticas de gestão.

Segundo Tenório (2001), as ONGs precisam cada vez mais preocupar-se com os aspectos econômicos, financeiros e com os resultados de suas ações, com ênfase na avaliação e na aferição destes, pois as organizações parceiras e os provedores de recursos irão cada vez mais exigir tal organização e eficácia administrativa. No entanto, O'Neill & Fletcher (1998) criticam fortemente a tendência existente de pensar que uma ONGs pode ser administrada como uma empresa ou como o Estado.

O'Neill & Fletcher (1998) apresentam oito diferenças significativas entre a realidade organizacional das entidades não lucrativas, a das lucrativas e a das governamentais;

- Propósito e missão: o objetivo principal da uma organização sem fins lucrativos é prover algum bem ou serviço. O fato de ganhar dinheiro só tem em vista a obtenção desse propósito, ao contrário das organizações com fins lucrativos;
- Valores: tanto as organizações lucrativas quanto as não lucrativas têm valores próprios. No entanto, no caso das não lucrativas, seus valores são extremamente ligados a seus objetivos.
- Resultados: os parâmetros de medida de eficácia e eficiência nas organizações não lucrativas não são os mesmos que nas lucrativas;
- Ambiente legal: a legislação que rege as organizações não lucrativas não é a mesma que rege as lucrativas, principalmente no que se refere à aplicação de recursos e à tributação;
- Perfil do trabalhador: as organizações não lucrativas contam com pessoal voluntário; também o tipo de trabalho realizado, o nível de qualificação dos empregados e a forma de remuneração diferem das empresas e do Estado;
- Governança: as entidades não lucrativas contam com um conselho, que tem um papel importante na tomada de decisões e na estrutura de poder dentro dela. O conselho é formado por voluntários que não se beneficiam com os resultados da entidade; sua relação

tende a ser mais próxima dos trabalhadores, diferenciando-se assim das empresas e do governo;

- Aquisição de recursos: as organizações lucrativas recebem seus recursos na venda de produtos ou serviços; o Estado, principalmente, com arrecadação de impostos. No entanto, a aquisição de recursos pelas ONGs requer de muitos esforços, pois são obtidos com as vendas de serviços, as doações de pessoas ou de fundações, empresas e do governo, entre outros (O'NEILL & FLETCHER; 1998).

Meira e Rocha (2003) afirmam que, apesar das dificuldades existentes, há espaço para que as ONGs consigam ter uma atuação relevante, cumprindo adequadamente seu papel social. Os autores asseguram que, para que para isso, é necessário que estejam bem estruturadas, com a missão e as metas claramente definidas, de modo a poder focar suas ações objetivamente.

2.1. SITUAÇÃO DAS ONGs NO PARAGUAI

As ONGs no Paraguai existem há muito tempo. Por exemplo, a Cruz Roja Paraguaya, uma das ONGs mais antigas do país, foi fundada em 1919. Mas elas começaram a crescer em tamanho e em quantidade depois de queda da ditadura militar, ocorrida em 3 de fevereiro de 1989. O golpe militar destituiu o general Alfredo Stroessner e, com ele, a mais longa ditadura da história paraguaia. O início da transição para a democracia abriu as portas para as liberdades públicas e permitiu uma maior atuação das ONGs no país.

Por outro lado, o aumento de problemas econômicos e sociais das últimas décadas provocou o surgimento e o desenvolvimento de uma quantidade importante de ONGs para tentar suprir a deficiência do Estado. Desde então, essas organizações vêm conquistando mais espaços e assumindo atividades antes exclusivas das organizações governamentais, especialmente frente à grande carência de políticas públicas em diversas áreas, como educação, saúde e alimentação.

As ONGs no Paraguai podem receber recursos do Estado, de outras ONGs, de pessoas particulares ou de empresas doadoras. O aumento e o crescimento vertiginoso das ONGs ocasionou a intensificação da concorrência entre elas pela obtenção dos recursos doados.

No caso específico do Paraguai, com o aumento do número de ONGs, houve mais possibilidades para as empresas selecionarem as recipientes de suas doações. No entanto, ao mesmo tempo, tiveram que estar atentas, devido às possibilidades de fraude nessas novas organizações.

Em 2003, no Paraguai, foi realizado um estudo exploratório em parceria com o Centro de Informacion y Recursos para el Desarrollo (CIRD) e a Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC). O estudo teve o objetivo de avaliar a situação das ONGs e o seu relacionamento com as empresas no Paraguai e revelou que não existe uma adequada comunicação, nem conhecimento mútuo, entre as empresas e as ONGs. As empresas mostraram desconfiança em relação às ONGs e as caracterizaram, portanto, como ineficientes, incompetentes e pouco confiáveis (CIRD, ADEC, 2003).

No caso do Paraguai, as ONGs, além de precisarem se mostrar eficazes e eficientes no seus programas de atuação, têm a responsabilidade de se apresentar confiáveis para receber as doações diante das empresas doadoras e da sociedade.

A obtenção de recursos é um desafio cada vez maior para as ONGs do Paraguai e do mundo inteiro. Por esse motivo, elas procuram se aliar com empresas, criando parcerias para desenvolver seus projetos sociais. Segundo Barros e Tenório (2006), a ascensão do terceiro setor tem levado as empresas privadas a buscar cada vez mais parcerias e, de certa forma, respaldar essas alianças, na medida em que há legitimidade desse setor perante a sociedade. Na seguinte seção, discute-se a questão dos doadores empresariais que desenvolvem parcerias com as ONGs.

3. DOADORES EMPRESARIAIS

Falconer (1999) afirma que as entidades internacionais e multilaterais, como o Banco Mundial, foram os principais responsáveis pela consolidação e pela disseminação do terceiro setor. A partir da década de 80 e 90, as contribuições das empresas para o terceiro setor foram aumentando e, dessa forma, as empresas foram cooperando para a solidificação do terceiro setor.

As empresas doadoras são aquelas que desenvolvem ações sociais. A definição de ação social que será utilizada neste trabalho é a mesma usada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). As ações sociais das empresas compreendem o conjunto das atividades que vão desde doações pequenas e eventuais até programas e projetos estruturados e com foco preciso (como na saúde, na alimentação, na educação, no meio ambiente) ou fatores que contribuam para melhorar as condições de vida de um grupo, ou comunidade (IPEA, 2003).

Existem diferenciações com relação aos termos utilizados para se referir às contribuições sociais das empresas. Schommer (2000) afirma que o conceito aparece na literatura e no discurso empresarial associado a três termos: filantropia empresarial, responsabilidade social e cidadania empresarial:

a) Filantropia empresarial

Schommer (2000) define a filantropia empresarial como o amor ao homem ou à humanidade, com conseqüente ação altruísta e desprendida. O conceito é relacionado com a caridade e a virtude cristã (SCHOMMER; 2000).

Machado e Lage (2002) asseguram que as empresas podem desenvolver seus projetos com a comunidade por meio de “pontos de interesse”. Os autores chamam a filantropia empresarial de interesse clientelista porque os apoios fornecidos pela empresa tornam a comunidade dependente e impede a emancipação dos beneficiários. Fernandes (1994) afirma que se desenvolve a cultura do “Deus lhe pague” e que ela estabelece um ciclo vicioso no qual há ênfase em ações sobre os efeitos e não sobre as causas dos problemas existentes, reforçam as dependências das organizações em seus benfeitores.

A filantropia empresarial, chamada também de assistencialismo empresarial, foi muito criticada por vários autores, mas será necessária em momentos de emergência e de catástrofes. O assistencialismo não se faz necessário quando os beneficiários têm a capacidade de se tornar auto-sustentáveis, limitando-se a receber os recursos, criando assim um círculo de dependência, não solucionando o problema social.

b) Responsabilidade social

Segundo Schommer (2000), a responsabilidade social empresarial está relacionada com a idéia de que a atividade empresarial envolve compromissos com a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, do ambiente e da sociedade. Pena (2003) resume o conceito como sendo as preocupações das organizações diante das conseqüências das suas atividades sobre os seus *stakeholders*.

Montana e Charnov (1998) asseguram que a responsabilidade social vai além do cumprimento dos compromissos legais por parte da empresa. Ela pressupõe a utilização de fundos das empresas para o bem-estar da sociedade.

A empresa desenvolve ações de responsabilidade social no âmbito interno e externo da organização. Internamente, é desenvolvida com os funcionários da empresa e, externamente, com os grupos de *stakeholders* desta. No caso de responsabilidade social externa, a empresa podem decidir trabalhar diretamente com a comunidade ou em alianças com ONGs.

Melo Neto e Fróes (2001) apresentam uma proposta de avaliação do exercício da responsabilidade social em suas diferentes dimensões: a responsabilidade social interna (benefício e sistemas de remuneração, gestão do trabalho, ambiente de trabalho, relevância social da vida no trabalho, trabalho e espaço total da vida, direitos dos empregados, crescimento e desenvolvimento dos empregados, relações empresa-comunidade, foco da relação, alvo da relação, natureza das relações, escôo das relações e impacto das ações) e o

comportamento ético (sociedade global, comunidade, concorrentes, consumidores, meio ambiente, governo, parceiros).

Ainda segundo os autores, o exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos, entre os quais, clientes, fornecedores e a comunidade na qual a empresa está inserida. Essas ações podem ser realizadas por meio de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONGs, prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais do governo, investimentos diretos em projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa (MELO NETO & FROES;2001).

O Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social conceitua o tema da seguinte forma:

“Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidades, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários” (ETHOS, 2000).

Carroll (1979) apresenta seu modelo integrado em quatro dimensões da responsabilidade social. A primeira, denominada econômica, pressupõe que a empresa deva atuar para ser lucrativa, maximizar a riqueza para os acionistas e proprietários, considerando os impactos produzidos pela economia e a concorrência; a dimensão legal declara que a empresa deve obedecer e respeitar as leis e evitar gastos com multas e outras sanções legais; a categoria ética afirma que a empresa deve se preocupar em não causar danos à ética e à moral ao executar suas ações; e, na dimensão filantrópica ou discricionária, a empresa deve tomar decisões levando em consideração a sociedade e o meio social, tentando melhorar a qualidade de vida das populações em que a empresa se localiza. O autor afirma que essas categorias se complementam entre si e não são

exclusivas entre elas, ou seja, todas devem ser colocadas em prática ao mesmo tempo, sem que uma acarrete prejuízo às demais.

O economista Milton Friedman (1970) critica fortemente o conceito de responsabilidade social empresarial. O autor afirma que a responsabilidade social pode ser exercida pelas pessoas físicas quando utilizam seu dinheiro em prol do social. Essas pessoas podem ser os executivos ou os donos de uma empresa. Porém, se o executivo passa a gastar o dinheiro da empresa, não estará sendo responsável com seus empregadores nem estará cumprindo seu papel, que é fazer com que a empresa dê lucro. O autor define as empresas como instituições econômicas que deveriam se restringir a sua tarefa econômica. Segundo ele, existe o perigo de as responsabilidades sociais minarem o desempenho econômico da empresa e de toda a sociedade (FRIEDMAN; 1970).

Todavia, Drucker (2002) afirma que a responsabilidade social empresarial é uma área em que a empresa decide qual será seu papel na sociedade, estabelece seus objetivos sociais, suas metas de desempenho e de influências na sociedade em que atua. O autor argumenta que, na sociedade pós-capitalista, não se pode afirmar que uma empresa tenha somente o desempenho econômico como único propósito. Contudo, toda empresa deve assumir plena responsabilidade pelo impacto causado sobre os funcionários, o meio ambiente, os clientes e tudo com que se relaciona.

Melo Neto e Froes (2001) asseguram que não se deve confundir o filantropismo com a responsabilidade social. Esta última é uma fase mais avançada do exercício da cidadania corporativa. Os autores completam que tudo se originou nas práticas da filantropia nas quais empresários bem-sucedidos nos seus negócios resolviam retribuir à sociedade com parte dos ganhos obtidos. Isso era visto como um ato de benevolência e de caridade para com o próximo. Conseqüentemente, as entidades filantrópicas não só procuravam seus recursos no setor público, mas também em empresas de donos filantropos. A filantropia desenvolve-se por meio de atitudes individuais desses empresários e, portanto, é diferente da responsabilidade social, que tem como base a consciência social e o dever cívico. As diferenças entre filantropia e responsabilidade social são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. As Diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados.	Extensiva a todos os empresários
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes (2001)

c) Cidadania empresarial

Schommer (2000) explica a expressão cidadania empresarial afirmando que a empresa, ao assumir o status legal como entidade independente de seus fundadores ou proprietários, é considerada um cidadão. A autora esclarece que a cidadania empresarial diz respeito a uma relação de direitos e deveres entre as empresas e seus âmbitos de relações e como participação ativa das empresas na vida das suas cidades e comunidades, participando das decisões e das ações relativas ao espaço público em que se inserem.

Montana e Charnov (1998) utilizam a expressão “sensibilidade social” porque é quando as empresas tomam uma postura proativa na prevenção dos problemas e não na ação imediata para a solução deles.

Esses tipos de contribuições sociais citados recentemente devem ser analisados pelas empresas *a priori*, já que elas precisam determinar que tipo de contribuições sociais querem desenvolver para incluir na sua estratégia de ação.

Tanto as ONGs quanto as empresas doadoras passam por algumas etapas para chegar à consolidação da aliança. Na seção seguinte, apresenta-se o processo de formação de alianças entre ONGs e empresas doadoras.

4. PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ENTRE ONGs E EMPRESAS

Para formar-se uma aliança entre ONGs e empresas, existem etapas pelas quais as organizações passam. Em primeiro lugar, as empresas decidem realizar uma ação social; nesse caso, existem na literatura diferentes motivadores da ação empresarial na área social, como, por exemplo, a vantagem competitiva por meio da imagem ou as fundamentações religiosas ou morais, assim como a possibilidades de motivação dos funcionários, entre outras motivações.

O passo seguinte à tomada de decisão de investir num processo de ação social é decidir realizar essa ação por seus próprios meios ou desenvolvê-la por intermédio das ONGs. Schommer (2000) afirma que as empresas podem criar organizações específicas para a ação social, como um instituto ou uma fundação; também podem instituir um setor dentro da própria empresa para promover parcerias entre as organizações.

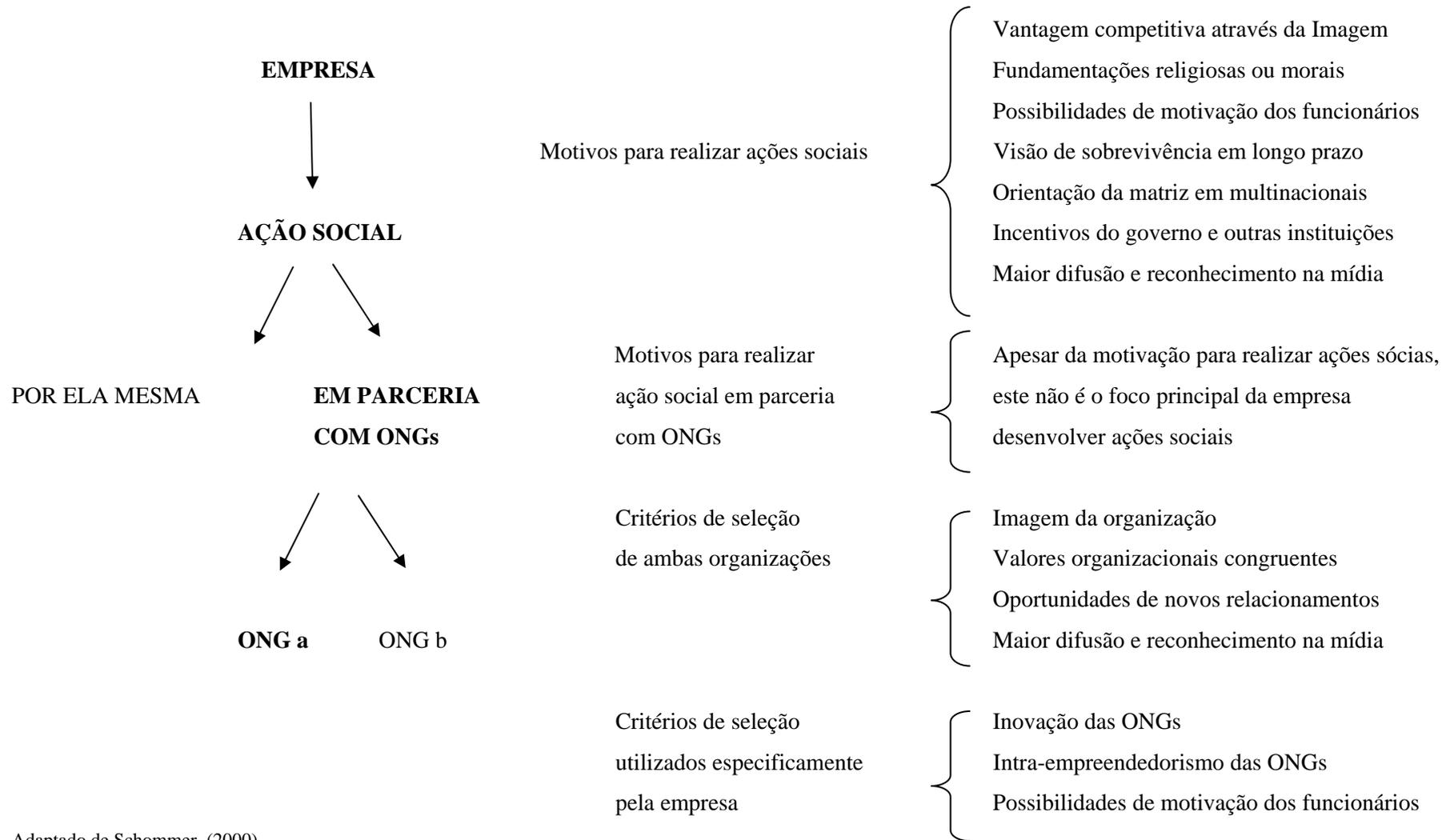
Um dos motivos pelo qual a empresa pode decidir fazer a sua ação social junto com uma ONG é o fato de entender que não é seu foco principal desenvolver ações sociais. Por esse motivo, resolve realizar essa ação em conjunto com uma ONG, que é especializada nessa função.

Uma vez que a empresa decida realizar essa ação social em parceria com uma ONG, ela precisa decidir com que organização se unir. Nesse momento, tanto as empresas quanto as ONGs utilizam critérios para a eleição da organização parceira. Na literatura, podem-se encontrar critérios utilizados por ambas as organizações para a escolha da parceira, assim como também podem-se encontrar critérios utilizados especificamente pelas empresas para a escolha da ONG parceira.

Este trabalho foca-se nas ações sócias de empresas que decidem atuar em parceria com ONGs, tentando interpretar quais são os principais critérios utilizados tanto pelas empresas quanto pelas ONGs para escolher a sua organização parceira.

Na figura 1, apresenta-se de forma sintética o processo de formação de alianças entre empresas e ONGs, que é discutido a seguir.

FIGURA I PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ENTRE EMPRESAS E ONGs



Adaptado de Schommer (2000)

O processo de alianças entre empresas e ONGs muitas vezes começa com a decisão das empresas de realizar ações sociais. Nesse caso, existem motivações para realizar a ação, que são apresentados a seguir:

4.1 MOTIVAÇÕES DAS EMPRESAS PARA AÇÕES SOCIAIS

4.1.1 Vantagem competitiva através da imagem

Um dos motivos pelos quais as empresas podem desenvolver ações sociais é a obtenção de vantagem competitiva por meio da imagem. Segundo Schommer (2000), os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade. Também Montana e Charnov (1998) e Machado e Lage (2002) asseguram que um dos principais motivos das empresas para contribuir com as causas sociais é melhorar a sua imagem perante os clientes a partir de uma atitude mais responsável.

Para Montana e Charnov (1998), as empresas encontraram um meio ótimo para melhorar sua imagem institucional perante a sociedade a partir de investimentos em projetos sociais e ambientais que visem melhorar as condições socioeconômicas das comunidades nas quais geralmente estão inseridas.

Mendonça e Gonçalves (2003) acreditam que empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem. Assim, os autores salientam que muitas empresas adotam ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa, por vezes, de que essas ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços (MENDONÇA; GONÇALVES; 2003).

4.1.2 Fundamentações religiosas ou morais

Outro motivo pelo qual a empresa decide realizar ações sociais, segundo Schommer (2000), são as fundamentações religiosas ou morais. Esse motivo teve maior força no início das ONGs. Elas possuíam um caráter assistencialista e eram vinculadas, em sua maioria, à religião, recebiam as doações das empresas que aderiam às causas e que contribuíam com recursos sem receber nem esperar nada em troca.

4.1.3 Possibilidades de motivação dos funcionários

A empresa pode realizar ações sociais com a idéia de reforçar a motivação dos seus funcionários. Estes podem se motivar com trabalhos voluntários ou pelo fato de trabalhar numa empresa socialmente responsável.

Além da motivação com as ações sociais, a empresa pode lograr que seus funcionários desenvolvem capacidades de liderança nos programas sociais, o que repercute no seu trabalho na empresa. Schommer (2000) assegura que as ações sociais das empresas ajudam a promover valores de sociedade interna e a identificação e desenvolvimento de lideranças entre funcionários.

4.1.4 Visão de sobrevivência em longo prazo

Segundo Schommer (2000), a orientação e a visão estratégica de sobrevivência em longo prazo são alguns dos motivos pelos quais a empresa realiza ações sociais. Também Montana e Charnov (1998) e Machado e Lage (2002) afirmam que, se as empresas têm a idéia de fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas, isso pode ser logrado com ações sociais da empresa.

4.1.5 Orientação da matriz em multinacionais

Segundo Schommer (2000), uma dos motivos para as empresas realizarem ação social é pelas orientações da matriz, em casos de empresas multinacionais. Nesse caso, as filiais de grandes empresas multinacionais que estão presentes em vários países recebem a indicação, por parte da casa matriz, de fazer alguma ação social. Isso se dá pelo fato de a empresa multinacional ter a idéia de realizar alguma ação social em cada comunidade em que ela estiver presente.

4.1.6 Incentivos do governo e outras instituições

Montana e Charnov (1998) e Machado e Lage (2002) afirmam que um dos motivos pelos quais a empresa pode realizar ações sociais é obter uma redução da carga tributária. Segundo Schommer (2000), as empresas podem fazer ações sociais como resposta a incentivos oferecidos pelo governo e outras instituições.

4.1.7 Maior difusão e reconhecimento na mídia

As empresas podem trabalhar na área social por um interesse de obter maior difusão na mídia. Elas podem ter a oportunidade de informar ao público em geral sobre as ações sociais que elas vêm desenvolvendo.

Como já foi mencionado, uma vez que a empresa decida realizar essa ação social, ela passa para a etapa seguinte. Tem a necessidade de decidir se vai desenvolver essa ação diretamente com os beneficiários finais ou se vai se aliar com uma ONG para essa ação. Algumas empresas entendem que sua atividade-fim não é promover ações sociais e acabam formando uma parceria com uma ONG. Não entanto cabe salientar que muitas vezes as mesmas motivações que impulsionam as empresas a realizar ações sociais, influem nos critérios de escolha das ONGs, por exemplo, se uma das motivações é a de obter *vantagem competitiva através da Imagem*, a empresa acaba utilizando o critério da *imagem da ONG* para essa escolha.

Quando a empresa decide se aliar com uma ONG para desenvolver a sua ação social, ela precisa escolher a ONG que será a sua parceira nessa ação. Por sua vez, a ONG também precisa escolher a empresa com que irá se aliar nas suas ações sociais. Tanto a empresa quanto a ONG levam em consideração alguns critérios para a escolha da parceira, critérios que são discutidos na próxima seção.

4.2 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DE PARCEIROS

Como foi salientado anteriormente, na literatura podem-se encontrar critérios utilizados por ambas as organizações para a escolha da parceira., Também podem-se encontrar critérios utilizados especificamente pelas empresas para a escolha da ONG parceira. A seguir, serão apresentados os critérios utilizados por ambas as organizações para tal escolha.

4.2.1 Critérios utilizado por ambas organizações

4.2.1.1 Imagem da organização

Tanto as empresas quanto as ONGs tentam se aliar a organizações que possuem uma imagem na sociedade com a qual gostariam de se vincular. Por exemplo, um banco que quer associar sua imagem à cultura e apóia ONGs de caráter cultural ou a empresa de brinquedos que quer vincular sua imagem com ONGs que apóiam a educação infantil. No entanto, quando a maioria das ONGs oferecem as mesmas características, as empresas doadoras tendem a procurar algum outro ponto de diferenciação para a eleição da ONG.

Tanto para a empresa quanto para a ONG, esse critério é muito importante. Ambas têm o cuidado de não se associar a uma organização que tenha uma imagem ruim diante da sociedade, porque esse fato pode repercutir de maneira desfavorável à imagem da empresa ou ONG.

4.2.1.2 Valores organizacionais congruentes

Os valores organizacionais são elementos que pertencem à cultura organizacional. Tamayo e Gondin (1996) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças organizados hierarquicamente relativos a tipos de estruturas ou modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Segundo os autores citados, os valores organizacionais têm como principal função orientar a vida da organização à medida que orienta a vida das pessoas que trabalham nela (TAMAYO E GONDIN; 1996).

Os autores afirmam que o sistema de valores tem como base o elemento motivacional, pois os mesmos expressam o interesse ou o desejo de alguém. Esse alguém pode ser uma pessoa (dono, presidente, fundador ou pessoa influente na empresa) ou um

conjunto de gestores ou membros de uma organização. Também pode expressar metas e interesses tanto de um indivíduo quanto de uma coletividade (TAMAYO; GONDIN; 1996).

Segundo Barros e Tenório (2006), a importância dos valores individuais se encontra ligada aos hábitos, à cultura e às suas motivações pessoais e diferencia-se dos valores organizacionais na medida em que o indivíduo, mesmo não concordando pessoalmente, verifica como sendo um valor importante da organização em que trabalha. Ainda segundo os autores, os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem (BARROS; TENORIO; 2006).

Para Austin (2003), a compatibilidade dos valores organizacionais é fundamental para o êxito de uma cooperação sustentável. O autor afirma que não é indispensável que as organizações tenham idênticos valores, mas as diferenças devem estar dentro de limites aceitáveis.

Austin (2003) afirma que a resistência da formação de alianças entre setores pode mostrar diferenças nos valores organizacionais. Existem casos em que a cooperação entre organizações não pode se dar por uma questão de valores incongruentes entre elas, como, por exemplo, o caso da Junior Achievement, que, pelo seu compromisso com a formação de crianças e de jovens, não pode se associar com organizações que vendam cigarros ou bebidas alcoólicas.

Se os valores organizacionais orientam a vida de uma organização, eles também orientam o seu relacionamento interorganizacional. Por essa razão, pressupõe-se que os valores organizacionais têm um papel fundamental no momento de a empresa ou a ONG decidir com que organização se aliar.

4.2.1.3 Oportunidades de novos relacionamentos

A empresa e a ONG podem encontrar oportunidades no relacionamento com outras organizações a partir de tal aliança. Por exemplo, dada uma parceria, as organizações podem encontrar uma oportunidade de aliar-se a outra que esteja relacionada com a sua organização parceira.

4.2.1.4 Maior difusão e reconhecimento na mídia

As empresas e as ONGs podem se unir para obter maior difusão na mídia. As ONGs podem lograr maior divulgação de seus projetos por meio das parcerias com as empresas doadoras, assim como as empresas podem ter a oportunidade de informar ao público em geral com relação às ações sociais que elas vêm desenvolvendo. Cabe salientar que se este é o motivo pelo qual a empresa realiza ações sociais possivelmente também escolherá a ONG parceira utilizando este critério.

Apresentam-se a seguir os critérios que são utilizados especificamente pelas empresas para escolher a ONG parceira.

4.2.2 Critérios utilizados especificamente pelas empresas

4.2.2.1 Inovação das ONGs

As inovações dentro das ONGs podem surgir sob a forma de novos serviços, novas estratégias, novas áreas de atuação, novas fontes de recursos, novas configurações organizacionais, novos contratos, novas estruturas, entre outros.

Nas ONGs, a gestão de inovação não é necessária apenas no momento de gerar a idéia do projeto ou no momento de apresentar essa idéia para os possíveis financistas, ela é necessária sempre, até no momento do desenvolvimento do projeto. Falconer (1999) afirma que o aprimoramento na qualidade do serviço no terceiro setor deve ser um objetivo contínuo das entidades e que elas não podem se acomodar numa postura de conformidade.

Dees 1998 (apud Hartigan & Martin, 2003) define a inovação, aplicando-a ao contexto das ONGs, com base em seis elementos-chave:

- a) A inovação é ação, não apenas idéia;
- b) Envolve mudança que pode ser radical ou incremental;
- c) Deve ser vista como um aperfeiçoamento;
- d) Pode assumir diversas formas: na maneira como as coisas são feitas, na natureza das coisas a serem feitas, na composição dos grupos que irão atuar, entre outras;
- e) É orientada para objetivos;
- f) É um conceito atrelado aos objetivos do empreendimento.

Quando a maioria das ONGs oferece os mesmos benefícios às empresas que decidem se aliar a elas, as ONGs precisam inovar para obter a diferenciação na escolha que as empresas fazem. A inovação ajuda a encontrar novos direcionamentos para a sobrevivência das ONGs.

4.2.2.2 Intra-empendedorismo nas ONGs

O intra-empendedorismo ou empendedorismo corporativo é entendido como a ação de trazer o comportamento empreendedor para dentro de uma organização. Vargas (2002) chama de intra-empendedorismo as novas formas de gestão da organização que têm predomínio no desenvolvimento das capacidades de inovação dos indivíduos-membros dessas organizações.

Segundo Villela (2005), o conceito de intra-empendedorismo pode ser utilizado como o empendedorismo realizado dentro de uma organização já existente, que inclui a responsabilidade pela inovação e pelos empreendimentos como parte do trabalho de todos dentro de uma organização. Também pode ser aquele que envolve tanto a criação de novos negócios ou atividades dentro de uma organização existente quanto a renovação de áreas, por meio de diferentes arranjos de recursos.

A autora afirma que as ONGs podem utilizar um conjunto de práticas de gestão e ações voltadas à apropriação de um discurso intra-empendedor com o objetivo de conseguir legitimidade. Ela define quais são os principais aspectos que poderiam ser considerados como indicadores da existência de práticas associadas ao intra-empendedorismo em ONGs:

- a) Profissionalização

A profissionalização poderia ser entendida como a preocupação com a preparação e a capacitação da equipe na busca de maior efetividade das ações sociais e para atingir os objetivos institucionais da organização por meio da otimização de recursos, da criação de novos projetos ou atividades, da melhoria contínua das práticas relacionadas à atividade-fim e das práticas relacionadas ao apoio administrativo e à gestão.

b) Parceiras e redes

A busca por parceria poderia ser caracterizada como um intra-empendedorismo, uma vez que as parcerias podem proporcionar a otimização de recursos na medida em que estariam apoiadas em organizações que buscam, de forma conjunta, complemento de competências.

c) Planejamento estratégico

A adoção do planejamento estratégico possibilitaria às ONGs uma visão de futuro, com a antecipação de mudanças estruturais, visando obter vantagens das oportunidades que venham a surgir.

d) Responsabilidade e transparência (accountability) e informação

A utilização da tecnologia de informação poderia contribuir para a disseminação de informação e para a integração e a capacitação dos colaboradores. As práticas que promovem a transparência e a responsabilização dos gestores quanto às suas ações perante a missão da entidade e os stakeholders poderiam ser consideradas intra-empendedoras.

e) Práticas de atuação

A adoção de procedimentos e práticas, entendidos como mecanismos de controle e padronização ou unificação de atividades, permitiria melhor utilização de recursos, estabelecimento de padrão mínimo de qualidade, estabelecimento de uma base para a adoção de melhorias e facilidade no aprendizado de novos membros.

A utilização de práticas intra-empendedoras como fonte de aprimoramento da gestão na ONGs pode ajudar a conseguir aquela diferenciação de que as ONGs precisam e que será valorada pelas empresas no momento de escolha da ONG para dirigir suas doações.

4.2.2.3 Possibilidades de motivação dos funcionários

A empresa pode se aliar a uma ONG com o interesse de reforçar a motivação dos seus funcionários. Existem ONGs que proporcionam facilidades para o desenvolvimento do voluntariado e algumas empresas tendem a decidir pela aliança para obter essa diferenciação. Cabe salientar que se o *motivo* da empresa para realizar ações sociais é este possivelmente utilizará também este critério para a escolha da ONG parceira.

Uma vez passado o processo de formação da aliança, quando tanto a ONG quanto a empresa decidiram com que organizações querem se aliar, pode existir diferentes tipos de alianças que essas organizações podem desenvolver. Na seguinte seção, apresentam-se as alianças e os tipos de alianças existentes na literatura revisada entre ONGs e empresas doadoras.

4.3 TIPOS DE ALIANÇAS ENTRE ONGs E EMPRESAS

A literatura de alianças é extensa, mas este estudo limitar-se-á às alianças entre organizações intersetoriais, assim denominadas porque são feitas entre organizações de distintos setores, neste caso, ONGs e empresas.

Segundo Moraes, Giro e Aquino (2005), embora existam grandes divergências de autores sobre as palavras aliança, cooperação, parceria e cooperação, ora tratadas como iguais, ora entendidas como conceitos distintos, é possível, na maioria dos casos, perceber uma similitude em todos os conceitos: a idéia de uma união para uma ação conjunta na busca de objetivos comuns. Para este trabalho, os termos aliança, cooperação, parceria e cooperação serão utilizados como sinônimos.

As alianças estratégicas entre ONGs e empresas surgem por meio de uma cooperação mútua em que ambas encontram benefícios para trabalhar em parceria, sem perder o foco de que o maior favorecido deverá ser sempre o beneficiário, que é o centro de atuação da ONGs.

Segundo Mendonça e Tavares (2005), os papéis e o relacionamento entre ONGs e seus doadores vêm se modificando diariamente; eles se alternam entre processos de cooperação, parceria e cooptação, dependência e busca de sustentabilidade. Os autores afirmam que tais relações também têm redefinido o campo de atuação das ONGs em

relação à formulação e à implementação de políticas para a redução de pobreza e a promoção do desenvolvimento.

Austin (2003) afirma que as organizações vêm aumentando suas alianças por dois motivos principais. O primeiro é de nível macro, pois na sociedade em geral existem forças que propiciam fortemente a cooperação; o segundo é de nível micro, pois as organizações vêm aumentando os benefícios com essas alianças. Nessas alianças, do ponto de vista das ONGs, além de recursos financeiros, recursos humanos e serviços ou mercadorias, são obtidos conhecimento, tecnologia, possibilidades de acessar outras organizações e maior difusão e reconhecimento.

Do ponto de vista das empresas, segundo Austin (2003), a cooperação entre empresas e ONGs pode gerar benefícios que vão além dos objetivos tangíveis por elas estabelecidos. Podem ajudar a organização comercial a construir sua identidade de marca e reputação, reforçar o compromisso por parte dos funcionários, revelar novas oportunidades de negócios e melhorar o aprendizado organizacional.

Ainda segundo Austin (2003), todo relacionamento envolve uma troca de valor entre os parceiros, e a sustentabilidade desta aliança estratégica depende da contínua geração de valor para ambas as partes. Essa geração de valor é maximizada quando os membros fazem o intercâmbio das suas competências principais (AUSTIN; 2003).

Assim como pode-se afirmar que as contribuições das empresas para as ONGs foram aumentando em quantidade nos últimos anos, também pode-se dizer que essas alianças vêm se diferenciando umas das outras, razão pela qual hoje já pode se falar de uma diferenciação entre os tipos de alianças. Na seguinte seção, apresentam-se os diferentes tipos de alianças entre ONGs e empresas doadoras.

Austin (2003) estabelece três etapas de alianças entre ONGs e as empresas. A primeira corresponde às doações, é o nível *filantrópico*, no qual o intercâmbio é limitado e específico e no qual a ONG tem um papel mais passivo. A segunda avança para a etapa *transacional*, na qual o compromisso dos parceiros é mais ativo em ambas partes e os benefícios que a empresa comercial recebe vão além da melhora da imagem. Por último, na etapa *integrativa*, a cooperação se torna maior e mais freqüente, e os valores e a cultura de cada organização começam a se transformar mutuamente.

Do ponto de vista do autor, aqueles níveis são chamados de etapas porque as alianças podem ir aumentando segundo mudam de intensidade. Ele afirma que as relações

entre ONGs e empresas são fenômenos dinâmicos, os quais chama de contínuos de cooperação. O autor assegura que essas relações não são rígidas. Porque as associações vão mudando dentro dessas categorias e pelo fato de serem dinâmicas, é possível que existam elementos de distintas etapas numa mesma relação (AUSTIN; 2003).

Entretanto, apesar de Austin (2003) considerar que existe uma evolução das ONGs da etapa de filantropismo e evoluem até chegar à etapa de integração, podem-se conceber situações em que as parcerias ocorrem diretamente nesta última etapa. Por esse motivo, neste trabalho optou-se pela denominação de tipos de alianças.

Austin (2003) descreve as características de cada tipo de alianças relacionadas com quatro dimensões que são apresentadas no Quadro 2. A primeira dimensão é a *mentalidade de cooperação*, que avalia o enfoque que têm os parceiros na sua relação. A segunda é o *alinhamento estratégico*, que verifica até que ponto se ajustam a missão e a visão dos parceiros. A terceira é a que atende aos *valores da cooperação*, em que se avaliam os recursos utilizados; refere-se ao valor que cada parceiro dá à aliança. Por último, a quarta é a dimensão da *administração de relacionamento*, que visa avaliar os contatos entre o pessoal de uma e outra organização (AUSTIN; 2003).

Quadro 2. O contínuo da cooperação: características da associação entre empresas e ONGs

Características	Filantrópico	Transacional	Integrativo
Mentalidade de cooperação	Síndromes da gratidão e da caridade. Cooperação mínima na definição das atividades. Separação.	Mentalidade de parceria Maior entendimento e confiança mútua.	Mentalidade de NÓS em lugar de NÓS x ELES
Alinhamento estratégico	Mínimo de compatibilidade além do interesse comum em uma certa área/ tema.	Cruzamento de missão e valores Visões compartilhadas pelas altas lideranças de ambas organizações.	Leque de atividades de relevância estratégica. Relacionamento visto como ferramenta estratégica. Missões se confundem em uma só. Valores compartilhados
Valor da cooperação	Transferência genérica de recursos Intercambio desigual de recursos.	Intercambio de competências Intercambio equilibrado de recursos. Projetos âmbito e risco limitado.	Projetos identificação e desenvolvimento em todos os níveis das organizações com apoio das lideranças. Criação conjunta dos benefícios. Necessidade de renovação dos valores. Inversões conjuntas para retornos mútuos.
Administração do relacionamento	Pessoa de contato da empresa (RH ou fundação) e pessoas de contato da ONG (captação de recursos) Pessoal corporativo tem ligações mínima com a causa. Processo do projeto é comunicado por relatórios escritos. Expectativa quanto ao desempenho são mínimas	Diversas relações pessoais entre as duas organizações Forte ligação pessoal no nível de liderança Infra-estrutura emergente incluindo gerentes de relacionamentos e canais de comunicação Expectativa explícita em quanto ao desempenho Aprendizado informal	Oportunidades para envolvimento direto dos funcionários Fortes reações pessoais em vários níveis Influência mútua na cultura Gerência de relacionamento com parceiros Integração das organizações na execução dos programas Sistema de incentivo para novas parcerias Processo ativo de aprendizagem

Fonte: Austin (2003)

A seguir, descrevem-se os tipos de alianças entre ONGs e empresas doadoras encontrados na literatura. Para este trabalho, utilizaram-se os termos empregados por Austin (2003): filantrópica, transacional e integrativa.

4.3.1 Aliança filantrópica

Este é o tipo mais tradicional de relacionamento entre ONGs e empresas. Ele se limita à doação monetária ou de recursos por parte da empresa como resposta a um pedido da ONG. Para as ONGs, esse tipo de relacionamento tem valor como fonte de recursos e, para as empresas, como forma de reforçar sua imagem de empresa com comprometimento social.

As características descritas por Austin (2003) nesse tipo de aliança são que as empresas têm pouco contato com as ONGs que apóiam; assim, também possuem uma mentalidade assistencialista e a ONG, uma atitude agradecida. O autor afirma que, em termos de recursos, só existe uma transferência de recursos genéricos e se caracteriza pelo intercâmbio desigual das partes e por uma administração simples e sem fins estratégicos.

Esse tipo de aliança pode se dar num primeiro momento, já que as empresas querem “testar” as ONGs antes de estabelecer uma relação mais estável com elas. Outro caso em que se dá esse tipo de alianças são nas pequenas ações que a ONG realiza, por exemplo, para uma atividade curta, como uma janta para arrecadar fundos ou alguma outra atividade em que precisa de doações específicas que nem sempre são monetárias, podem ser de recursos, como o lugar onde realizar a janta, entre outros.

As ONGs conseguem manter esse tipo de aliança com algumas empresas, já que com outras sustentam outros tipos de aliança. Se não fosse assim, isso acabaria sendo prejudicial para a própria ONG, já que ela acabaria se tornando totalmente dependente das doações das empresas.

4.3.2 Aliança transacional

As parcerias do tipo transacional tornam-se mais consistentes, as empresas assumem sua responsabilidade social envolvendo-se com o projeto e tornando-o mais sustentável. Também as ONGs se preocupam em oferecer alguma diferenciação a mais para seus doadores para manter aquela aliança com maior solidez.

Austin (2003) chama esse tipo de aliança de transacional porque existe uma maior compreensão e confiança entre as partes. Esse tipo se caracteriza por uma coincidência da missão, dos valores e das visões compartilhadas nos níveis superiores de ambas as organizações.

Para o autor, numa aliança transacional os relacionamentos se estreitam e as relações pessoais se expandem por ambas as organizações. Tanto na empresa quanto na ONGs, existe uma expectativa de desempenho específica; no entanto, o aprendizado ainda é informal (AUSTIN; 2003).

Nesse tipo de aliança, os parceiros estão mais envolvidos nas ações e com maior comprometimento tanto das empresas, não só por doarem recursos mas também por trabalharem nas ações sociais, quanto das ONGs, para tentar fazer parte à empresa das ações desenvolvidas.

4.3.3 Aliança integrativa

Este é o último nível na pirâmide de relações entre ONGs e empresas. Ele se caracteriza por uma aliança estratégica das partes na qual se visualizam valores compatíveis. O grau de integração passa a ser de tal intensidade que é mais que uma simples transação.

Austin (2003) chama esse tipo de aliança de integrativa porque se dá uma mudança de mentalidade com relação ao trabalho compartilhado de ONGs e empresas. Na formação da estratégia de alianças, observa-se um amplo espectro de atividades e também uma alta integração entre os valores, cultura e missões das ONGs e das empresas.

5. MÉTODO DE PESQUISA

Para avaliar as alianças, foi realizado um estudo múltiplo de casos. O desenvolvimento da investigação foi realizado conforme os aportes metodológicos de Yin (1993). Segundo o autor, o método de estudos de casos é o mais apropriado quando se deseja investigar condições contextuais, e não somente um determinado fenômeno de estudo, e quando existem múltiplas fontes de evidência (YIN; 1993).

5.1. SELEÇÃO DE CASOS

Com o objetivo de saber quais são os tipos alianças entre ONGs e empresas, quais são os critérios tanto das ONGs quanto das empresas para escolher a sua organização parceira, o presente estudo foi estruturado em dois grupos. O primeiro grupo está constituído por três ONG tradicionais e reconhecidas no Paraguai que obtêm fundos para a sua sobrevivência por meio de doadores empresariais. O segundo grupo são as três empresas percebidas por essas ONGs como as principais empresas que lhes doam recursos. Como três ONGs citaram uma mesma empresa doadora, no total são seis as empresas pesquisadas.

Tanto as empresas quanto as ONGs permitiram que fossem divulgados publicamente seus nomes, razão pela qual não receberam nomes fictícios neste trabalho. Os sujeitos da pesquisa foram diretores executivos ou representantes das ONGs e diretores ou encarregados das empresas que doam recursos para essas ONGs. Por parte das ONGs, foram entrevistados, em primeiro lugar, Roberto Urbietta, diretor executivo da Junior Achievement Paraguai, ONG que se dedica à educação econômica de crianças e jovens. Em segundo lugar, foi entrevistado Yan Speranza, diretor executivo da Fundação Moises Bertoni, cujo objetivo é a conservação da natureza e o desenvolvimento sustentável do Paraguai. E, por último, Raquel Bertrán, encarregada de recursos da Fundação Dequeni, ONG que coleta, arrecada e administra recursos para os setores carentes do Paraguai.

No Quadro 3, apresentam-se as ONGs e as empresas pesquisadas com os nomes dos responsáveis entrevistados, respectivamente.

Quadro 3. Nomes dos entrevistados nas ONGs e nas empresas pesquisadas

ONGs	ENTREVISTADO	EMPRESAS	ENTREVISTADO
MOISÉS BERTONI	Yan Speranza	INTERBANCO	Claudia Bobadilla
		VISIÓN DE FINANZAS	Dario Colman
		FITNESS CLUB	Juan Aguayo
DEQUENI	Raquel Bertrán	VISIÓN DE FINANZAS	Dario Colman
		CITIBANK	Alfredo Pajés
		FINANCIERA. FAMILIAR	Lujan del Castillo
JUNIOR ACHIEVEMENT	Roberto Urbietta	VISIÓN DE FINANZAS	Dario Colman
		CITIBANK	Alfredo Pajés
		ESSO STANDARD	Alejandro Conti

5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários foi realizada com entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas e fechadas. As entrevistas foram feitas pela autora utilizando como suporte um microgravador, com prévia autorização do entrevistado. As entrevistas foram realizadas entre julho e outubro de 2006. Em média, cada uma delas teve uma duração de uma a duas horas, aproximadamente. Foram adicionados dados secundários com as informações levantadas nos sites das empresas e das ONGs estudadas e outras informações proporcionadas por elas.

5.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada em duas etapas. Após a entrevista, a primeira etapa foi a descrição tanto das ONGs quanto das empresas pesquisadas. Posteriormente, foram analisados os tipos de alianças entre cada uma delas, de acordo com os tópicos de mentalidade de cooperação, alinhamento estratégico, valor de cooperação e administração de relacionamento.

Na segunda etapa, foram citados e analisados os critérios de seleção tanto das ONGs quanto das empresas doadoras para escolher a organização parceira que mais

influencia nas alianças de acordo com os dados coletados nas entrevistas. Por último, apresentam-se os quadros finais, com os tipos de alianças que ocorrem entre as ONGs e suas principais empresas doadoras e os critérios mais relevantes tanto para a ONG quanto para a empresa escolherem a sua organização parceira.

6. AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Tanto as empresas quanto as ONGs estudadas são de vários campos de atuação. Por exemplo, entre as empresas estudadas duas são bancos, duas são financeiras, uma é uma fábrica de roupas e outra é uma distribuidora petrolífera. As ONGs se diferenciam pelas causas a que se dedicam: uma é ambientalista, outra de educação econômica e a terceira, de ajuda ao desenvolvimento de crianças de comunidades carentes. São descritas a seguir as diferenças e as peculiaridades de cada uma das organizações pesquisadas.

6.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS PESQUISADAS

6.1.1 Fundação Moises Bertoni

A Fundação Moisés Bertoni é uma associação privada, sem fins lucrativos, que desenvolve programas e projetos em cooperação com organismos nacionais e internacionais. Tem como objetivo melhorar a qualidade de vida, por meio da preservação da biodiversidade, da conservação do meio ambiente e da promoção do desenvolvimento sustentável para benefício das atuais e das próximas gerações. Foi constituída em 1998 e tem um conselho de administração formado por doze membros, os quais são eleitos anualmente pela Assembléia Geral Ordinária, integrada pelos sócios da fundação.

A fundação conta com um staff formado por sessenta profissionais técnicos e auxiliares administrativos e desenvolve alianças com entidades públicas e privadas incentivando a responsabilidade social de todos os setores para com o meio ambiente e a promoção do desenvolvimento do Paraguai.

6.1.2 Fundação Dequeni

Dequeni é um nome derivado da frase bíblica “Dejad que los niños vengan a mi”. É uma instituição sem fins lucrativos criada no Paraguai em 1985 por um grupo de jovens católicos do Movimento Apostólico de Shoenstatt. Essa ONG tem como seus principais valores o amor, a solidariedade, a participação, o serviço e a honestidade.

A Fundação Dequeni tem por objetivo desenvolver programas e oportunidades para crianças e jovens, famílias e comunidades de baixa renda. Elas, por meio da autogestão, criam melhorias nas condições de suas vidas e desenvolvem a cultura da solidariedade com a finalidade de que todas as pessoas de sua área de influência sejam protagonistas do desenvolvimento social. A fundação apresenta um caráter evangelizador que tem como propósito incorporar em todas as suas ações os valores universais da religião católica. Os recursos para a sua sustentação provêm de acordos com organismos internacionais, aportes privados de empresas e de indivíduos comprometidos com a causa.

Com o apoio da Financiera Familiar, Dequeni desenvolve um centro comunitário no bairro El Triunfo da cidade de Caaguazu. O centro tem por missão incentivar e acompanhar o processo de desenvolvimento comunitário do bairro, por meio do consentimento e do apoio dos líderes, das autoridades e das instituições locais. Dequeni também desenvolve outro empreendimento na cidade de Caaguazu, no bairro San Rafael, que consiste em conceder bolsas escolares que beneficiam aproximadamente 200 crianças em idade escolar.

Com o objetivo de arrecadar fundos para financiar os programas, Dequeni realiza, anualmente, eventos com o apoio de empresas doadoras. Um dos eventos da fundação é a “Cena del Pan y del Vino”, que comemora a última janta de Jesus com os apóstolos. Esse evento se iniciou em 1998, com a solidariedade de um grupo de voluntários para arrecadar recursos para crianças e famílias de baixa renda. Hoje, além de ser realizada todos os anos em Assunção, acontece em outras localidades do país, como Ciudad del Este e Caacupé

Outro evento que a Fundação Dequeni promove com muito êxito é a chamada “Caminata de la Solidaridad”, realizada com o objetivo de promover a solidariedade, lembrar a procura do bem comum e estimular a cooperação entre os paraguaios. Com o lema “Por amor a los niños”, no ano 2006 realizou-se a décima edição desse encontro, que reuniu a mais de trinta mil pessoas. Todos os recursos arrecadados nesse evento são

destinados a dar ênfase à saúde, à educação e à proteção das garantias dos direitos das crianças do Paraguai.

6.1.3 Fundação Junior Achievement

Junior Achievement é uma ONG criada nos Estados Unidos em 1919. No transcorrer dos anos, tem se expandido por todo o mundo e hoje está presente em 112 países. No Paraguai, está representada por uma ONG fundada em 1985 chamada Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo.

O objetivo da Junior Achievement é despertar o espírito empreendedor nos alunos, estimular o desenvolvimento pessoal, proporcionar uma visão clara do mundo dos negócios e facilitar o acesso ao mercado de trabalho. O programa Junior Achievement é estruturado com a metodologia do “aprender fazendo”. Oferece programas de educação econômica e experiências no sistema de livre iniciativa, por meio da parceria entre escolas e voluntários da classe empresarial que dedicam parte de seu tempo ensinando e compartilhando suas experiências com os alunos. Os recursos para a sustentação dessa ONG são obtidos, em sua totalidade, por acordos com organismos internacionais e por aportes privados de empresas.

No caso do Paraguai, o programa principal da Junior Achievement é denominado “La Compañía” e é implementado no ensino médio. Foi o ponto de partida para a criação de várias empresas que hoje operam formalmente no país.

6.2 EMPRESAS

6.2.1 Visión de Finanzas

Visión de Finanzas é uma instituição financeira criada em novembro de 1992 com a missão de fazer da criatividade a principal arma competitiva, apoiada nos critérios fundamentais do comportamento de toda instituição financeira: segurança, rentabilidade e liquidez. A empresa tem em suas aspirações ser a melhor organização microfinanceira da América Latina com o objetivo de liderar todos os mercados do país com seus produtos e serviços facilitadores do desenvolvimento rentável e sustentável.

A financeira tem incorporado um plano de responsabilidade social empresarial desenvolvido com a idéia de apoiar as comunidades em que ela opera. As políticas de responsabilidade social têm se dividido em três pontos temáticos: ações da área social, cultural e ambiental, levando em conta, na dimensão interna, seu foco nos funcionários e, na externa, no trabalho com as ONGs.

No momento de realizar ações sociais, culturais ou ambientais “externas”, a financeira se alia às ONGs, que trabalham especificamente nas ações que ela apóia. Nesse caso, quando trabalham com a área ambiental ou no cuidado com o meio ambiente e a vegetação, trabalham aliados com a Fundação Moisés Bertoni. Por sua vez, na área da educação de crianças e jovens empreendedores, alia-se com a Junior Achievement e, no apoio às crianças carentes, trabalha em parceria com a Fundação Dequeni.

6.2.2 Interbanco S/A

Interbanco S/A foi constituído no ano 1978 e pertence ao Grupo Unibanco – União de Bancos Brasileiros S/A. O banco está presente em treze cidades do Paraguai. Asunción, San Lorenzo, Ciudad del Este, Central Hidroeléctrica de Itaipú, Hernandarias e Encarnación são as que atuam em todos os segmentos bancários, com ênfase na áreas empresariais, especialização em comércio exterior e pessoa/consumo.

Como entidade comercial com responsabilidade social, apóia o desenvolvimento educativo e intelectual dos jovens de zonas carentes com o “Programa Cidadão Digital”. Esse programa prepara os jovens para sua inserção no mercado de trabalho. Ao mesmo

tempo, apóia o esporte e a recreação, recondicionando e mantendo áreas de parques infantis, e também coordenam competições e torneios esportivos.

Entre suas ações em parceria com as ONGs, pode-se mencionar o apoio à preservação do meio ambiente, com o patrocínio da Fundação Moisés Bertoni, mediante sua campanha “Adopte una Hectárea”. Sua parceria com a Fundación Operación Sonrisa ajuda nas intervenções cirúrgicas de crianças de baixa renda que nasceram com lábios leporinos. Além disso, apóia a arte e a cultura, patrocinando as fundações especiais de cinema.

6.2.3 Financiera Familiar

A Financeira Familiar nasceu nos anos 80, quando um grupo de comerciantes que concedia créditos a seus clientes resolveu formar uma empresa que se denominou Crédito Familiar. Essa empresa mudou sua denominação para Financiera Familiar em 1992. A financeira atualmente tem 26 sucursais, que operam em Assunção e mais outras dezesseis localidades do Paraguai.

O valor da solidariedade é impulsionado pelos projetos de responsabilidade social empresarial da financeira, com o lema “La solidaridad es siempre familiar”. Esse projeto tem o eixo central no apoio às comunidades focado no tema das crianças e inclui três níveis de implementação: o nível interno, pelo qual se promove o voluntariado no interior da empresa e o fortalecimento das lideranças sociais, apoiando iniciativas empreendidas pelos funcionários; o nível intermediário, que se refere ao apoio institucional a projetos propostos pelas diferentes áreas da empresa e realizados pelas organizações sociais; e, finalmente, o nível externo, que contempla o apoio corporativo de projetos sociais. A financeira tem apoiado pelo segundo ano consecutivo a Fundação Dequeni. O projeto é de desenvolvimento comunitário e é realizado no bairro El Triunfo de Caaguazú. Esse empreendimento tem como objetivo construir um futuro melhor para as crianças do bairro e proporcionar atenção integral a 135 crianças e 70 famílias da comunidade.

Cabe ressaltar que o plano de responsabilidade social da financiera, especificamente no *nível interno*, em que se promove o voluntariado no interior da empresa, fortalecendo as lideranças sociais, está acorde com o que afirmam Barros e Tenório (2006), que os valores empresariais que sustentam as ações de responsabilidade social da empresa servem de base para que os empregados também possam aprender esses

valores como corretos e utilizáveis e empreender na experiência individual espontânea de realizar algo em prol da sociedade ou dos ambientes onde estão inseridos.

6.2.4 Citibank

O Banco Citibank está presente no Paraguai desde 1966. Ele é parte do Citigroup, que foi criado em 1812 nos Estados Unidos e opera aproximadamente em cem países, oferecendo produtos e serviços financeiros.

No Paraguai, o Citibank trabalha em parceria com ONGs como Dequeni e Junior Achievement com o objetivo de ajudar a melhorar a qualidade de vida e de conservar o meio ambiente nas comunidades onde está presente. Dentre os programas que desenvolve com Dequeni, cita-se o “Juntos por la comunidad”, que foi constituído com o objetivo de ajudar as comunidades de baixa renda. Com Junior Achievement, trabalha em desenvolver a educação econômica de crianças e jovens com programas educativos chamados “La escuelita”.

6.2.5 ESSO Standard

ESSO Standard é uma empresa distribuidora de produtos petrolíferos membro do grupo internacional Exxon Móbil. Foi criada nos Estados Unidos e, desde 1914, opera no Paraguai, atuando em quase todas as localidades do país.

Com o objetivo de exercer a sua responsabilidade social, a empresa alia-se com ONGs como, por exemplo, a própria Junior Achievement, que apóia o desenvolvimento educacional de crianças e de jovens, e com a Operación Sonrisa, que trabalha com a área da saúde fazendo cirurgias de crianças com lábio leporino.

6.2.6 Fitness Club

Fitness Club é uma empresa fundada em 1989 que se dedica à fabricação de roupas esportivas com a marca de Body Club. Foi instituída com capital próprio provindo de renda familiar e atualmente está presente na capital e na Grande Assunção, com seis filiais de lojas.

Fitness Club se alia há mais de cinco anos com a Fundação Moises Bertoni com o objetivo de produzir camisetas e outras roupas esportivas com desenhos ecológicos. Estas servem para reforçar o merchandising da fundação e são vendidas nas lojas da Fitness Club e na sede da Fundação Moises Bertoni.

7. ALIANÇAS ENTRE ONGS E EMPRESAS DOADORAS

As alianças estudadas no trabalho apresentam características bem particulares em suas composições. Por esse motivo, são descritas uma a uma. Para avaliar as alianças entre as ONGs e seus doadores empresariais, foi feita uma análise dos tópicos já apresentados no Quadro 2: mentalidade de cooperação, alinhamento estratégico, valor da cooperação e administração de relacionamento.

Serão analisadas aqui as características que levam à definição de cada uma das alianças. Elas podem ser filantrópicas, transacionais ou integrativas, conforme apresentado no Quadro 2. Também serão analisados os critérios utilizados para escolher as organizações parceiras.

7.1 FUNDAÇÃO MOISES BERTONI E VISIÓN DE FINANZAS

A Visión de Finanzas está aliada com a Fundação Moises Bertoni há sete anos, trabalhando na área ambientalista, cuidando da proteção do meio ambiente, da vegetação e do reflorestamento. O foco do plano de responsabilidade social da Visión de Finanzas no ano de 2006 foi o cuidado com o meio ambiente. Uma das ações foi firmar um acordo com a Fundação Moisés Bertoni que consiste numa aliança em que os técnicos especialistas em áreas ambientais da fundação capacitam os 500 funcionários da financeira nos cuidados, na manipulação e na reutilização dos desperdícios que a empresa gera, fundamentalmente no lixo não orgânico, a exemplo do papel.

A Fundação Moisés Bertoni e a Visión de Finanzas também trabalham juntas no empreendimento denominado “Plantemos nuestro futuro”. Este consiste em jornadas de educação ambiental e arborização com crianças e adolescentes das escolas de todo o país, com o objetivo de conscientizar sobre a importância das matas para a vida do homem. Essa iniciativa procura estimular a arborização e a educação ambiental, além de promover jornadas de trabalhos didáticos com conteúdos relacionados à preservação das matas e jogos de motivação que culminam com a plantação de 50 mudas de árvores. O programa envolve alunos de doze escolas de distintos lugares do país. O trabalho está a cargo de pessoas especializadas da Fundação Moisés Bertoni e tem o apoio da Visión de Finanzas durante todo o ano.

7.1.1 Critérios de escolha da organização parceira

Nas entrevistas realizadas, as organizações manifestaram que os valores organizacionais congruentes e a imagem da organização parceira são um dos critérios de seleção que mais importam para o surgimento da aliança.

Com relação a esse assunto, o responsável pela financeira respondeu que “a imagem é um dos critérios mais importantes para nós, pois, como empresa comercial, a gente tem que cuidar muito nesse ponto e não pode correr riscos de se aliar com uma ONG que não tenha uma imagem positiva diante da sociedade”.

Em relação aos valores, Yan Speranza enfatizou que “um dos motivos pelo qual a aliança entre Moises Bertoni e Visión de Finanzas tem êxito é o fato de terem valores organizacionais congruentes entre si”.

Entretanto, existem critérios de seleção diferentes que levam os parceiros a trabalhar em conjunto. No caso da Fundação Moises Bertoni, as novas oportunidades de relacionamento são um dos fatores importantes para se aliar com Visión de Finanzas; todavia, para Visión de Finanzas, esse fator não é relevante

A financeira citou a inovação e as capacidades intra-empendedoras da fundação como fator de relevância para ela ser escolhida como parceira. Também foram citadas com grande importância a formalidade e a trajetória que Moises Bertoni possui na sociedade.

7. 1.2 Tipos de alianças

7. 1.2.1 Mentalidade de cooperação

Na aliança que há sete anos se desenvolve entre Moises Bertoni e Visión de Finanzas, existe uma associação entre os parceiros. O convênio que inclui capacitação para os funcionários da financeira por parte dos técnicos da fundação ajuda na mentalidade associativa das organizações. Pelas renovações anuais dos convênios, os parceiros cada vez mais comprometidos, demonstrando uma crescente compreensão e confiança entre os parceiros.

Com relação ao nível de cooperação entre as organizações, o responsável pela financeira, Dario Colman, respondeu o seguinte: “Só para ter uma idéia do envolvimento que a financeira tem com a Fundação Moisés Bertoni, podemos dizer que, no ano de 2006, estamos desenvolvendo juntos três convênios e nos sentimos muito conformes com isso”.

Por todas as características mencionadas anteriormente, a associação entre a Fundação Moises Bertoni e a Financeira Vision de Finanzas pode se encaixar dentro do tipo de aliança transacional, no item de mentalidade de cooperação,

7. 1.2.2 Alinhamento estratégico

Entre os valores da financeira, aparece a responsabilidade social empresarial desenvolvida com a idéia de apoiar as ações na área ambiental nas comunidades em que ela opera. Por outro lado, a Fundação Moises Bertoni tem como objetivo principal o melhoramento da qualidade de vida por meio da conservação do ambiente e da promoção do desenvolvimento sustentável. Nesse caso, há uma coincidência dos valores e das missões entre as organizações. Observa-se um avanço no grau de comprometimento com os convênios firmados recentemente pelos parceiros para capacitar os funcionários da financeira e os alunos dos colégios.

Yan Speranza, diretor da Fundação Moises Bertoni, afirmou que, para a instituição, é muito importante desenvolver suas ações com empresas que tenha essa consciência ambiental e que essa coincidência dos valores entre as organizações resulta fundamental para o sucesso da aliança.

Por sua vez, o responsável pela financeira argumentou que “nós temos o objetivo de ajudar ao desenvolvimento sustentável nas comunidades onde a financeira está presente; desejamos que a ONG nos ajude a cumprir esse objetivo, assim como nós queremos ajudar a ONG a cumprir o seu objetivo. Com isso, teremos uma das bases exitosas da nossa aliança”.

Tais características apresentadas ajudam a concluir que, no ponto de alinhamento estratégico, essa é uma associação do tipo de aliança transacional.

7.1.2.3 Valor da cooperação

Com o objetivo de que surjam iniciativas de ação social e aproveitando a capacidade dos funcionários, a financeira desenvolve com a Fundação Moises Bertoni programas de voluntariado que incluem trabalhos conjuntos de capacitação dirigidos à comunidade. Os técnicos da fundação capacitam os funcionários da financeira, trazendo consigo um desenvolvimento nos projetos em todos os níveis das organizações, além da confiança entre os funcionários das organizações parceiras.

Por outra parte, a educação ambiental que receberam os funcionários da financeira ajuda na capacitação da comunidade em seu todo., Percebe-se uma criação conjunta de benefícios.

Com relação ao valor da cooperação, Dario Colman afirmou o seguinte: “Nós, da financeira, nos sentimos comprometidos com a sociedade; no entanto, somos especialistas em finanças, não sabemos como fazer a gestão ambiental e, para isso, precisamos do assessoramento do pessoal técnico da Moisés Bertoni”.

No item citado, afirma-se que o valor da cooperação tem características do tipo de aliança integrativa.

7.1.2.4 Administração de relacionamento

Os diretores da financeira e da Fundação Moises Bertoni apresentam uma forte conexão pessoal. O encarregado pela responsabilidade social da financeira afirmou que a empresa tem muita confiança na fundação e vice-versa. Os recentes acordos firmados entre eles e as infra-estruturas ainda emergentes denotam uma aliança do tipo transacional.

Por outro lado, os principais contatos são realizados na financeira pela subgerência de responsabilidade social e, na fundação, pelo setor de contatos com as empresas. São percebidos fortes relacionamentos administrativos e logísticos (especialmente entre os voluntários da financeira e os técnicos de capacitação da fundação), revelando uma expansão das oportunidades para a participação direta dos funcionários na associação, características de uma aliança integrativa.

Para concluir, logo após análise das características da aliança estudada, afirma-se que ela apresenta peculiaridades de tipos de alianças transacional e integrativa.

7.2 FUNDAÇÃO MOISES BERTONI E INTERBANCO

Interbanco S/A apóia a Fundação Moises Bertoni no seu trabalho de preservação do meio ambiente com o programa chamado “Adopte uma Hectárea”. Ele consiste em aportes financeiros mensais dos clientes do Interbanco pelo cartão de crédito para a preservação de áreas de proteção ambiental de Moises Bertoni. O banco, por sua vez, também aporta anualmente valores financeiros, não especificados durante as entrevistas, para o desenvolvimento das ações da fundação.

7.2.1 Critérios de escolha da organização parceira

A encarregada do banco, Claudia Bobadilla, afirmou que um dos critérios mais importantes para a seleção da ONG parceira é a responsabilidade que ela tem no desenvolvimento da ação social. Na aliança com Moises Bertoni, a entrevistada afirmou que o comprometimento com a causa defendida pela fundação, a seriedade das ações que realiza e as propostas apresentadas por ela são os critérios que atraem a atenção do banco para investir seus recursos na Fundação Moises Bertoni.

Além disso, outros critérios de escolha do banco são a imagem que Moises Bertoni tem na sociedade, as possibilidades de conseguir reconhecimento na mídia por meio da aliança, as capacidades inovadoras da fundação, seus valores organizacionais congruentes, as capacidades intra-empendedoras da ONG e as possibilidades de reforçar a motivação dos funcionários do banco.

O diretor da Moises Bertoni afirma que “a imagem que o banco tem como empresa socialmente responsável é um dos pontos que nos temos presentes para levar a ação

adiante; outro ponto que nos interessa muito é a preocupação com a preservação ambiental que Interbanco apresenta, o que vemos como valores organizacionais congruentes aos nossos”.

Também foram mencionadas pelo responsável da fundação, como um dos critérios de seleção da empresa parceira, as novas oportunidades de relacionamento. Isso porque, relacionado-se com o banco, a fundação tem várias possibilidades de contatar com outras empresas ligadas ao mesmo.

7.2.2 Tipos de alianças

7.2.2.1 Mentalidade de cooperação

Na mentalidade de cooperação dessa aliança, percebe-se uma mínima dependência entre os parceiros e relacionamentos formais característicos, do tipo aliança filantrópica. O banco é encarregado de enviar aos seus clientes, nos demonstrativos de extratos bancários que são enviados pelo correio, os títulos de doações para a causa de Moises Bertoni. Os clientes têm a possibilidade de fazer essas doações espontâneas debitando em seu cartão de crédito; após essa confirmação, o banco se encarrega de repassá-las à Fundação Moises Bertoni.

Assim, também o valor doado pelo banco anualmente não denota dependência alguma das partes, o que leva à conclusão de que nesse ponto o tipo de aliança é filantrópico.

7.2.2.2 Alinhamento estratégico

Tanto a fundação quanto o banco apresentam preocupação com as questões de desenvolvimento sustentável do país nos seus valores organizacionais, razão pela qual pode-se perceber nessa aliança uma coincidência nos valores organizacionais dos parceiros.

Com relação aos valores organizacionais, a funcionária do Interbanco Claudia Bobadilla afirmou que, “para o Interbanco, são muito importantes os valores organizacionais que Moises Bertoni promulga, em especial a sua gestão ambiental, é por isso que o banco resolve apoiar as ações”. Essa característica poderia se encaixar no tipo de aliança transacional; no entanto, o alcance dos projetos desenvolvidos pelos parceiros

mostra um risco limitado. Por esse motivo, o investimento característico é do tipo de aliança filantrópica.

7.2.2.3 Valor da cooperação

Nesta aliança, o banco se encarrega de motivar seus clientes para fazerem doações no programa de Moises Bertoni. Também se encarrega de depositar na conta da fundação, anualmente, uma quantia em dinheiro. Assim, a fundação recebe os fundos para o desenvolvimento dos seus programas. Essas características apresentadas denotam uma transferência genérica de valor característico, do tipo aliança filantrópica.

7.2.2.4 Administração de relacionamento

Os diretores do banco e da fundação não apresentam uma intensa conexão pessoal. Os contatos no banco são realizados exclusivamente pelos funcionários do departamento de marketing e, na fundação, pelos funcionários responsáveis pelos contatos com as empresas. Pela natureza da cooperação, não se dão relacionamentos administrativos e logísticos em outras áreas das organizações. Essas características representam o tipo aliança filantrópica.

Para concluir, logo após uma análise das características da aliança entre o Interbanco e a Moises Bertoni, afirma-se que possui particularidades típicas de aliança filantrópica.

7.3 FUNDAÇÃO MOISES BERTONI E FITNESS CLUB

A empresa fabricante de roupas esportivas Fitness Club apóia a Fundação Moises Bertoni no desenvolvimento do seu “merchandising”. Fruto dessa associação, há sete anos produzem camisetas com motivos ecológicos. Nessa parceria, a Fundação Moises Bertoni e a Fitness Club se aliaram para lançar no mercado uma quantidade de tais produtos (camisetas). Eles são vendidos nas lojas de Fitness Club e na sede da fundação. A arrecadação das verbas é dividida na proporção de 50% para cada parceiro da aliança.

Com a idéia de ampliar a gama de produtos oferecidos, no início de 2006 os parceiros firmaram um acordo para lançar também roupas esportivas, reforçando o mix de produtos da linha ecológica.

7.3.1 Critérios de escolha da organização parceira

Na aliança de Moises Bertoni e Fitness Club, ambos contestaram que as novas oportunidades de relacionamento e a imagem da organização parceira são uns dos critérios mais importantes para estabelecer uma aliança com a outra organização.

Yan Speranza resgatou a importância dos valores organizacionais congruentes como um dos critérios importantes para trabalhar com Fitness Club. Entretanto, para a empresa, os critérios mais relevantes são a transparência e a trajetória de Moises Bertoni.

O encarregado de Fitness Club afirmou também que no Paraguai as coisas se fazem mais pela amizade, afirmou que uma das coisas mais importante é a amizade que liga as pessoas de cada organização.

7.3.2 Tipos de alianças

Cabe salientar que essa aliança apresenta características muito particulares que a diferencia das outras alianças apresentadas no trabalho.

7.3.2.1 Mentalidade de cooperação

A empresa Fitness Club se encarrega do design e da produção das camisetas. Sua comercialização é feita por ambas. Nesse caso, percebe-se uma mínima cooperação na definição de atividades dentro da aliança.

Com relação à cooperação, Juan Aguayo respondeu que “antigamente trabalhávamos em parceria para os desenhos das camisetas; na atualidade, os desenhos são confeccionados pelo pessoal da fundação. Acho que é uns dos motivos pelos quais não está vendendo como a gente gostaria, é que eles são muito técnicos, porque querem desenhar os animais com todas as suas características, e a gente, que entende de desenho, sabe o que seria mais aceito para nosso público. Acho que é um problema de foco, eles

precisam das camisetas para exibir os animais e as plantas em extinção; nós para vendê-las”.

Juan Aguayo afirmou que “o objetivo principal é que as camisetas se vendam; antes de qualquer coisa, somos uma empresa comercial e procuramos o lucro; e tudo o que fazemos, além disso, é um anexo, nós temos a responsabilidade de pagar o salário dos nossos funcionários, então, mesmo tendo muita boa vontade de ajudar a ONG ou de realizar alianças com ela, se o negócio não é rentável, a gente não pode se dar ao luxo de continuar com a aliança”.

Exposto no item da mentalidade de cooperação, pela mínima cooperação das partes e a separação dos parceiros, seria do tipo aliança filantrópica, mas é possível perceber que não existe caridade: o motivo central da cooperação por parte da empresa Fitness Club é o lucro; por esse motivo, o tipo de aliança é transacional.

7.3.2.2 Alinhamento estratégico

Essa aliança, em um primeiro momento, não precisou de grandes ajustes nas estratégias organizacionais, pois ela se limita à produção e à comercialização de camisetas.

Com relação aos valores organizacionais, Juan Aguayo afirmou que “cada um se alia com seu par; como somos uma empresa nacional, nosso interesse é defender nossa ecologia, esse é um dos motivos pelo qual nos identificamos com Moises Bertoni”. Yan Speranza, com relação ao tema, respondeu o seguinte: “Nós percebemos a vontade (da Fitness Club) de trabalhar com os temas ecológicos e pensamos que isso é muito importante para continuar juntos na aliança”.

Essas organizações, mesmo tendo alguns pontos em comum, como os valores organizacionais em defesa da ecologia, ainda não se descobriram como parceiras para estratégias de ações conjuntas. Tais características demonstram características do tipo aliança filantrópica.

7.3.2.3 Valor da cooperação

Como a arrecadação das verbas é dividida na proporção de 50% para cada parceiro, percebe-se um intercâmbio de recursos mais igualitários. No entanto, a empresa só consegue cobrir os seus gastos com isso. É por esse motivo que a empresa chama de

doação, já que não obtém o lucro financeiro desejado por ela. Com relação ao tema, Juan Aguayo respondeu que “nós queremos continuar fazendo coisas com Moises Bertoni, queremos continuar inovando como sempre, só não podemos fazê-lo da maneira que a gente gostaria, por uma questão financeira. No momento, apenas estamos empatando o investimento e, portanto, não temos ainda lucro com essa operação”.

Por parte de Moises Bertoni, Yan Speranza afirmou que as vendas das camisetas ajudam muito o merchandising da fundação. Além de auxiliarem economicamente, também ajudam a divulgar o nome de Moises Bertoni.

No entanto, como o encarregado do desenho das camisetas é o pessoal da fundação, e a fabricação e a venda ficam a cargo da empresa, não se identifica o desenvolvimento de projetos em outras áreas das organizações nem se apresenta um envolvimento por parte das lideranças, o que é característico da aliança filantrópica.

7.3.2.4 Administração de relacionamento

Pela natureza dessa aliança, os relacionamentos administrativos não apresentam magnitude e são mínimas as oportunidades de entrevistas pessoais ou atividades em conjuntos entre parceiros. O encarregado da Fitness Club explicou que para cada fabricação se realiza a divisão dos produtos e a prestação de contas. Assim são finalizadas as atividades conjuntas entre eles, as atividades que envolvem os parceiros não precisam de muitos contatos. Por outro lado, os recursos humanos da empresa não têm uma conexão ativa com a causa que Moises Bertoni defende, o que é característico do tipo de aliança filantrópica.

Sobre o relacionamento, Juan Aguayo, responsável da empresa contestou: “Não temos um contato periódico com a fundação, e a pessoa que nos representa na aliança é nossa encarregada de depósitos que controla como estão acontecendo as vendas. Houve mais contato anteriormente, quando nos éramos os que desenhávamos as camisetas, então a nossa encarregada de desenho trabalhava mais diretamente com a fundação para a escolha dos desenhos, das cores, etc. Agora, nós deixamos que eles desenhem e nós somos os encarregados de imprimi-las e vendê-las”.

Logo após analisar as características dessa aliança, pode-se concluir que ela apresenta peculiaridades do tipo aliança filantrópica, com algumas características transacionais.

7.4 FUNDAÇÃO DEQUENI E VISIÓN DE FINANZAS

Nesta parceria, a Visión de Finanzas se encarrega de apoiar os eventos que são organizados pela fundação. Um deles é o denominado “Cena del Pan y el Vino”, que consiste em um jantar realizado anualmente para arrecadar fundos com o objetivo de financiar os programas da Fundação Dequeni. No ano de 2006, esses fundos foram destinados a um centro aberto para crianças trabalhadoras de rua, chamado Casa de Acogida.

Outro evento da fundação apoiado pela financeira é a “Caminata de la Solidaridad”, que tem como objetivo arrecadar fundos para a saúde, a educação, a proteção e as garantias dos direitos das crianças do Paraguai.

7.4.1 Critérios de escolha da organização parceira

Tanto para Dequeni quanto para Visión de Finanzas, os valores organizacionais congruentes e a imagem da organização parceira são os critérios mais relevantes para a escolha da parceria.

Raquel Bertrán afirmou que as possibilidades de se relacionar com outras empresas por meio da financeira foram um dos critérios mais importantes para aceitar se aliar com Visión de Finanzas. Todavia, a financeira não os considera assim. Dario Colman assegura que não o apoio à ONG não derivou de uma idéia de ter novas oportunidades de relacionamento com outras organizações.

O representante da financeira citou a inovação e as capacidades intra-empresendedoras da Fundação Dequeni como um critério de relevância para escolhê-la como organização parceira. Entre outros critérios de relevância para a financeira, Dario Colman mencionou a formalidade e a trajetória que a ONG possui.

7.4.2 Tipos de alianças

7.4.2.1 Mentalidade de cooperação

Nessa aliança, a fundação se encarrega de definir as atividades que são realizadas. É muito importante salientar que tem responsabilidade pela logística das atividades. No caso da financeira, ela se responsabiliza pelas doações dos fundos que são utilizados nos eventos, motivo pelo qual não se observa uma cooperação na definição das atividades dentro dessa aliança.

Dario Colman afirmou que com Dequeni a financeira tem uma aliança de muitos anos e que a financeira Visión de Finanzas se sente muito orgulhosa de ser parte dessa aliança. Ainda assim, não se percebe uma associação consideravelmente forte entre os parceiros, o que é característico do tipo de aliança filantrópica.

7.4.2.2 Alinhamento estratégico

Na aliança entre essas organizações, percebem-se valores organizacionais congruentes, já que dentro do plano de responsabilidade social empresarial da financeira está incluído o apoio às crianças carentes das comunidades em que ela se encontra presente. Por outra parte, a fundação tem como objetivo desenvolver os programas e dar oportunidades para as crianças. Sendo o valor de ajuda a essas crianças carentes o foco da ação para ambas, pode-se perceber uma coincidência nos valores das duas organizações, o que é característico do tipo de aliança transacional.

7.4.2.3 Valor da cooperação

A financeira se encarrega de doar os recursos para a realização dos eventos que têm como objetivo sustentar um dos albergues de Dequeni. Denota-se uma transferência de recursos genéricos por parte da financeira e um intercâmbio desigual de recursos, caracterizando o tipo de aliança filantrópica.

7.4.2.4 Administração de relacionamento

Entre a financeira e a fundação, os principais contatos são realizados em Visión de Finanzas pela subgerência de responsabilidade social; na Dequeni, pela funcionária da

arrecadação de recursos. Outros contatos entre funcionários de outras áreas das organizações só se dão em algumas esporádicas ações voluntárias dos funcionários da própria financeira.

Com relação ao voluntariado, a encarregada da Fundação Dequeni salientou que “a ação voluntária com crianças carentes é uma coisa muito delicada, precisa de muito preparo mental e de um seguimento contínuo de ações, não é uma coisa pontual como poderia ser um voluntariado da ONG (Habitad), por exemplo, onde as pessoas vão uma tarde, ajudam a construir uma escola e concluem a ação. Não dá para brincar com as crianças um dia e esquecê-las no dia seguinte. Por esse motivo, a fundação é muito cautelosa nas ações voluntárias, além do tempo que elas requerem. Nós sabemos que, por esses motivos, a financeira não pode auxiliar da forma que gostaria nas ações voluntária da Dequeni”.

No ponto de administração de relacionamento, o trabalho em conjunto entre essas organizações é ainda insipiente e revela um ponto característico do tipo de aliança filantrópica.

Analisando-se as características apresentadas nessa aliança, pode-se concluir que ela tem peculiaridades do tipo de aliança filantrópica, com algumas características visíveis de tipo transacional.

7.5 FUNDAÇÃO DEQUENI E FINANCIERA FAMILIAR

Financiera Familiar apóia a Dequeni no desenvolvimento do Centro Comunitário Ñepytyvõ Porã Rekávo (que no idioma guarani significa em prol de uma cooperação com êxito), que funciona no bairro El Triunfo, de Caaguazú.

Segundo Raquel Bertrán, a parceria se encontra cada vez mais consolidada por estar em seu segundo ano consecutivo. A representante da ONG contou que a aliança começou a colher os frutos no ano de 2006, com a finalização da ampliação do centro comunitário, iniciado em junho de 2004. O centro tem como objetivo proporcionar a 135 crianças a possibilidades de assistir regularmente às aulas. Seus objetivos são a pré-escola, o reforço escolar básico, o café da manhã e o tratamento médico e odontológico. No centro as mães também recebem noções básicas de higiene, alimentação saudável; há ainda alfabetização para adultos, entre outras atividades.

7.5.1 Critérios de escolha da organização parceira

Entre os critérios de relevância para escolher a organização parceira, as parceiras concordaram que é fundamental o fato de terem valores organizacionais congruentes e uma imagem positiva diante da sociedade.

Raquel Bertrán afirma que, no caso de Dequeni, as oportunidades de novos relacionamentos são importantes na união com a empresa; todavia, para a financeira, esse fator não tem significado quando a financeira decide apoiar essa ONG. Para a Financiera Familiar, segundo Lujan del Castillo, a inovação dessa ONG e sua capacidade intraprenehedora são os critérios de seleção de grande interesse para a escolha da Fundação Dequeni como parceira.

Dentre outros conceitos, a representante da financeira mencionou a seriedade, a transparência e a trajetória da Fundação Dequeni como principais fatores de escolha para o trabalho conjunto com a financeira, além de ter o foco da ação nas crianças carentes.

7.5.2 Tipos de alianças

7.5.2.1 Mentalidade de cooperação

Com essa aliança, a financeira se encarrega de doar recursos para a sustentação de um dos centros comunitários de que Dequeni é mantenedora e proporciona, com essa verba, a manutenção do local. A mínima existência de cooperação na definição das atividades e a baixa dependência entre os parceiros criam relacionamentos formais que caracterizam o tipo de aliança filantrópica.

7.5.2.2 Alinhamento estratégico

A Dequeni desenvolve programas e oportunidades para as crianças carentes por meio de atividades de arrecadação de fundos e manutenção de seus centros comunitários. Por outro lado, Lujan del Castillo afirmou que a financeira tem no seu plano de responsabilidade social o foco de ação na ajuda às crianças carentes. Por isso, pode-se perceber que as duas parceiras têm valores organizacionais compatíveis para trabalhar em conjunto, o que é característica do tipo de aliança transacional.

7.5.2.3 Valor da cooperação

O valor da cooperação que se percebe nessa aliança é a transferência de recursos genéricos por parte da financeira, que doa os fundos para a sustentação do centro comunitários de Dequeni. Por esse motivo, tem-se um intercâmbio desigual de recursos, já que Dequeni não proporciona valor algum à financeira, além da satisfação de fazer ação filantrópica, característica que corresponde ao tipo de aliança filantrópica.

7.5.2.4 Administração de relacionamento

Na financeira, a única pessoa responsável pelos contatos com Dequeni é a funcionária do marketing e, na fundação, a funcionária da arrecadação de fundos. Nas entrevistas que foram feitas nas organizações, tanto Lujan del Castillo quanto Raquel Bertrán demonstraram um alto nível de confiança, simpatia e boa comunicação entre elas, o que seria característico do tipo de aliança transacional. No entanto, as associações das pessoas ainda não são ampliadas para as outras áreas das organizações e não se percebe uma forte conexão pessoal nos níveis de liderança. Por esse motivo, essa aliança ainda se encaixa, neste ponto, dentro do tipo de aliança filantrópica.

Logo após ser analisada com profundidade a característica da aliança existente entre essas organizações, pode-se concluir que ela responde ao tipo de aliança filantrópica, com algumas características transacionais.

7.6 FUNDAÇÃO DEQUENI E CITIBANK

No ano de 2006, a Fundação Dequeni e o Citibank Sucursal Paraguay renovaram seu convênio de cooperação, razão pela qual a entidade bancária apóia atividades de desenvolvimento social, por intermédio da fundação, que determina tais recursos às crianças carentes. O Citibank apóia o projeto denominado “Juntos por la Comunidad”, que busca eliminar o trabalho infantil das ruas, beneficiando 50 crianças, que recebem apoio escolar, merenda, almoço, atenção médica e odontológica, entre outros benefícios. O banco também apóia o desenvolvimento do Programa de Treinamento Laboral a Adolescente, conhecido por PROELA, por meio da “Caminata de la Solidaridad”, que é

um evento realizado pela fundação com o objetivo de promover o espírito solidário entre os paraguaios.

Numa entrevista realizada pelo jornal “Ultima Hora” do Paraguai, em abril do ano de 2005, o gerente do Citibank Ignacio Morello afirmou que, para o banco, o apoio a essas iniciativas é parte do plano de responsabilidade social, especialmente com a intenção de contribuir, maneira pela qual geram oportunidades às crianças e às famílias que hoje estão necessitadas. Na mesma entrevista, Alberto Gross Brown, representante da Fundação Dequeni, afirmou que a experiência com o Citibank é muito positiva, porque as colaborações do banco não se limitam à área econômica; passa a ser consolidada uma cultura solidária que envolve os funcionários do banco. Ambos concordam que, com essa aliança, que se formou em 1996, esses programas continuam oferecendo serviços e oportunidades às crianças e às famílias que mais necessitam.

7.6.1 Critérios de escolha da organização parceira

Entre os critérios de relevância para a escolha da organização parceira, o Citibank e a Fundação Dequeni não concordam em relação às oportunidades de novos relacionamentos, já que, para Dequeni, segundo a sua representante, é um critério de importância e, para a entidade bancária, segundo Alfredo Pajés, não tem esse significado.

A imagem da organização que a parceira tem na sociedade, assim como os valores organizacionais congruentes, são critérios que ambas levam em consideração para a escolha.

No caso do Citibank, Alfredo Pajés afirmou que a inovação que apresenta a Fundação Dequeni, sua capacidade intra-empresarial e as possibilidades de reforçar a motivação dos funcionários são os critérios mais importantes para apoiar a ONG. Outros critérios foram citados, como os antecedentes da ONG e a experiência que ela tinha no desenvolvimento da ação.

7.6.2 Tipos de alianças

7.6.2.1 Mentalidade de cooperação

Como já foi mencionado anteriormente, essa aliança vem sendo consolidada desde 1996. As organizações afirmaram que, desde essa data, o compromisso vem se renovando

devido à qualidade das ações conjuntas. Tanto Raquel Bertrán quanto Alfredo Pajés, representante do banco, expressaram que a confiança entre os parceiros foi crescendo no decorrer dos anos de relacionamento. As características mencionadas podem se encaixar no tipo de aliança transacional.

7.6.2.2 Alinhamento estratégico

Segundo Alfredo Pajés, um dos pontos do programa de responsabilidade social do Citibank é o desenvolvimento sustentável das crianças de comunidades carentes, sendo que esse grupo é um dos principais focos de ação da Fundação Dequeni. As organizações se ligam adequadamente e têm interesses compartilhados com o mesmo grupo de pessoas, o que caracteriza o tipo de aliança transacional.

7.6.2.3 Valor da cooperação

A entidade bancária é a responsável por doar os recursos para o projeto “Juntos por La Comunidad” e para o evento “Caminata de la Solidaridad”. Com essa aliança, passa a se perceber uma transferência de recursos genéricos por parte do banco, assim como um intercâmbio desigual de recursos. Essa duas características citadas anteriormente equivalem a um tipo de aliança filantrópica.

7.6.2.4 Administração de relacionamento

No banco, o responsável pelos contatos é o funcionário do departamento de recursos humanos Alfredo Pajés e, na fundação, é a funcionária da arrecadação de recursos Raquel Bertrán. O que se percebe são alguns relacionamentos, em outras áreas das organizações, expressados pelos voluntários. Esses relacionamentos são incipientes, já que essas ações voluntárias são esporádicas. Basicamente, os contatos não se expandem em outras áreas da organização, o que caracteriza o tipo de aliança filantrópica.

Depois de estudar a fundo as características dessa aliança, pode-se afirmar ela responde aos tipos de aliança filantrópica e transacional.

7.7 FUNDAÇÃO JUNIOR ACHIEVEMENT E VISIÓN DE FINANZAS

A Financeira Visión de Finanzas desenvolve seu plano de responsabilidade social na área de educação se aliando com Junior Achievement para apoiar a educação empreendedora de crianças e jovens de diversos pontos do país. Os parceiros trabalham juntos há cinco anos. No ano de 2006, desenvolveu-se em oito comunidades do Paraguai o programa de educação econômica da Junior Achievement denominado “La Compañía”.

Os jovens capacitados dentro do programa da Junior Achievement têm a possibilidade de trabalhar como estagiários na financeira, estes se beneficiam gerando capacitação e pode levar a efetivação como funcionário da mesma. Por outro lado, os funcionários da financeira ajudam como voluntários na formação empreendedora dos jovens no programa “La Compañía”.

7.7.1 Critérios de escolha da organização parceira

As organizações concordam que a imagem e os valores organizacionais congruentes são critérios importantes para escolherem trabalhar juntas. No caso da Visión de Finanzas, Dario Colman destacou a inovação, a capacidade intra-empreendedora, a formalidade e a trajetória que a Junior Achievement apresenta como os principais critérios para a escolha dessa ONG como parceira da financeira.

Entretanto, as oportunidades de novos relacionamentos, segundo o representante da financeira, não são relevantes na escolha da ONG parceira. Nesse ponto, não coincide com a da Junior Achievement, já que o representante da ONG mencionou esse como um ponto de relevância para a escolha da empresa parceira.

7.7.2 Tipos de alianças

7.7.2.1 Mentalidade de cooperação

Junior Achievement e Visión de Finanzas trabalham juntos no desenvolvimento dos programas com uma mentalidade de associação na qual a financeira disponibiliza seus recursos humanos para dar educação aos jovens e capacitá-los na área de finanças. Os recursos financeiros servem para o desenvolvimento desse programa e a Junior Achievement cede sua capacidade de logística para o programa e os contatos com os jovens membros das comunidades em que a financeira trabalha. Sendo assim, ambos os

entrevistados afirmaram ter uma confiança em seu parceiro, o que caracteriza o tipo de aliança transacional.

7.7.2.2 Alinhamento estratégico

A financeira desenvolve seu programa de responsabilidade social com o objetivo de apoiar as comunidades nas quais investe. Um de seus focos de ação é o desenvolvimento da educação empreendedora de jovens; esse é um dos objetivos da ação da Junior Achievement e se percebe que os valores de ambas as organizações se integram adequadamente. Segundo os entrevistados das organizações, nesses anos de parceria pôde-se chegar a um alto nível de confiança entre os parceiros. Desse modo, as organizações estão presentes nas mesmas zonas geográficas do país, o que demonstra o interesse em compartilhar esses locais. Todas estas características encaixam-se no tipo de aliança transacional.

7.7.2.3 Valor da cooperação

Os jovens capacitados por Junior Achievement têm a possibilidade de trabalhar na Visión de Finanzas. Os funcionários da financeira apóiam, mesmo que como voluntários, esses jovens durante esse processo. Nesse caso, a financeira ganha recursos humanos capacitados e Junior Achievement recebe voluntários competentes para o ensino, o que traz um intercâmbio de competências centrais característico do tipo de aliança filantrópica. Dario Colman afirmou o seguinte: “Temos casos de jovens que participaram da experiência da Junior Achievement e que agora são nossos funcionários, assim como também temos casos de microempresas que foram formadas no programa da Junior Achievement e continuaram com o negócio, sendo que agora são nossos clientes”.

Com relação ao valor da cooperação, Dario Colman afirmou que “queremos aprender com nossas ONGs parceiras, acima tudo com suas experiências, trabalhando nas coisas que elas sabem fazer, porque cada ONG está especializada em alguma coisa. Por exemplo, com Junior Achievement queremos aprender sua capacidade de formação de líderes empreendedores, o que será de muito proveito para nossos próprios funcionários”.

Esses projetos são desenvolvidos em todas as áreas da financeira e com um forte apoio da liderança das organizações, o que é característico do tipo de aliança integrativa.

7.7.2.4 Administração de relacionamento

Na aliança entre esses parceiros, percebe-se uma forte afinidade pessoal entre os diretores da financeira e da Junior Achievement. No caso da Visión de Finanzas, os principais contatos são realizados pelo encarregado da subgerência de responsabilidade social. Sendo assim, os voluntários estão muito ligados e informados da logística do projeto. No caso da Junior Achievement, estão integradas pelo diretor, pela administração e pela área de logística. Percebendo fortes relacionamento nessas áreas, as organizações parceiras têm grande afinidade e uma expansão das oportunidades para a participação direta dos funcionários na associação, o que se encaixa no tipo de aliança integrativa.

Depois de analisar as características dessa parceria, conclui-se que ela conta com propriedades do tipo de alianças transacional e integrativa.

7.8 FUNDAÇÃO JUNIOR ACHIEVEMENT E CITIBANK

O Citibank é um dos mais antigos parceiros da Junior Achievement no Paraguai. No ano de 2006, apoiou mais de 60 programas de educação econômica. Ambos também são parceiros em nível internacional e juntos desenvolverão o programa denominado “Bancos en Acción”, que foi criado especialmente pela Harvard Associates de Boston para a Junior Achievement Worldwide e colocada em prática pelo Citibank. O *software* educativo foi especialmente desenvolvido para ensinar aos alunos os princípios que regem o mundo financeiro e como se relacionar com os negócios, oferece aos estudantes a oportunidade de assumir o papel de banqueiros e tomar decisões financeiras. As equipes formadas por jovens operam um banco virtual em um ambiente competitivo (concorrem com outros bancos), simulando o mundo real.

Outro programa desenvolvido por Junior Achievement com o apoio exclusivo do Citibank, sucursal Paraguai é o denominado “MESE” (Management & Economics Simulation Exercise), um *software* de simulação empresarial desenvolvido também pela Harvard Associates de Boston especialmente para a Junior Achievement. O programa oferece aos jovens participantes a possibilidade de operar suas próprias empresas virtuais em um ambiente que simula o verdadeiro mundo de negócios. No ano de 2006, participaram da concorrência ao redor de 2,2 mil estudantes provenientes de mais de 122 colégios públicos e privados do interior e da capital do país.

Os parceiros também trabalham juntos no “La escuelita”, que é um programa educativo desenvolvido na quarta, na Quinta e na sexta séries do ensino fundamental dos colégios públicos. Os voluntários do Citibank são capacitados e trabalham com materiais didáticos especialmente preparados para esse programa. Os alunos aprendem conceitos básicos de negócios e economia em aulas dinâmicas e criativas que são ditadas pelos funcionários da entidade bancária.

7.8.1 Critérios de escolha da organização parceira

Entre os critérios de maior importância para a seleção da Junior Achievement como parceira do banco, Alfredo Pajés citou a imagem que a Junior Achievement possui e os valores organizacionais congruentes com o banco. Do mesmo modo, o representante do banco fez menção à importância da inovação e das capacidades intra-empresariais que a Junior Achievement apresenta.

Outros critérios citados por Alfredo Pajés são a possibilidade de reforçar a motivação dos funcionários do banco, os antecedentes de ações exitosas que a Junior Achievement possui e a experiência que a ONG tem na realização do trabalho.

Roberto Urbieto concordou com os pontos de relevância da imagem e os valores organizacionais congruentes, mas não com as oportunidades de novos relacionamentos. Esse fato no banco não foi mencionado com significância e, para Junior Achievement, acaba sendo importante poder se relacionar com outras empresas por meio do banco, como por exemplo, por intermédio dos próprios clientes do banco.

7.8.2 Tipos de alianças

7.8.2.1 Mentalidade de cooperação

Quanto à mentalidade de cooperação, percebe-se um envolvimento das organizações no desenvolvimento dos programas. O banco tem sido um dos responsáveis pela criação do programa “Bancos em Ação” e o principal patrocinador, em nível mundial, desse programa. Alfredo Pajés afirmou que o banco se sente responsável direto pelo êxito desse programa, tanto quanto a Junior Achievement.

As organizações destacaram a importância que tem essa aliança para elas. No caso da Junior Achievement, Roberto Urbietta falou dos anos que vem trabalhando junto com o banco e o nível de confiança desenvolvido através desse tempo. No caso do banco, Alfredo Pajés fez menção da importância que tem, em nível mundial, a parceria com a Junior Achievement.

É percebida nessa aliança uma confiança entre as partes, assim como uma mentalidade de associação no desenvolvimento das atividades. As características mencionadas anteriormente levam a concluir que o tipo de aliança nesse caso é a transacional.

7.8.2.2 Alinhamento estratégico

Os simuladores desenvolvidos em parceria pelas duas organizações fortalecem a associação e desenvolvem essa ferramenta estratégica. O objetivo da Junior Achievement é educar economicamente, e o banco usa esse *software* para a educação de seus funcionários e do público em geral nos sistemas bancários desenvolvidos pela aliança. Desse modo, as estratégias das organizações se ligam adequadamente para que elas possam proporcionar o desenvolvimento sustentável das comunidades nas quais estão presentes.

Conforme foi exposto anteriormente, conclui-se que essa aliança se dá em um amplo espectro de atividades de significado estratégico para os parceiros, o que caracteriza o tipo de aliança integrativa.

7.8.2.3 Valor da cooperação

Citibank e Junior Achievement desenvolveram em parceria o *software* de simulação econômica que serve tanto para a ONG na educação econômica, quando os jovens aprendem a tomar decisões e administrar o movimento de capital de um banco, quanto para o banco na capacitação dos seus funcionários. Confirmando a idéia de uma criação conjunta dos benefícios, uma identificação e desenvolvimento de projetos em todos os níveis das organizações com apoio das lideranças, ambas as características são do tipo de aliança integrativa.

7.8.2.4 Administração de relacionamento

Sendo o Citibank um dos mais antigos parceiros da Junior Achievement no mundo, é natural que essa parceria se estenda até o Paraguai, fortalecendo esse nível de relacionamento com o programa de capacitação empreendedora, no qual os funcionários do banco são os encarregados da capacitação e o da ONG, do assessoramento. Isso origina uma expansão das oportunidades para a participação direta dos empregados na associação, o que é característico do tipo de aliança integrativa.

Depois de analisar as características da parceria entre o Citibank e a Junior Achievement, pode-se perceber que há características do tipo de aliança integrativa, com algumas características do tipo transacional.

7.9 FUNDAÇÃO JUNIOR ACHIEVEMENT E ESSO STANDARD

Esso Standard e Junior Achievement são parceiros em todo o mundo. No Paraguai, a Esso Standard vem apoiando a causa da Junior Achievement há quatro anos. No ano de 2005, a empresa petrolífera apoiou dois programas de educação econômica em quatro pontos distintos do país. Os programas apoiados são “La Compañía”, que consiste na formação de microempresas por parte dos alunos do último ano do ensino médio, e o Foro de Empreendedores Paraguios (FEP), que é um evento realizado anualmente pela Junior Achievement com o objetivo de motivar as capacidades empreendedoras dos jovens paraguaios. No caso de “La Compañía”, os funcionários da Esso Standard são os voluntários da Junior Achievement que assessoram aos alunos na formação das microempresas.

7.9.1 Critérios de escolha da organização parceira

Entre os critérios relevantes para a formação dessa aliança, as organizações concordaram que a imagem da organização parceira apresentada na sociedade e os valores organizacionais congruentes entre elas são um dos critérios mais relevantes na hora de escolher a parceira.

No caso de Esso Standard, Alejandro Conti afirma que a capacidade intraempreendedora da Junior Achievement, não só no Paraguai, mas em todo o mundo, é um critério que a empresa leva em consideração para escolher a ONG como parceira.

Outro critério que a empresa leva em consideração, segundo seu diretor, são as possibilidades que a ONG tem de reforçar a motivação dos funcionários. No caso da Junior Achievement, com o voluntariado de ensino nas escolas a empresa consegue motivar os funcionários no desenvolvimento das próprias capacidades empreendedoras. Por outro lado, o diretor da Esso Standard também mencionou que, para a escolha de qualquer ONG como parceira, ela deve ter bom marketing, que transmita seriedade organizacional.

Alejandro Conti não concorda com seu parceiro Roberto Urbietta no critério de oportunidades de novos relacionamentos. O encarregado da Junior Achievement afirmou que, para a ONG, esse ponto resulta importante para a escolha da empresa parceira e, na opinião de Alejandro Conti, esse critério não é relevante na escolha da ONG.

Como foi salientado anteriormente, tanto as ONGs quanto as empresas utilizam diferentes critérios para seleção das organizações parceiras. Na seguinte seção se apresentam os critérios utilizados por ONGs para essa escolha.

7.9.2 Tipos de alianças

7.9.2.1 Mentalidade de cooperação

Em relação à mentalidade de cooperação, tanto o diretor da Esso Standard, Alejandro Conti, quanto o diretor da Junior Achievement, Roberto Urbietta, afirmaram que possuem um alto grau de confiança quanto à gestão da organização parceira. Alejandro Conti expôs que, antes de ser diretor da Esso Standard no Paraguai, ocupava o mesmo cargo na Costa Rica e também lá desenvolvia alianças com a Junior Achievement. Ele confirmou que tanto num país quanto no outro ele se sente o suficientemente confortável para trabalhar em parceria com essa ONG.

Outra vantagem mencionada pelo diretor de Esso Standard para trabalhar com a Junior Achievement no Paraguai foi que essa ONG está presente em muitos países no mundo. Segundo o entrevistado, o fato de conhecer a maioria dos programas que são desenvolvidos e, nível mundial pela Junior Achievement lhe facilita a eleição dos programas mais apropriados para a comunidade em que serão desenvolvidos. O diretor de Esso Standard demonstrou um alto grau de conhecimento das atividades realizadas pela Junior Achievement no Paraguai, o que reafirmou um interesse pela aliança e um intenso envolvimento nas ações conjuntas por parte da empresa doadora.

Roberto Urbietta afirmou também que a ONG sente o envolvimento da Esso Standard em todas as atividades que realizam em conjunto e que a Junior Achievement se sente suficientemente acompanhada nas ações que realiza. Ele destacou as ações dos funcionários de Esso Standard que atuam como voluntários dos programas educativos e que desenvolvem um papel exemplar quanto ao envolvimento com as atividades da ONG.

Pelo compromisso percebido pelas partes, pode-se concluir que essa aliança propõe uma mentalidade de associação, o que é característico do tipo de aliança transacional. Do mesmo modo, pode-se perceber uma confiança por parte das organizações, o que também é característico do tipo de aliança transacional.

7.9.2.2 Alinhamento estratégico

As organizações dessa aliança se encontram trabalhando nos mesmos pontos geográficos do país, demonstrando vários interesses em comum quanto ao desenvolvimento sustentável dessas comunidades. Como já foi mencionado anteriormente, o diretor de Esso Standard, Alejandro Conti, mostra-se muito informado sobre todas as ações da Junior Achievement. Assim, também pode falar da confiança que tem nas ações da ONG. No caso da Junior Achievement, Roberto Urbietta comentou a importância que tem o fato de os parceiros estarem envolvidos nas ações conjuntas, pelo que se pode demonstrar que essa aliança recebe o mesmo grau de importância por parte das duas organizações, o que é característico do tipo de aliança transacional.

7.9.2.3 Valor da cooperação

Nessa aliança, a Junior Achievement recebe da Esso Standard recursos econômicos e recursos humanos, com os voluntários competentes para o ensino de educação econômica dos jovens. Essas características mostram um intercâmbio desigual de competências, o que poderia se encaixar no tipo de aliança filantrópica. No entanto, esses projetos são desenvolvidos em todas as áreas da empresa, com um forte apoio da liderança das organizações, o que é característico do tipo de aliança integrativa.

7.9.2.4 Administração de relacionamento

Roberto Urbietta afirmou que, por meio do voluntariado da empresa, os funcionários das organizações têm um contato cada vez maior e a associação das pessoas se amplia por toda a organização. Por outro lado, pode-se perceber uma forte conexão pessoal nos níveis de liderança, tanto pelo lado da Junior Achievement quanto pelo lado da Esso Standard. Essas características são do tipo de aliança transacional.

Logo após analisar as características dessa aliança, pode-se concluir que ela apresenta peculiaridades do tipo de alianças transacional e integrativa.

8. CRITÉRIOS E TIPOS DE ALIANÇAS

8.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS POR ONGS

Foram mencionados pelos responsáveis das ONGs tanto critérios que aparecem na literatura quanto os que não aparecem na mesma. No Quadro 4 apresenta-se os critérios que as ONGs utilizam para a seleção das empresas parceiras.

Quadro 4 Critérios utilizados pelas ONGs para escolher empresas parceira

CRITÉRIOS DE ESCOLHA	ONGs		
	Moisés Bertoni	Junior Achievement	Dequeni
Imagem da organização	✓	✓	✓
Valores organizacionais congruentes	✓	✓	✓
Oportunidade de novos relacionamentos	✓	✓	✓
Maior difusão e reconhecimento na mídia			
¹ Trajectoria da empresa			✓
¹ Comprometimento com a causa	✓	✓	✓
¹ Contar com parcerias em outras partes do mundo		✓	

Para as três ONGs pesquisadas a imagem, os valores organizacionais congruentes e as oportunidades de novos relacionamentos são os critério de escolha da empresa parceira. Por outro lado, observa-se que para nenhuma das ONGs pesquisadas, o fator de conseguir maior difusão e reconhecimento na mídia é um critério de seleção, pois segundo os entrevistados “No Paraguai as ações sociais das ONGs são suficientemente promovidas na mídia”.

Além dos critérios que utilizam as ONGs para selecionar as empresas parceiras, mencionados anteriormente na literatura, foi perguntado aos entrevistados, se existiam outros critérios que os levariam a escolher uma organização parceira. As três ONGs pesquisadas afirmaram que o fato de ter comprometimento com a causa que elas defendem é um dos critérios para a escolha das empresas parceiras.

Para Junior Achievement o fato de contar com a mesma parceria em outras partes do mundo onde ambas organizações se encontrarem presentes é um critério de seleção. É importante salientar que das três ONGs pesquisadas somente a Junior Achievement, conta com sedes em outras partes do mundo. Por outro lado Dequeni mencionou a trajetória da empresa como um critério de escolha, que dizer que a ONG valoriza o caminho percorrido pelas empresas para resolver aliar-se com elas.

¹ Esses critérios foram citados pelos entrevistados como *outros critérios de seleção*.

Os critérios mais citados pelas ONGs que aparecem na literatura foram a imagem, os valores organizacionais congruentes e as oportunidades de novos relacionamentos. Por outro lado, o critério mais citado que não aparece na literatura foi o comprometimento que a empresa apresenta com a causa que a ONG defende. Este fato se deve a que com maior assiduidade as ONGs procuram o envolvimento das empresas na ação social.

Na seguinte seção apresentam-se os critérios que são utilizados especificamente pelas empresas para escolher qual ONG será a melhor parceira.

8.2 CRITÉRIOS UTILIZADOS POR EMPRESAS

Assim como as ONGs, as empresas concordaram com alguns pontos já mencionados na literatura, no entanto citaram outros critérios que os levaria a selecionar uma ONG para estabelecer parcerias com ela. No quadro 5 apresenta-se os critérios utilizados pelas empresas para a escolha da ONGs parceira.

Quadro 5 Critérios utilizados pelas empresas para escolher ONGs parceiras.

CRITÉRIOS DE ESCOLHA	EMPRESAS					
	Visión de Finanzas	Interbanco	Fitness Club	Financiera Familiar	Citibank	ESSO Standard
Imagem da organização parceira	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Valores organizacionais congruentes	✓	✓		✓	✓	✓
Oportunidades de novos relacionamentos			✓			
Maior difusão e reconhecimento na mídia		✓				
Inovação das ONGs	✓	✓		✓	✓	
Intra-empendedorismo das ONGs	✓	✓		✓	✓	✓
Motivação dos funcionários da empresa		✓			✓	✓
² Trajectoria da ONG	✓		✓	✓	✓	
² Responsabilidade		✓				
² Transparência			✓	✓		
² Seriedade nos projetos	✓	✓		✓	✓	✓
² Comprometimento com a causa		✓				
² Idéia interessante para investir		✓				
² Amizade e conhecimento entre os líderes			✓			
² Foco na causa que apóia a empresa			✓	✓		
² Experiência					✓	

² Critérios que não aparecem na literatura e foram mencionados pelos responsáveis das empresas

Analisando os critérios que utilizam as empresas na seleção das ONGs parceiras, percebe-se que todas elas responderam que a imagem é um critério de seleção. Da mesma forma, das seis empresas pesquisadas, cinco delas falam que os valores organizacionais congruentes é um dos critérios que consideram para a escolha.

Cinco empresas colocaram o intra-empendedorismo das ONGs como um critério de seleção. Assim, também quatro delas afirmaram que a inovação que a ONG apresenta é um critério de escolha da mesma. Por outro lado, metade das empresas pesquisadas afirma que a motivação dos funcionários da empresa é um critério de seleção. Este fato se deve a que muitas empresas afirmam que não querem misturar as suas ações sociais com as suas ações operativas ou de recursos humanos.

Além dos critérios mencionados na literatura, foram citados pelos respondentes outros critérios que os levariam a escolher uma organização parceira. O critério mais citado pelas empresas foi a seriedade da ONG, cinco das seis empresas pesquisadas citaram esse critério de escolha.

Outro critério mencionado foi a trajetória das ONGs, de seis empresas pesquisadas, quatro delas afirmaram que esse critério é considerado no momento da escolha. Assim também duas empresas concordaram que a transparência que a ONG apresenta na sua gestão é um dos critérios utilizados para escolher a parceira.

Num país como Paraguai, que sofre pela corrupção e muitas vezes pela falta de honestidade nas suas organizações, não é de surpreender que critérios como a seriedade, a trajetória e a transparência sejam os mais citados pelas empresas no momento de escolher as suas ONGs parceira.

Por outro lado dois das empresas pesquisadas mencionaram o fato de que a ONG tenha o foco de ação na causa que a empresa estiver com a idéia de apoiar. Esse fato obedece a que muitas vezes as empresas procuram ser vistas como socialmente responsáveis pelo que procuram ONGs que atuem em causas onde eles querem ser associados.

Em níveis menores foram citados por empresas outros critérios como a responsabilidade, o comprometimento com a causa e a experiência que a ONG possua, assim como o fato de apresentar uma idéia interessante para investir ou de ter contactos de amizade com o líder da ONG parceira.

Fazendo uma comparação entre os critérios citados pelas empresas e os citados pelas ONGs pode se encontrar vários elementos interessantes a serem mencionados, como por exemplo, que todas as empresas e as ONGs pesquisadas concordam de que imagem é um dos critérios de escolha da organização parceira.

Os “valores organizacionais congruentes” foram citados por todas as ONGs e por cinco das seis empresas pesquisadas. Sendo assim, cada organização podia pesquisar os valores organizacionais da outra antes estabelecer alianças.

Por outro lado não existiram congruências entre os critérios citados pelas empresas e pelas ONGs, pois cinco delas concordaram que as *oportunidades de novos relacionamentos* não é um critério de seleção, o que é contrário ao que afirmam as ONGs, as quais consideram este critério no momento de escolher as parceiras.

No entanto, das seis empresas pesquisadas, cinco delas falaram que a maior difusão e reconhecimento na mídia não são critérios de seleção da ONG. Esse critério é coerente com o que pensam as ONGs, já que nenhuma delas vê como um critério de seleção as oportunidades de difusão na mídia.

Por outro lado, para cada relação avaliada entre ONGs e empresas aparecem elementos de diferentes tipos de alianças. Na seguinte seção se demonstra os resultados dos tipos de alianças apresentadas por cada uma delas.

8.3 TIPOS DE ALIANÇAS PESQUISADAS

No quadro 6 se mostra os resultados dos tipos de alianças entre ONGs e empresas.

Quadro 6 Resultados dos tipos de alianças entre ONGs e suas empresas doadoras

ONGs	EMPRESAS	TIPOS DE ALIANÇAS
Moisés Bertoni	Visión de Finanzas	Transaccional, Integrativa
	Interbanco	Filantropica
	Fitness Club	Filantropica, Transaccional
Dequeni	Visión de Finanzas	Filantropica, Transaccional
	Financiera. Familiar	Filantropica, Transaccional
	Citibank	Filantropica, Transaccional
Junior Achievement	Visión de Finanzas	Transaccional, Integrativa
	Citibank	Transaccional, Integrativa
	Esso Standard	Transaccional, Integrativa

Analisando os resultados dos tipos de alianças pesquisadas nesse trabalho, pode se concluir que de nove parcerias pesquisadas, oito delas apresentam características de mais de um tipo de aliança e só uma parceria é do tipo puramente filantrópico. Por outro lado quatro das nove alianças pesquisadas são do tipo filantrópica- transaccional, e as quatro restantes são do tipo transaccional-integrativa. Esse dado é coerente com a teoria de Austin (2003) que afirma que as alianças são fenômenos dinâmicos pelo que resulta fácil encontrar mais de um tipo de aliança em cada parceria estabelecida.

A parceria entre Moises Bertoni e Interbanco, que resultou se a única com características puramente filantrópicas. Este fato indica que estas organizações não tem vínculos muito fortes, a aliança para Moises Bertoni tem valor como fonte de recursos e para Interbanco como forma de reforçar sua imagem de empresa com comprometimento social. Cabe salientar que nem todas as empresas e as ONGs tem a idéia de desenvolver alianças do tipo transaccional ou integrativa, quer dizer que muitas vezes é a estratégia destas organizações desenvolver alianças do tipo filantrópico.

As quatro alianças com características do tipo filantrópica- transaccional indicam que essas empresas estão envolvendo-se mais nos projetos e as ONGs estão se preocupando por oferecem diferenciações a seus doadores o que faz que as alianças se tornem mais consistentes, no entanto ainda não conseguem evoluir até ser do tipo

puramente transacional. Cabe salientar que esse é um processo lento e requiere do compromisso de ambas organizações.

Por outro lado quatro alianças apresentam características do tipo *transacional-integrativa*, isso se dá porque estas organizações têm a idéia de tirar maior proveito das alianças trabalhando em parceria e apreendendo de seus parceiros, mais ainda não conseguem chegar a uma integração total.

Analisando as ONGs pesquisadas pode se concluir que Moises Bertoni desenvolve os três tipos de alianças, isso se deve a que a ONG tem a idéia de oferecer a seus parceiros o serviço que eles estão precisando, se adaptando de maneira flexível para oferecer a cada empresa o que eles requerem.

Já Dequeni apresenta aliança com características do tipo filantrópica e transacional e não é percebida características do tipo integrativa. A natureza da ONG de ajuda a comunidades carentes, não permite desenvolver alianças que vão além da ajuda social filantrópica. Todavia Junior Achievement não apresenta alianças com características do tipo filantrópicas nas parcerias estudadas, pois a ONG tem vínculos fortes com as empresas estudadas e suas ações conjuntas são mais estruturadas.

Analisando as empresas pesquisadas, concluímos que tanto Citibank quanto Visión de Finanzas apresentam os três tipos de alianças nas parcerias estudadas. Isto indica que ambas as organizações tem a estratégia de diversificar suas contribuições a fim de proporcionar diferentes tipos de ajuda em cada aliança que eles desenvolvem.

Analisando em conjunto as parcerias estudadas se observa que apareceram características dos três tipos de alianças. Isto indica que no Paraguai as alianças estão se desenvolvendo numa ampla gama de intensidades modificando-se constantemente seguindo a tendência evolutiva das organizações apresentada por Austin (2003).

9. CONCLUSÕES

Este trabalho analisou as relações cada vez mais complexas entre ONGs e empresas no Paraguai. Além da situação atual das alianças entre essas organizações, o estudo também pode ajudar as empresas e as ONGs a conhecer mais os seus parceiros e a compreender o que é que eles esperam um do outro.

O objetivo do trabalho foi descobrir quais são os critérios utilizados pelas empresas e pelas ONGs para escolher a sua organização parceira e quais são os tipos de alianças resultantes dessas parcerias.

O processo de formação de alianças entre empresas e ONGs muitas vezes começa com a decisão das empresas de realizar ações sociais, posteriormente a mesma decide se irá desenvolver essa ação diretamente com os beneficiários finais ou se irá aliar-se com uma ONG para essa ação. Algumas empresas entendem que sua atividade-fim não é promover ações sociais e formam alianças com ONGs para desenvolver essas ações. No entanto, cabe salientar que muitas vezes as mesmas motivações que impulsionam as empresas a realizar ações sociais, influem nos critérios de escolha das ONGs.

Entre os critérios de escolha da organização parceira, todas as organizações pesquisadas concordam que a *imagem* que a organização possui diante da sociedade é um deles. Cabe salientar que o Paraguai se encontra na posição número 111 de 167 países na escala de corrupção, (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL; 2006). Este fato faz crescer a desconfiança entre as organizações e, por conseguinte, faz valorizar ainda mais a *imagem* que ela apresenta na sociedade.

Por outro lado, foram citados por todas as ONGs e por cinco das seis empresas pesquisadas os *valores organizacionais congruentes*. Levando em consideração este dado, cada organização poderia pesquisar os *valores organizacionais* da outra antes de estabelecer alianças com as mesmas. Entretanto, no critério de *oportunidades de novos relacionamentos*, não existe congruência entre as organizações, pois cinco das empresas informam que não é um critério de seleção, e todas as ONGs afirmam que consideram isso no momento de escolher parceiras.

No entanto, das seis empresas pesquisadas, cinco delas afirmam que a *maior difusão e reconhecimento na mídia* não são critérios de seleção da ONG. Esse fato é coerente com o que pensam as ONGs, pois nenhuma delas menciona esse critério.

Entre os critérios não mencionados na literatura, o mais citado pelas ONGs foi o *comprometimento* que as empresas apresentam com a causa que a ONG defende. Isto se deve ao fato de as ONGs procurarem parcerias tentando o envolvimento das empresas na ação social, e não apenas doações por parte das mesmas.

Um critério que não aparece na literatura e que, no entanto, foi um dos mais citados pelas empresas foi *a seriedade* na realização do trabalho da ONG, pois as empresas cada vez mais se preocupam pela gestão das suas doações. No caso do Paraguai, as ONGs além de se mostrarem eficazes e eficientes nos seus programas de atuação, têm a responsabilidade de se apresentar como confiáveis para receber as doações das empresas doadoras e de toda a sociedade.

Portanto, as empresas reconhecem que nas ONGs existe um importante trabalho de ação social e acabam tomando a decisão de se aliar com as que possuam uma boa imagem na sociedade e possam oferecer maiores garantias de confiança, seriedade e boa gestão. As ONGs procuram recursos para garantir a sua sobrevivência, entretanto, não estão dispostas a se aliar com qualquer empresa só pelo fato de receberem recursos financeiros. Elas não se aliam as empresas que não tenham uma boa imagem perante a sociedade e procuram se unir com aquelas que, além de recursos financeiros, tem como objetivo se envolver com as causas defendidas por elas.

Com relação aos tipos de alianças que as empresas e as ONGs podem desenvolver, as mesmas podem ser classificadas em filantrópicas, transacionais e integrativas; quanto mais perto de uma relação integrativa, tanto mais a relação se torna complexa, adquirindo maior valor.

Das nove parcerias pesquisadas, oito delas apresentam características de mais de um tipo de aliança. Esse dado é coerente com a teoria das alianças proposta por Austin (2003) que afirma que as alianças são fenômenos dinâmicos e por esse motivo podem se encontrar mais de um tipo de aliança em cada parceria estabelecida.

Quatro das nove alianças pesquisadas apresentam características do tipo *filantrópica-transacional*, isso se deve ao fato de que essas alianças estão se tornando mais consistentes, ainda não conseguindo evoluir até ser do tipo puramente transacional. O processo para se chegar a um tipo puramente transacional requer esforços e compromisso de ambas as organizações.

Por outro lado, quatro das nove alianças pesquisadas apresentam características do tipo *transaccional-integrativa*, isso se dá porque estas organizações têm a idéia de conseguir maior proveito das alianças trabalhando em parceria e aprendendo de seus parceiros, mas ainda não conseguem desenvolver uma integração total. Porém, embora não existissem evidências neste estudo é de supor-se que alianças possam estabelecer-se em qualquer tipo sem evoluir para outros tipos.

Conforme as evidências coletadas no trabalho, existem poucos conhecimentos de ambas as partes, tanto as ONGs quanto as empresa enfrentam dificuldades pelo desconhecimento das necessidades da organização parceira. É importante ter presente que nem sempre os parceiros procuram as mesmas coisas, ou têm os mesmos interesses numa aliança. Para que a aliança se desenvolva de uma maneira positiva, deve existir uma fluente comunicação entre as parcerias e saber o que aspiram conseguir com essa aliança.

No entanto, apesar de haver problemas nas alianças no Paraguai por desconhecimento tanto das ONGs quanto das empresas, o número das parcerias está crescendo no país e isso se deve a experiências positivas nas alianças existentes.

Em virtude das limitações do Estado em atender às necessidades sociais, as organizações cada vez mais têm a missão de dar continuidade às ações sociais e ampliar ainda mais a lista de alianças bem sucedidas. Para que os casos de alianças bem sucedidas no Paraguai aumentem em tamanho e importância, os parceiros têm que estreitar o seu compromisso individual e institucional, estruturando as suas ações em um longo prazo. Por parte das ONGs, elas devem tentar envolver cada vez mais os seus parceiros nos projetos e as empresas devem tentar se apropriar mais das causas das ONGs, trabalhando em parceria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Anson & MARTINS, Gilberto. As estruturas organizacionais das ONGs do estado do São Paulo sob a óptica da teoria de Mintzberg. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2005. Anais eletrônicos.....Brasília/DF.

AUSTIN, James Edward. El desafío de la colaboración: Como las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas. Buenos Aires Argentina. Granica, 2003.

BARROS, Raimundo. Pérciles Matos, TENORIO, Fernando. Guilherme. Responsabilidade Social: Valor Corporativo ou Individual? O caso do Consórcio de Alumínio do Maranhão. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2006. Anais eletrônicos... Salvador/BA.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. The Academy of Management Review, v.4, no.4, October, 1979.

DEES, Gregory J. O Significado de Empreendedorismo Social. Universidade de Stanford (Stanford University), 1998. Disponível em: www.gsb.stanford.edu/services/news/deessoцентреppaper.com - Acesso em 10 Mar 2005.

DRUCKER, Peter. Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2002

ADEC, CIRD. Estudo exploratório sobre la situación de la responsabilidade social em el Paraguay. Disponível em www.adec.org.py - Acesso em: 23 Jan 2006.

ETHOS, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social–Versão 2000. São Paulo, 2000. Disponível em: www.ethos.org.br - Acesso em: 13 Nov. 2005.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do terceiro setor; Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo. 1999.

FERNANDES, Rubem César. Privado Porém Público; O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1994

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Time Magazine, 13 de Setembro, 1970.

HARTIGAN, Pamela & MARTIN, Maximilian. Leveraging Market-Based Action for Positive Change: A Seminar on Social Entrepreneurship. Lecture 4: Getting Started: Early-Stage Social Entrepreneurship. (Discussion document) Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2003. Disponível em: www.schwabfound.org/courses.htm - Acesso em: 24 Jan. 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA – IPEA. Ação social das empresas: avanços e desafios. Disponível em: www.ipea.gov.br/asocial - Acesso em: 5 Mar 2006.

MACHADO, Adriane Leite Costa Silva, LAGE, Allene Carvalho. Responsabilidade Social - uma abordagem para o desenvolvimento social; O caso da CVRD. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) 2002. Anais eletrônicos..... Salvador/BA.

MENDONÇA, J. Ricardo. C. e GONÇALVES, Julio. C. de Santana Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância?. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2003. Anais eletrônicos, São Paulo.

MENDONÇA, Patrícia. e TAVARES, Edgilson ONGs e a Cooperação Internacional: Entre a dependência e a busca pela sustentabilidade. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2005. Anais eletrônicos...Salvador/BA.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro – da filantropia empresarial à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO Vanessa P, FISCHER Tânia, SOARES Jair S. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2003. Anais eletrônicos, São Paulo.

MEIRA Leda C e ROCHA G S. Modelos de gestão de ONGs ambientalistas: um estudo comparativo em três organizações baianas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2003. Anais eletrônicos, São Paulo.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bluce H. Administração. São Paulo. Saraiva; 1998.

MORAIS, Gislaine de Fonceca, GIRO, Roberto Moori e AQUINO, Alves. Cooperação intersetorial (empresas privadas e organizações do terceiro setor: Uma visão baseada em valor. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2005. Anais eletrônicos.....Brasília/DF.

O'NEILL, Michel & FLETCHER, Kathleen (eds.) Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives. Westport: Praeger, 1998.

PENA, Roberto P.M. Responsabilidade social de empresas e business Ethics: Uma relação necessária?. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2003. Anais eletrônicos, São Paulo.

ROESCH, Sylvia, Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) 2002. Anais eletrônicos..... Salvador/BA.

SCHOMMER, P. C. . Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado, 2000. Revista Organizações e Sociedade Disponível em: www.revistaoes.ufba.br - Acesso em: 25 Nov 2006.

TAMAYO, Álvaro e GORDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais, Revista de Administração, São Paulo: v. 31, n.2, p.62-72, Abr./Jun; 1996.

TENÓRIO, F.G. (org). Gestão de ONGs.: principais funções gerenciais. 5 ed; Rio de Janeiro. Editora FGV, 2001.

TEODÓSIO, A. S. S. (2003). O Terceiro Setor de Múltiplos Atores e de Múltiplos Interesses: Pluralidade Ou Fragmentação na Provisão de Políticas Públicas?. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2003. Anais eletrônicos, São Paulo.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Disponível em: www.transparency.org - Acesso 27 Jan 2007.

VARGAS, Eduardo Raupp de. Estratégias e Inovação em Serviços. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) 2002. Anais eletrônicos..... Salvador/BA.

VILLELA, Sandra Sequeira. Intra-empendedorismo em ONGs como práticas de gestão e como legitimação; Estudo de caso de ONG Refazer. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2005. Anais eletrônicos.....Brasília/DF.

YIN, Robert K. Applications of Case Study Research. USA: Sage Publications, 1993. 131p. Applied Social Research Methods Series. v. 34.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

CARACTERIZAÇÃO DA ONG

Nome da ONG:

Fone:

E-mail:

Nome do respondente:

Cargo/atividade do respondente:

Data:

1. Quais são as principais empresas doadoras da ONG e qual é a porcentagem de participação de cada uma delas?

2. Pelo geral quem dá o primeiro passo para a aliança?

3. Qual é a frequência dos projetos conjuntos?

a) Mensal b) Semestral c) Anual

4. Com que frequência se reúne com a empresa?

a) Semanal b) Quinzenal c) Mensal

d) Semestral e) Anual

5. Quais são os meios de comunicação mais frequentes.

a) E-mail b) Telefônicos

c) Entrevistas pessoais d) Outros

6. Existe na organização pessoal designado especificamente para os contatos com a empresa? Qual é o cargo dela?

7. Existem contactos entre funcionários de outros níveis dentro da organização?

8. Como é definida a atividade que irão a ser desenvolvidas?

a) A ONGs as define b) A empresa as define

c) São definidas conjuntamente

9. Esta determinada cada função dos sócios?

10. Qual são a missão e a visão da ONGs?

11. Existe similitude com a visão e missão da Empresa?
 - a) No existe congruência
 - b) Congruência minimamente
 - c) Há algumas congruências
 - d) São congruentes
 12. Quais são as áreas de congruência entre sócios?
 13. Tem se dedicado a criar programas de visão compartilhada para o futuro?
 14. Qual é o valor que a ONG dá à imagem no momento de se aliar com uma empresa?
 15. Tem programas conjuntos de comunicação externa?
 16. Como se estabelecem as expectativas de desempenho
 17. Como se dá à rendição de contas
 18. Existem programas de avaliação conjunta de projeto?
 19. Indique qual desses critérios a ONGs considera mais influentes na escolha da empresa para se aliar
 - a. Imagem da Empresa
 - b. Maior aparição e reconhecimento na mídia
 - c. Valores organizacionais congruentes
 - d. Oportunidades de novos relacionamentos
 - e. Outros critérios
 20. Caso existam outros critérios, favor mencionar
- O (A) Sr (a) permite que seu nome e o da sua ONGs sejam divulgados publicamente
- Sim () Não ()

ROTEIRO DE ENTREVISTA

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa:

Fone:

E-mail:

Nome do respondente:

Cargo/atividade do respondente:

1. Quais são as principais ONGs as quais doa a Empresa e quão é o porcentagem de participação de cada uma delas?
2. Pelo geral quem da o primeiro passo para a aliança?
3. Qual é a freqüência dos projetos conjuntos?
 - a) Mensal
 - b) Semestral
 - c) Anual
4. Com que freqüência se reúne com as ONGs?
 - a) Semanal
 - b) Quinzenal
 - c) Mensal
 - d) Semestral
 - e) Anual
5. Quais são os meios de comunicação mais freqüentes.
 - a) E-mail
 - b) Telefônicos
 - c) Entrevistas pessoais
 - d) Outros
6. Existe na Empresa pessoal designado especificamente para os contatos com a ONGs? Qual é o cargo dela?
7. Existem contactos entre funcionários de outros niveles dentro da organização?
8. O voluntariado dos funcionários da empresa é estimulado? De que forma?
9. Como é definida a atividade que irão a ser desenvolvidas?
 - a) A ONGs as define
 - b) A empresa as define
 - c) São definidas conjuntamente
10. Esta determinada cada função dos aliados?
11. Qual são a missão e a visão da Empresa?
12. Existe similitude com a visão e missão com as ONGs?
 - a) No existe congruência
 - b) Congruência minimamente
 - c) Há algumas congruências
 - d) São congruentes
13. Quais são as áreas de congruência com elas?
14. Tem se dedicado a criar programas de visão compartilhada para o futuro?

15. Qual é o valor que a ONG dá à imagem no momento de se aliar com uma ONG?

16. Tem programas conjuntos de comunicação externa?

17. Como se estabelecem as expectativas de desempenho?

18. Como se dá à prestação de contas

19. Existem programas de avaliação conjunta de projeto?

20. Indique qual desses critérios a Empresa considera mais influentes na escolha da ONG para se aliar

a) Imagem da ONG

b) Maior aparição e reconhecimento na mídia

c) Valores organizacionais congruentes

d) Inovação da ONG (novos produtos ou serviços, novas estratégias, novos beneficiários, novas fontes de recursos, entre outros)

e) Capacidades Intra-empendedorismo das ONGs

f) Possibilidade de reforçar a motivação dos funcionários da empresa

g) Oportunidades de novos relacionamentos

h) Outros critérios

21. Caso existam outros critérios, favor mencionar

O (A) Sr (a) permite que seu nome e o da sua Empresa sejam divulgados publicamente

Sim () Não ()

Currículo Vitae resumido do autor

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 2007.

Pós-graduada em análises, programação e gestão da ajuda humanitária e de emergência pela Universidade Complutense de Madrid em 2006.

Formada em Marketing e Publicidade pela Universidade Americana em 2003.

