

Desenvolvendo Plataformas de Ação Coletiva

Como enfrentar os maiores desafios para o desenvolvimento global enquanto promovem-se ondas de inovação e soluções criativas

Por Alexandre Alves

Introdução

Mudanças climáticas, perda da biodiversidade, poluição, pobreza, desigualdade social e, agora, a pandemia de COVID19. Esses são os maiores desafios que o mundo enfrenta desde a Segunda Guerra mundial. Governos, entidades da sociedade civil, organizações não-governamentais (ONGs) ou entidades internacionais e multilaterais como a Organização das Nações Unidas (ONU) ou Banco Mundial serão capazes de identificar e apresentar as soluções? Como enfrentar esses desafios globais? Quais são as soluções e como identificá-las?

Por muitos anos, o setor privado tem sido visto como um dos grandes responsáveis pelos problemas ambientais, sociais e econômicos, afinal de contas negócios são associados a lucro, competição, um jogo de perdas e ganhos, o símbolo do capitalismo e da desigualdade, como mencionaram os professores Michael Porter e Mark Kramer, em seu artigo *Criando Valor Compartilhado*¹:

“Governos e sociedade civil têm com frequência exacerbado o problema tentando colocar a culpa nas empresas pelos problemas sociais. A suposta troca entre eficiência econômica e progresso social vem, a décadas, sendo institucionalizado na escolha das políticas públicas”

E eles seguem:

“Empresas precisam assumir a liderança em resgatar e trazer o setor privado e a sociedade para estarem novamente juntos. Líderes empresariais reconhecem que elementos de um promissor novo modelo está emergindo.”

Segundo os autores, define-se valor compartilhado como políticas e práticas operacionais que promovem a competitividade das empresas enquanto

¹Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. Creating Shared Value. Harvard Business Review 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 62–77.

simultaneamente possibilitam avanços das condições sociais e econômicas das comunidades onde estão estabelecidas. Criar valor compartilhado ajuda as empresas a enfrentarem os desafios para o desenvolvimento local e a identificarem as soluções que aquela comunidade precisa seja na educação, saúde, empregabilidade, geração de renda etc.

O objetivo deste artigo é prestar uma homenagem ao conceito de valor compartilhado e, inspirado por ele, apresentar a ideia de plataformas de ação coletiva. Enquanto o primeiro é extremamente eficaz em permitir às empresas enfrentarem os desafios para o desenvolvimento local, o segundo vem complementá-lo por meio da criação de oportunidades para atrair empresas do setor privado para que, juntas, dediquem energia, tempo e recursos na busca de soluções inovadoras e criativas para enfrentar os desafios nacionais e globais.

Em janeiro de 2021, o mundo encontra-se perplexo enfrentando a pandemia do COVID19. Já são mais de 100 milhões de pessoas infectadas e, infelizmente, mais de 2 milhões de mortos em mais de 200 países. Governos foram pegos, em nada que surpreenda, totalmente despreparados. Na realidade, o que resta claro é a falta de um modelo bem organizado e coordenado que ofereça eficiência, agilidade, com o objetivo de identificar soluções criativas e inovadoras para encarar desafios como este e tantos outros. Esses objetivos poderão ser atingidos por meio de plataformas de ação coletiva do setor privado que contarão com a importante participação de governos e entidades da sociedade civil.

Desde a última década houve um expressivo aumento na maturidade, visão e ideias de empresas e de seus líderes sobre o seu papel em relação a temas como desenvolvimento socioeconômico, conservação do meio ambiente e melhoria da qualidade de vida das pessoas. Na década de 1990, responsabilidade social corporativa (RSC) era o caminho pelo qual as empresas conseguiam contribuir para um mundo melhor, o que despertava um bom sentimento de dever cumprido. Hoje RSC é coisa do passado, e das empresas espera-se muito mais. Em tempo de pandemia, as pessoas têm sido instruídas a obedecer o distanciamento social, milhões de pequenos negócios fecharam e o mundo está numa encruzilhada. Governos não sabem ao certo se os sistemas de saúde entrarão em colapso; a sociedade preocupa-se com o novo cenário quando tudo isso passar; e o setor privado tem, por iniciativa própria ou a pedido dos governos, tentado oferecer assistência direta à população.^{2 3}

² disponível em <https://www.cbc.ca/news/politics/covid19-masks-trump-1.5520422>.

³ disponível em <https://www.wxyz.com/news/ford-gm-in-talks-with-white-house-to-begin-making-medical-equipment>.

Um fato se revela com a chegada da pandemia: o mesmo sistema econômico que recompensa concentração de riqueza sobre o bem-estar e prioriza o individualismo sobre interdependência precisa mudar. O atual sistema capitalista favorece a concentração de riqueza onde o rico torna-se mais rico e o pobre cada vez mais pobre. É necessário a mudança para um sistema onde o capitalismo para acionistas passa a ser um capitalismo para toda sociedade. Que não seja um sistema que apenas fomenta e incentiva a geração de lucro, mas cria oportunidades para seus diversos atores compartilharem soluções que gerem riquezas e desenvolvimento sustentável para suas economias, beneficiando toda população.

Enquanto a proposta do valor compartilhado é gerar valor econômico e social para comunidades locais, plataformas de ação coletiva podem complementá-la por meio da criação de uma entidade/organização que represente e auxilie empresas a identificar e implementar soluções para resolver os problemas não só locais, mas também nacionais e globais. O momento para um novo capitalismo é agora. Estamos vivenciando uma silenciosa e extraordinária revolução quando mergulhamos no mundo do investimento de impacto e dos negócios sociais.

Em meio à pandemia do COVID19, o que temos observado é um movimento natural onde sociedade civil e empresas do setor privado estão se unindo para ajudar milhões de pessoas por meio de iniciativas que traduzem o que é uma plataforma de ação coletiva. Os negócios sociais estão por toda parte, novos mecanismos para desenvolver negócios de forma responsável têm sido apresentados por meio de inúmeros relatórios, reportagens, conferências e canais das redes sociais. Tudo isso, que de certa forma já ocorria antes, agora tomou proporções exponenciais, e se dá de forma nada organizada, tampouco institucionalizada, mas ainda assim não deixa de acontecer.

Resumo da ideia

O conceito de ação coletiva se materializa quando uma plataforma é criada por uma entidade neutra, apoiada por todas empresas que têm como objetivo identificar soluções criativas para desafios locais, nacionais e globais.

Essas são as maneiras que a empresas se beneficiam a partir do momento em que contribuem e participam de plataformas de ação coletiva:

- i) Compartilhando inovações e tecnologias sociais de forma coordenada e colaborativa;
- ii) Co-criando, co-desenvolvendo e co-investindo em programas que implementam soluções criativas para os desafios locais, nacionais e globais;

iii) Promovendo negócios sociais, centros para o desenvolvimento de parcerias intersetoriais e fortalecendo institucionalmente as plataformas de ação coletiva com foco em que se tornem financeira e administrativamente sustentáveis e independentes.

As empresas que desejem participar e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico sustentável dos países onde estão sediadas devem promover os valores que regem as plataformas de ação coletiva, pois dessa forma criarão oportunidades de crescimento e novas formas de negócios.

Plataformas de Ação Coletiva

Centralização e direcionamento de esforços por meio de ecossistemas sociais próprios estruturados por uma forte governança, *funding*, programas que resultam em impacto, lideradas pelo setor privado e com a participação estratégica de governos e sociedade civil.

As raízes das Plataformas de Ação Coletiva

Pense bem: a grande maioria das pessoas no mundo não trabalha para governos nem organizações não-governamentais, mas são autônomas ou trabalham para micro, pequenas empresas privadas ou multinacionais. Histórica e culturalmente, a realidade tem sido que o setor privado contribui com a sociedade por meio do empreendedorismo, criação de empregos, do investimento em novos negócios, da remuneração de seus funcionários e do pagamento de impostos ao Estado. Plataformas de ação coletiva se alinham com o conceito de valor compartilhado quando concordam que “conforme as empresas deslocam suas atividades para outras localidades ao redor do mundo, é natural que elas percam suas próprias raízes. De fato, muitas companhias não reconhecem mais sua casa, mas se enxergam como entidades globais. Essa transformação permitiu imensos

progressos em eficiência econômica. Entretanto, algo profundamente importante foi perdido neste processo - foram perdidas mais oportunidades para criação de valores.”⁴ As raízes das plataformas de ação coletiva estão no interior de cada uma das corporações locais, nacionais e globais que tenham a visão e o entendimento que, de forma colaborativa e por meio de parceria entre setores podem:

- i) compartilhar experiências sobre investimento social privado;
- ii) compartilhar melhores práticas, desafios, oportunidades e resultados;
- iii) compartilhar e participar no desenvolvimento de estratégias para investimento de impacto, co-criar, co-desenhar e co-investir nos mesmos programas que implementam soluções criativas e inovadoras para os desafios que se apresentam.

É fato conhecido por muitos que empresas privadas não mais devem esperar que os governos ofereçam as soluções necessárias para enfrentar os desafios globais que ameaçam a vida de bilhões de pessoas e o futuro do planeta. A COVID19 é um exemplo disso. Uma vez que empresas privadas, incluindo as multinacionais, estejam bem organizadas e coordenadas numa plataforma de ação coletiva, juntas poderão identificar soluções inovadoras e agir, esperando contar com a parceria e apoio da sociedade civil e dos governos.

Plataformas de Ação Coletiva



⁴ Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. Creating Shared Value. Harvard Business Review 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 62–77.

Para melhor ilustrar, veremos como uma plataforma de ação coletiva poderia endereçar um dos principais desafios globais: as emissões de gases do efeito estufa. Direto do *site* do *Green Life* sobre o assunto⁵:

*“Você sabia que nos últimos 150 anos apenas um pequeno número de empresas (incluindo nomes como BP, ExxonMobil e Chevron) são responsáveis por dois terços das emissões dos gases do efeito estufa? Quando se pensa nas empresas que mais poluem no mundo, é difícil imaginar como é gigantesca sua participação nas emissões de gases do efeito estufa, mas de acordo com estudo publicado em um jornal sobre mudanças climáticas, somente noventa empresas no mundo emitem o equivalente a 63% das emissões industriais de dióxido de carbono e metano do planeta⁶. Esse dado representa um total de absurdos 914 bilhões de toneladas de emissões de gases do efeito estufa. O estudo conduzido por Richard Heed, engenheiro e chefe de pesquisa do instituto Climate Accountability no Colorado-EUA, produziu outro dado assustador: 50% destas emissões têm sido liberados na atmosfera desde 1986 como resultado direto do rápido e descontrolado processo de industrialização dos países em desenvolvimento e do aumento, nos últimos 25 anos, do consumo de energia fóssil. Dentre os culpados, 50 das 90 empresas são privadas. **Shell, ExxonMobil, BP, Chevron and ConocoPhillips** emitem uma imensidão de poluentes. Estas 5 empresas são responsáveis por 12.5% das emissões. Nada surpreendente no ranking, os Estados Unidos vêm em primeiro, com 21 empresas, Europa vem em seguida com 17 empresas. Duas empresas francesas, cinco empresas inglesas e três alemãs têm a “honra” de pertencer ao vergonhoso ranking. Já passou da hora de responsabilizá-los”, finaliza o artigo.*

⁵ disponível em <https://www.whatagreenlife.com/polluting-companies-world/>

⁶ disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-013-0986-y>

Não só responsabilizá-los, mas é necessário que as empresas também identifiquem as soluções para resolução do problema. O que uma plataforma de ação coletiva formada por Shell, ExxonMobil, BP, Chevron e ConocoPhillips, além de outras empresas, poderia fazer quanto à emissão de gases do efeito estufa? Estariam os seus CEOs, acionistas, parceiros, vice-presidentes e diretores de sustentabilidade e colaboradores interessados em minimizar ou eliminar as emissões dos gases do efeito estufa porque estão chegando à conclusão de que pode ser bom para os negócios? Eles estão se tornando alvos fáceis e sentindo as pressões sociais e econômicas vindas de todos lados? Seria bom pensar que sim.

Caso estejamos certos, aqui está então a raiz de uma plataforma de ação coletiva, conforme esses atores chamem para si a responsabilidade e reconheçam que tem o poder de promover a transformação. Estaria então em suas mãos, e não tão somente na dos governos ou da sociedade civil, nem nas conferências ou acordos da ONU - como temos testemunhado nos últimos 30 anos sem que as tão necessárias soluções para deter as drásticas mudanças climáticas tenham sido implementadas. Será, portanto, por meio das empresas, em parceria com diversos setores, através da união dos esforços, co-criando, co-desenvolvendo e co-investindo que as soluções inovadoras serão identificadas. As empresas não o farão sozinhas, mas necessitarão de uma entidade neutra por elas chancelada, que atue na organização e coordenação - desde a estruturação da governança até a implementação dos projetos.

Como uma Plataforma de Ação Coletiva pode ser criada

Por meio de um chamado para agir. Pode ser criada por uma ou várias empresas ou, ainda, pode vir a existir por meio de proposta de uma entidade que tenha acesso e conexão com as empresas. Presidentes e CEOs precisam atuar de forma pró-ativa, “comprar” a ideia de uma plataforma de ação coletiva e, acima de tudo, prestar apoio incondicional por meio de sua participação na mais alta instância de governança da futura plataforma. Não menos importante são os compromissos e a dedicação dos diretores e gerentes das empresas-membro que estarão responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de planos estratégico e de trabalho.

As empresas tendem a aumentar sua reputação e o valor que geram para a sociedade por meio de sua participação numa plataforma de ação coletiva, da seguinte forma: i) compartilhando inovação e tecnologia a partir de diferentes parcerias intersetoriais; ii) co-criando, co-desenvolvendo e co-investindo em programas que almejam atingir os mesmos objetivos e resultados; iii) promovendo negócios sociais por meio da criação de centros para o desenvolvimento de

parcerias estratégicas intersetoriais e o fortalecimento do progresso institucional da plataforma. O conjunto destas frentes permite às empresas serem protagonistas e trabalharem de forma colaborativa para o desenvolvimento socioeconômico sustentável.

A criação de uma plataforma de ação coletiva requer: i) governança; ii) conta bancária única/fundo onde empresas possam aportar seus investimentos; iii) programas com objetivos em comum; iv) estratégia de comunicação; v) plano estratégico para sua própria sustentabilidade e independência financeira.

Uma plataforma de ação coletiva deve ter uma entidade catalisadora, neutra, que terá papel central de facilitar, organizar e coordenar a rede. Será essa entidade ou instância, por exemplo, que trabalhará com as empresas para estabelecer a estrutura de governança, conta bancária/fundo, programas, estratégia de comunicação e plano de sustentabilidade. Empresas do setor privado têm se tornado mais conscientes de seu impacto no desenvolvimento socioeconômico sustentável, mas seu olhar e recursos estão mais voltados ao seu negócio principal como tecnologia, manufatura, varejo, atacado, serviços financeiros, inteligência artificial, turismo, entretenimento, etc. A entidade catalisadora aporta esse outro olhar, com suficiente expertise em desenvolvimento, e contribui com assistência técnica às empresas-membro da plataforma de ação coletiva.

O objetivo principal da Plataforma deve ser implementar com sucesso soluções que ajudem a resolver os principais desafios para o desenvolvimento sustentável local, nacional e global, e com o tempo se tornar financeiramente independente e sustentável.

Compartilhando inovação e tecnologia por meio de parcerias intersetoriais

Em economias mais avançadas, como também nas dos países em desenvolvimento, cada vez mais cresce a demanda por produtos e serviços socioambientalmente responsáveis. O *Edelman Trust Barometer*⁷ revelou que a crise ao redor do mundo é de confiança. O nível de confiança em empresas, governos, organizações não-governamentais e imprensa caiu de forma geral e inequívoca, um fenômeno que não acontecia desde 2012. Para reconstruir a confiança e restaurar a fé no sistema, as instituições precisam atuar para além de seus papéis tradicionais e trabalhar em um novo, mais integrado, modelo que priorize pessoas, suas preocupações e problemas.

⁷ disponível em <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>

Ao oferecer um ambiente que promova a confiança, a plataforma de ação coletiva cria uma estrutura de governança linear e leve, e um ecossistema formado pelas empresas para que compartilhem suas inovações sociais, tecnologias, recursos e boas práticas com foco em identificar soluções criativas para os desafios que o mundo enfrenta.

Empresas como a Microsoft, Coca-Cola, IBM e Motorola participaram de workshops de ação coletiva nos quais são compartilhados aprendizados e conhecimentos sobre abordagens em relação aos seus projetos e investimento social privado. Uma vez estabelecido o ambiente apropriado e as empresas estejam confortáveis em fazer parte dele, cientes dos objetivos e propósito, prevalecerá o espírito colaborativo, permitindo o compartilhamento e a troca de experiência.

Co-criando, co-desenvolvendo e co-investindo

As companhias serão beneficiadas a partir do momento em que redefinem seu papel e responsabilidades em relação aos desafios globais, nacionais e locais. Elas precisam assumir a iniciativa de trabalhar de forma mais constante e próxima à sociedade. Participando e liderando plataformas de ação coletiva, poderão identificar oportunidades de co-criação, co-desenvolvimento e co-investimento para empresas-membro e parceiros (ex.: filantropos, agências de cooperação internacional, organismos internacionais, negócios sociais , *startups* etc).

Pense no problema das mudanças climáticas. Empresas, que historicamente sempre foram culpadas pelos efeitos nocivos de suas atividades, têm se engajado cada vez mais nas discussões referentes ao desenvolvimento socioeconômico e conservação do meio ambiente. Por outro lado, entidades como a Organização das Nações Unidas e governos têm tentado, por décadas, encontrar soluções. Infelizmente, após bilhões de dólares, tempo e energia investidos, os resultados não têm sido satisfatórios. O planeta está cada ano mais aquecido.

Será que podemos considerar o Fórum Econômico Mundial, que acontece em Davos todos os anos, como o local apropriado para identificar as soluções para os efeitos das mudanças climáticas? Quais outros espaços em que os principais poluidores mundiais - multinacionais e corporações privadas - são chamados para discutir, debater, co-criar, co-desenvolver e co-investir em programas que apresentem as soluções para o desenvolvimento sustentável e a conservação do meio ambiente? Será na UNFCC (*United Nations Framework of Climate Change*) onde estão 197 países representados por seus governos?

A entidade apropriada deve ser neutra e terá um papel importante de mediar, coordenar e organizar essa jornada. Soluções para diminuir o aquecimento da Terra virão do trabalho a ser realizado por meio de co-criação, co-desenvolvimento e co-investimento das empresas que são formadas por pessoas como você e eu, membros de uma plataforma de ação coletiva com apoio e suporte técnico da entidade neutra. Governos devem prestar apoio e suporte, além de criar as condições necessárias para que empreendedores, negócios sociais e empresas possam fazer o trabalho. Através da co-criação, co-desenvolvimento e co-investimento é possível compartilhar os benefícios e os custos, dividir os riscos e o sucesso. Atingir esse resultado se faz possível por meio da plataforma de ação coletiva.

Promovendo negócios sociais, centros para o desenvolvimento de parcerias intersetoriais, e fortalecendo o desenvolvimento institucional da plataforma de ação coletiva

As Câmaras de Comércio Americanas, ou AMCHAMs, são conhecidas por todo o mundo, assim como outras câmaras de comércio. Enquanto elas cumprem com a importante missão de promover o comércio - exportações e importações - e auxiliar empresas a identificar oportunidades de negócios nos mais diversos mercados, não oferecem serviços ou ajuda especializada em desenvolvimento socioeconômico sustentável pois não é esse o seu foco.

Entretanto, como já foi mencionado, empresas privadas estão se tornando cada vez mais engajadas em programas que promovam o desenvolvimento sustentável e a conservação do meio ambiente. A Coca-Cola, por exemplo, investe em projetos que têm como objetivo preservar as nascentes e diminuir o desperdício de água potável, enquanto a IKEA, um fabricante mundial de móveis, dedica-se a diminuir seu consumo de energia e investir no uso de energias renováveis. A Cargill orgulha-se de informar ao público que a empresa tem o compromisso de trabalhar e investir na sustentabilidade da cadeia de valor do cacau, com o objetivo de proporcionar a melhoria da qualidade de vida dos produtores africanos. É chegada a hora das empresas atuarem e fazerem muito, muito mais.

A boa nova é que isso é exatamente o que as empresas almejam. Mais de 90% dos CEOs à frente das dezenas de empresas com quem eu tenho tratado nos últimos quinze anos demonstra compromisso para fazer mais pelo desenvolvimento socioeconômico sustentável. No entanto, CEOs e seus times de executivos não têm tempo ou energia para se dedicar integralmente ao tema. Eles possuem a visão e os recursos financeiros. Também detêm conhecimento e inteligência em como fazer de forma que o dinheiro seja adequadamente destinado. A peça que falta nesse

quebra-cabeça é a ajuda que precisam obter de entidades especializadas em desenvolvimento socioeconômico. Algumas ONGs tentam ocupar esse espaço, entretanto a maior parte ainda não está preparada para atender a demanda. Algumas delas têm obtido progressos no entendimento do mundo dos negócios, sua linguagem e cultura organizacional, mas ainda levará bons anos até que esses ajustes aconteçam.

Daí a necessidade da já mencionada entidade neutra para organizar e coordenar as empresas na estruturação e no desenvolvimento de: i) governança; ii) conta bancária única/fundo onde empresas possam aportar seus investimentos; iii) programa com objetivos em comum; iv) estratégia de comunicação; v) plano estratégico para sua própria sustentabilidade e independência financeira.

Como resultado do amadurecimento da plataforma, podem ser criadas câmaras de negócios sociais, onde oportunidades para investimento de impacto podem ser compartilhadas, e centros para o desenvolvimento de parcerias intersetoriais, nos quais seminários, workshops, cursos e palestras sobre investimento social privado, capitalismo consciente, desenvolvimento sustentável, economia circular, dentre outros temas serão oferecidos para formação de colaboradores, clientes e parceiros das empresas, servidores públicos e sociedade civil. O objetivo é promover conscientização, compartilhar conhecimentos e experiências para demonstrar o valor das parcerias intersetoriais, como e por quê desenvolvê-las, e também evidenciar como o setor privado pode colaborar na identificação de soluções criativas nos desafios para o desenvolvimento global.

Nos centros, todos poderão compreender melhor como investir em desenvolvimento sustentável pode ser benéfico para os negócios e para a sociedade.

Como Plataforma de Ação Coletiva complementa Responsabilidade Social Corporativa e de Valor Compartilhado.

A plataforma de ação coletiva (PAC) vem complementar os conceitos de valor compartilhado (VC) e de responsabilidade social corporativa (RSC) no direcionamento de investimentos sociais privados e na identificação de soluções para os desafios do desenvolvimento.

Programas de responsabilidade social corporativa (RSC) têm como foco majoritário a reputação das companhias, tendo uma conexão limitada com seu *core business* e assim tornando-se difícil justificar e financiar sua existência.

Valor compartilhado (VC) exerce uma grande importância para a lucratividade e posição competitiva da empresa no mercado. Alavanca recursos e expertise para que empresas criem e entreguem valor na economia local adicionando a isso um componente social.

A plataforma de ação coletiva (PAC) proporciona o ambiente apropriado para que diferentes empresas consigam contribuir e trabalhar de forma colaborativa para identificar soluções criativas para os desafios locais, nacionais e global do desenvolvimento, como mostra a tabela abaixo:

RSC	CVC	PAC
Valor: fazer o bem	Valor: benefício econômico & social local relativo ao custo	Valor: Identificar soluções criativas nacionais & globais relativo ao custo
Cidadania, Filantropia	Empresa & comunidade criam valor compartilhado	Empresas, governos, sociedade civil como parceiros estratégicos
Em resposta a pressões externas	Integrar para competir	Integrar para colaborar - resolve desafios nacionais & globais
Separado da maximização de lucro	Faz parte da maximização de lucro	Maximização de lucro = sustainable development
Agenda é determinada por relatórios externos e agendas pessoais	Agenda específica para cada empresa & desenvolvida internamente	Agenda é coletiva, alinhada e aprovada por todos membros da plataforma
Impacto limitado pelo orçamento dedicado a RSC	Realinha todo orçamento da empresa	Co-criar, co-desenvolver & co-investir = custos, riscos e sucessos compartilhados
Exemplo: compras via sistema <i>fair-trade</i>	Exemplo: Transformar processo de compras de forma a aumentar qualidade e retorno	Exemplo: Compartilhar melhores práticas, experiências e criar oportunidades em investimento conjunto de impacto. Tornar-se instituição financeiramente sustentável e independente.

*Fonte das colunas 1 e 2: artigo *Creating Shared Value*, publicado na *Harvard Business Review*, 2011.

Plataforma Ação Coletiva NÃO é Impacto Coletivo

Por definição, impacto coletivo é “o compromisso de um grupo de atores de diferentes setores em uma agenda em comum para resolver um problema social específico, utilizando uma forma de estrutura colaborativa”. Esse conceito foi popularizado pelos consultores e especialistas em empreendedorismo social Mark

Kramer e John Kania, conforme menciona Steve Schmida em seu livro *Partners with Purpose*⁸.

Ainda segundo Schmida, o que faz uma parceria de impacto coletivo “é a natureza descentralizada de sua estrutura, na qual parceiros trabalham de forma independente mas em coordenação com os outros parceiros na agenda compartilhada”. No caso da plataforma de ação coletiva, por outro lado, é essencial uma estrutura de governança centralizada formada por comitê gestor e/ou um órgão executivo único, que são criados pela entidade neutra e gerenciados pela plataforma.

Outra importante diferença entre plataforma de ação coletiva e impacto coletivo é que para este se faz necessário um *backbone organization*, frequentemente uma organização não governamental responsável por estabelecer agendas e administrar os fluxos de trabalho. Já na plataforma de ação coletiva, um comitê gestor e/ou secretariado da própria plataforma se apresenta como instância de governança responsável pela organização e coordenação institucional - atrair *funding*, implementar a estratégia de comunicação, identificar e implementar programas e projetos, dentre outras responsabilidades.

Havendo um comitê gestor na plataforma ele é formado preferencialmente por executivos das empresas-membro, que tomam as decisões mais estratégicas e estabelecem as diretrizes para atuação da secretaria-executiva, a qual tem o papel de coordenar e implementar as decisões do comitê.

Essa centralização da estrutura de governança da plataforma de ação coletiva permite maior agilidade, mais *accountability* e eficiência na implementação da agenda comum, que de outra forma, numa estrutura descentralizada, não seria possível.

Por fim, e não menos importante, pouco é muito. Plataformas de ação coletiva se diferenciam em relação ao impacto coletivo por seu tamanho. Enquanto as redes que promovem o impacto coletivo tendem a acomodar um grande e diverso número de membros, podendo incluir organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas, Banco Mundial, entidades governamentais como ministérios, grandes ONGs multinacionais, as plataformas de ação coletiva preferem iniciar o engajamento a partir de um pequeno grupo de líderes do setor privado. A estratégia permite um melhor e mais eficaz uso de tempo e energia para a gestão de diferentes interesses, acomodação de expectativas e relacionamento com os demais atores (governos e sociedade civil) para consultas e escuta - atuando de

⁸ disponível em <http://steveschmida.com/the-book/>

forma *low profile*, sem grandes anúncios até que os primeiros resultados sejam percebidos.

Criando Plataformas de Ação Coletiva na prática

Como tirar do papel e das planilhas, como fazer com que o plano de trabalho se concretize e culmine na estruturação de uma plataforma de ação coletiva? Abaixo segue um protocolo que organiza em etapas a criação da plataforma. Primeiro algumas premissas para alinhar expectativas:

- i) priorizar simplicidade e leveza, o pragmatismo e transparência, processos ágeis e eficientes: estamos falando de inovação, não somente dos fins mas também dos meios/processos de trabalho;
- ii) é necessário desenvolver identidade e cultura organizacional próprias para a plataforma;
- iii) evitar influência da cultura organizacional de entidades que participam do investimento inicial para criação da plataforma - exercício de desapego: o passado não deve servir de parâmetro, do contrário faz-se mais do mesmo;
- iv) entender que o processo de construção entre os diversos parceiros é orgânico, caracterizado pela sua flexibilidade no desenvolvimento da plataforma: *open mindset*;
- v) compromisso: criadores e investidores devem se comprometer com pelo menos 5 anos de trabalho (e recursos) para estruturação e desenvolvimento da plataforma.

Como estruturar uma Plataforma de Ação Coletiva

Um protocolo para desenvolver e implementar uma Plataforma de Ação Coletiva



Setor Privado

Equipe identifica 20-25 empresas



Análise

Quais os resultados da sondagem?



Setor privado lidera, com a assistência da entidade neutra

Comitê gestor + Secretariado:
missão, objetivos,
governança, estatuto,
recursos \$, projetos,
comunicação/marca.



Plataforma de Ação Coletiva começa

Aprovar plano de trabalho,
alinhar expectativas de
resultados e calendário de
atividades

PASSO

01



Entidade neutra

Especialistas em relações institucionais, desenvolvimento sustentável e parcerias intersetoriais.

PASSO

02



PASSO

03



Sondagem

Equipe encontra-se com empresas: aprender, ouvir e compartilhar.

PASSO

04



PASSO

05



Papel catalisador da entidade neutra

Especialistas organizam a estrutura de governança em conjunto com as empresas.

PASSO

06



PASSO

07



Lançamento público

Entidade neutra e empresas lançam a Plataforma num evento público.

PASSO

08



Implicações para Governos e Sociedade Civil

Na agenda do desenvolvimento socioeconômico e da conservação do meio ambiente, a maioria dos líderes do terceiro setor estão tentando compreender os desafios, oportunidades e se adaptar às transformações. Uma bem-vinda mudança que tem impactado o mundo das ONGs é a de mentalidade dos filantropos, fundações privadas e organizações internacionais - importantes doadores e financiadores -, que vêm indicando uma clara preferência em direcionar seus recursos financeiros para instituições que não os tratarão como “fundo perdido” mas como uma oportunidade de criar projetos sustentáveis e com resultados tangíveis, a partir da ótica do investimento com impacto sócio-econômico.

A segunda tendência na perspectiva das organizações não governamentais reside na dura realidade da situação fiscal do Estado. Dívidas e *deficit* de grandes proporções ano após ano incorrem numa direta relação com a diminuição de recursos disponíveis para o terceiro setor. Buscar uma aproximação e se colocar à disposição para trabalhar com empresas do setor privado passam a ser opções atraentes para as ONGs. Um indicativo desta tendência é o fluxo de profissionais que um dia serviram entidades não governamentais e que migraram para trabalhar em empresas do setor privado, em muitas ocasiões para auxiliar na estruturação do setor de investimento social privado através de instituto ou fundação privada vinculados à organização.

Qual seria o papel das ONGs em uma plataforma de ação coletiva? Organizações não governamentais podem ter uma importante participação como parceiro estratégico, contribuindo para a implementação da plataforma caso seus membros ratifiquem. No entanto, recomenda-se ficar atento para evitar que surjam conflitos de interesses. ONGs podem, ainda, ser membros participando da rede, contribuindo com suas experiências, compartilhando boas práticas e conhecimento sobre sua área de atuação.

Governos também podem em muito contribuir para as plataformas de ação coletiva por meio do seu apoio institucional. Podem inspirar e ajudar a catalisar as plataformas lideradas por empresas do setor privado para que estas sejam a força motriz na promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável e na conservação do meio ambiente. Podem, ainda, ser parceiros estratégicos ao permitir que os sistemas públicos como educação e saúde sejam beneficiados pelos investimentos da plataforma. No entanto, é imprescindível que a plataforma de ação coletiva seja blindada a interferências políticas.

Por último, universidades podem ter um papel muito importante ao criar um ambiente de pesquisa para melhor entender e explorar a implementação das

plataformas. Por meio de estudos, podem apresentar evidências de como, quando e com quem uma plataforma de ação coletiva tem mais chances de ser bem sucedida no cumprimento de sua missão e objetivos. As universidades também estão bem posicionadas para eventualmente assumir o papel da entidade neutra que atrai empresas do setor privado para sua estruturação, desenvolvimento e implementação.

De Agora em Diante

Este artigo apresenta o conceito de plataformas de ação coletiva, que oferecem um caminho em que o setor privado é protagonista na identificação de soluções criativas para os mais relevantes desafios para o desenvolvimento sustentável.

Uma plataforma de ação coletiva é um chamado para agir. Um chamado para o trabalho colaborativo, a cooperação técnica e o desenvolvimento de parcerias setoriais entre empresas, governos, ONGs e academia. Com as atenções voltadas para o combate à COVID 19 e o desenvolvimento de vacinas, enquanto ondas de contaminação acontecem em diversas partes do mundo, existe ao mesmo tempo uma revolução em curso. Uma revolução a partir da qual conceitos e valores estão sendo revistos. Há quem racionalize que a pandemia ocorre em decorrência de pressões do homem, por meio da exploração desenfreada dos limitados recursos naturais que, por consequência, causa sérios desequilíbrios ambientais. Tais pressões ofereceriam o terreno propício para se criar a “tempestade perfeita”, que se materializaria pela calamidade de uma pandemia como a COVID19. É neste momento que um *wake up call* acontece. O que estamos fazendo com nós mesmos? Para onde estamos indo e o que queremos deixar para os que vierem no futuro? Como reagir e sobreviver à ameaça da morte iminente? Em quais medidas deveríamos competir e o que ganhamos - todos - ao somar o que temos de melhor?

A plataforma de ação coletiva parece ser um caminho válido para contribuir com a nova realidade que se apresenta: a era da colaboração, da cooperação, das soluções compartilhadas, dos investimentos de impacto social, do capitalismo consciente e de um desenvolvimento que, de fato, crie um futuro em que todas as pessoas sejam capazes de trabalhar com dignidade, onde as economias evoluam de forma sustentável e no qual tudo isso se concilie com um planeta saudável.

Alexandre Alves - Especialista no desenvolvimento de plataformas de ação coletiva. Por mais de 20 anos tem atuado no desenvolvimento de parcerias entre setores - academia, empresas, governos e ONGs. É bacharel em Administração pelo Bethany College e mestre em Negócios Internacionais pela Lewis University, onde lecionou por 8 anos. Serviu como Vice-Reitor da Faculdade de Negócios dessa universidade e atualmente serve a Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional como oficial para o desenvolvimento de parcerias e engajamento com setor privado. ([Alexandre Alves | LinkedIn](#))

