

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**Por que as empresas investem em responsabilidade social?**

Autora: Cinara Gomes de Araújo Lobo

Tese apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutora.

Brasília, novembro de 2006.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

**TESE DE DOUTORADO**

**Por que as empresas investem em responsabilidade social?**

**Autora:** Cinara Gomes de Araújo Lobo

**Orientador:** Doutor Danilo Nolasco Cortes Marinho (UnB)

Banca: Prof. Doutor Caetano Ernesto Pereira de Araújo (UnB)  
Prof. Doutor Luís Augusto Sarmiento C. de Gusmão (UnB)  
Profa. Doutora Suzana Valle de Lima (Embrapa)  
Prof. Doutor Tomás Aquino Guimarães (UnB)  
Prof. Doutor Arthur Trindade Maranhão Costa (UnB)

*Agradeço ao Banco do Brasil que patrocinou a bolsa de estudo, ao Eliézer pela compreensão e apoio, ao Nelson pelas discussões teóricas, conceitos e sugestões fundamentais, ao orientador Danilo Nolasco pela paciência e dedicação e à Cecília pelas sugestões e discussões teóricas.*

## RESUMO

A partir dos anos 90, as empresas no Brasil aumentaram os investimentos em projetos sociais, passaram a defender padrões mais éticos de relação com seus públicos de interesse (fornecedores, funcionários, clientes, governo e acionistas) e práticas ambientais sustentáveis. Sob o rótulo de “responsabilidade social”, foi incluído um conjunto de normas e práticas que se tornou condição para garantir lucratividade e sustentabilidade aos negócios. A hipótese que norteou essa pesquisa é de que tais mudanças não decorrem de condicionamentos infligidos pelo consumidor ou pelo mercado, mas da interpretação que os gestores fazem do cenário e do que entendem ser a melhor conduta para empresa. Por isso, a pesquisa procurou descrever o processo social e histórico que levou a construção de tal associação, os principais atores que a tornaram hegemônica, o perfil dos gestores e os fatores estruturais que facilitaram a difusão das normas de responsabilidade social no ambiente corporativo. Procurou-se identificar os atores que fizeram com que normas presentes no ambiente institucional penetrassem as empresas e influíssem na estrutura organizacional e na maneira como se relacionam com seus públicos de interesse. Para tanto, tomou-se como marco teórico o Novo Institucionalismo na Sociologia e Economia. A pesquisa empírica dividiu-se em três blocos. Inicialmente, foi feita análise dos documentos das principais Organizações Não Governamentais (ONGs) que atuam na área de responsabilidade social, a fim de conhecer as contribuições que trouxeram e as ações de mobilização que empreenderam. Depois, foram realizadas entrevistas abertas com os gestores das áreas de responsabilidade social de empresas do comércio e setor bancário e aplicado questionário a uma amostra selecionada a partir do ranking da Revista Exame (2005). Constatou-se a partir da história profissional e de participação política dos gestores que eles são tendentes a se identificar com o conteúdo de responsabilidades social, ou seja, são comprometidos com a causa. Na análise dos questionários, observou-se que empresas aumentam investimentos em valores brutos na área social quanto mais crescem receita líquida, resultado operacional, número de empregados e participação em ONGs, e quanto menor a exposição ao consumidor. Também as empresas tendem a publicar balanço social quanto mais participam de ONG. Não se constatou relações de formalização de áreas de RSE com as variáveis antes citadas, com exceção de número de empregados. No entanto, verificou-se, nas entrevistas abertas, que são áreas ainda muito recentes, que ainda estão sendo estruturadas.

**Palavras-chave:** responsabilidade social, política social privada, organização, Novo Institucionalismo, Terceiro Setor, Sociologia Econômica, elites administrativas, burocracia.

## ABSTRACT

Since the 90's, companies in Brazil increased investments in social projects, started to defend more ethic models related to its specific public (suppliers, employees, customers, government and shareholders) and maintainable environmental practices. Under the label of "social responsibility", it was included a group of norms and practices that gave conditions to guarantee profitability and sustainability to its businesses. The hypothesis that orientated this research is that such changes didn't elapse of conditionings inflicted by the consumer or for the market, but by the interpretation that the managers do of the scenery and from what they understand to be the best conduct for the company. Therefore, the research tried to describe the social and historical process that took the construction of such association, the main actors that turned it hegemonic, the managers' profile and the structural factors that facilitated the diffusion of the norms of social responsibility in the corporate atmosphere. It tried to identify the actors that made the present norms in the institutional atmosphere penetrated the companies and influenced on the organizational structure and in the way as they link with its publics of interest. So, it was taken as theoretical mark The New Institutionalism in the Sociology and Economy. The empiric research became divided in three blocks. Initially, it was made analysis of the documents of the main Non Governmental Organizations (ONG's) that act in the area of social responsibility, in order to know the contributions that were brought and the mobilization actions that were undertook. Then, were accomplished open interviews with the managers of the areas of social responsibility of commerce companies and bank section and applied questionnaire to a selected sample starting from the ranking of Exame Magazine (2005). It was verified starting from the professional history and of the managers' political participation that they tend to identify with the social content of responsibilities, in other words, they are committed with the cause. In the analysis of the questionnaires, it was observed that companies increase investments in gross values in the social area the more it increases the liquid income, operational result, number of employees, participation in ONG's and as smaller the exhibition to the consumer. Also the companies tend to publish social balances the more they participate in ONG. It was not verified relationships of formalization to RSE's areas before with the variables mentioned it, except for the number of employees. However, it was verified, in the open interviews, that are areas very recent yet, and that they are still being structured.

### **Key-Words:**

**Social Responsibility, Private Social Politics, Organization, New Institutionalism, Third Section, Economical Sociology, Administrative Elites, Bureaucracy.**

## RESUME

À partir des années 90, les sociétés au Brésil ont augmenté les investissements dans des projets sociaux et ont commencé à défendre des normes plus morales de relation avec leurs publics d'intérêt (fournisseurs, employés, clients, gouvernement et actionnaires) et des pratiques environnementales durables. Sous l'étiquette de la "responsabilité sociale", un ensemble de normes et de pratiques qui sont devenues une condition de garantir rentabilité et développement durable aux affaires a été inclus. L'hypothèse qui a guidé cette recherche est que tels changements ne se sont pas écoulés de conditionnements infligés par le consommateur ou par le marché, mais de l'interprétation que les directeurs font du scénario et de ce qu'ils considèrent comme étant la meilleure conduite pour société. Ainsi, la recherche a cherché à décrire l'évolution sociale et historique qui a conduit à la construction de telle association, les principaux acteurs qui l'ont rendue hégémonique, le profil des directeurs et les facteurs structurels qui ont facilité la diffusion des normes de responsabilité sociale dans l'environnement corporatif. On a donc cherché à identifier les acteurs qui ont fait que des normes présentes dans le milieu institutionnel ont pénétré les sociétés et eu une influence sur la structure organisationnelle et sur le type de rapports qu'ils ont avec leurs publics d'intérêt. Ainsi, la Nouvelle Institutionnalisation (Novo Institucionalismo) dans la Sociologie et l'Économie a été pris comme référence théorique. La recherche empirique a été divisée en trois blocs. Initialement, une analyse des documents des principales Organisations Non gouvernementales (ONGs) qui sont intervenues dans le secteur de la responsabilité sociale a été faite, afin de connaître les contributions qu'ils ont apporté et les actions de mobilisation qu'ils ont entrepris. Ensuite, des entrevues ouvertes avec les directeurs des secteurs de responsabilité sociale de sociétés du commerce et secteur bancaire ont été réalisées et un questionnaire à un échantillon sélectionné à partir du classement de la « Revue Examen (2004) » a été appliqué. On a constaté à partir de l'histoire professionnelle et de la participation politique des directeurs qu'ils ont tendance à s'identifier avec le contenu de responsabilité sociale, c'est-à-dire, ils se sont engagés pour la cause. Dans l'analyse des questionnaires, on a observé que des sociétés augmentent des investissements en valeurs brutes dans le secteur social avec une augmentation de la recette liquide, du résultat opérationnel, du nombre d'employés, de la participation aux ONGs d'une part et une diminution de l'exposition au consommateur de l'autre. Les sociétés tendent aussi à publier un bilan social en participant d'avantage aux ONG. À l'exception du nombre d'employés, des relations de formalisation de secteurs de RSE avec les variables citées ci-dessus n'ont pas été remarquées. Néanmoins, on a vérifié, dans les entrevues ouvertes, que se sont des secteurs encore très récents, qui sont en train d'être structurés.

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

### **Tabelas**

Tabela I.1 – Investimento dos Bancos e MinC em cultura (2003-2005) .....	24
Tabela I.2 – Investimento social dos Bancos por áreas (2000-2005) .....	29
Tabela I.3 – Número de reclamações fundamentadas no Procon – SP (1996-2003) .....	39
Tabela 3.1 – Principais lideranças que participaram da criação das ONGs de RSE .....	118
Tabela 5.1 – Empresas que possuem membros participantes de ONGs de RSE .....	187
Tabela 5.2 – Proporção de empresas segundo classificação por número de proprietários .....	191
Tabela 5.3 – Número e proporção de empresas segundo setor de atividade econômica .....	192
Tabela 5.4 – Comparativo de receita líquida, resultado operacional e número de empregados em 2004 .....	193
Tabela 5.5 – Teste Mann-Whitney por participação em ONG .....	194
Tabela 5.6 – Teste Qui-quadrado entre formalização de área de RSE e participação em ONG .....	195
* Tabela 5.7 – Proporção de empresas conforme participação em ONG e execução de balanço social .....	196
* Tabela 5.8 – Quem publica balanço social pela posição no ranking das 500 da FGV .....	198
Tabela 5.9 – Teste de Mann-Whitney por exposição ao consumidor .....	199
Tabela 5.10 – Proporção de empresas segundo a existência de área formal de RSE por exposição ao consumidor .....	200
✓ Tabela 5.11 – Correlação entre investimento social, número de empregados, resultado operacional e receita líquida .....	202
* Tabela 5.12 – Correlação entre área de investimento, número de empregados e resultado operacional .....	205
Tabela 5.13 – Valores doados pela Fundação Kellogg (1999 – 2004) .....	208
Tabela 5.14 – Teste de Mann-Whitney por formalização de área de RSE .....	210

<b>Tabela 5.15 – Número e proporção de empresas segundo a posição que a área de RSE ocupa na empresa .....</b>	<b>212</b>
<b>Tabela 5.16 – Correlação entre localização da área de RSE e investimento social .....</b>	<b>212</b>
<b>Tabela 5.17 – Teste Mann-Whitney por existência de instituto ou fundação ou associação .</b>	<b>214</b>
<b>Tabela 5.18 – Proporção de número de proprietários por existência de área formal de RSE .</b>	<b>216</b>
<b>Tabela 5.19 – Proporção de número de proprietários por existência de área formal de RSE .</b>	<b>217</b>
<b>Tabela 5.20 – Média e mediana de investimento social segundo origem do capital .....</b>	<b>218</b>
<b>Tabela 6.1: Recursos, provenientes do Codefat e Ministério do Trabalho, repassados à FBB (1997-1998) .....</b>	<b>242</b>

## Gráficos

Gráfico I.1 – Investimento social dos Bancos (1998-2004) .....	25
Gráfico I.2 – Auditoria de imagem do Banco do Brasil em 2003 (%) .....	43
Gráfico 5.1 – Proporção de empresas segundo a existência de área formal de RSE .....	183
Gráfico 5.2 – Proporção de empresas segundo a data de criação das áreas de RSE ou similar .....	183
Gráfico 5.3 – Proporção de empresas segundo a filiação a alguma ONG .....	185
Gráfico 5.4 – Proporção de empresas segundo a data de edição do primeiro balanço social .....	186
Gráfico 5.5 – Proporção de empresas segundo origem do capital .....	190
Gráfico 5.6 – Proporção de empresas segundo existência de área de RSE por participação em ONG .....	195
Gráfico 5.7 – Proporção de empresas segundo gastos sociais por participação em ONG .....	196
Gráfico 5.8 – Proporção de empresas segundo exposição ao consumidor e publicação de balanço social .....	200
Gráfico 5.9 – Investimento bruto dos bancos na área social e percentual de investimento em relação a resultado operacional .....	203
Gráfico 5.10 – Média de investimento social por área formal de RSE .....	213

## **Lista de Siglas**

ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil

BB – Banco do Brasil

CCBB – Centro Cultural Banco do Brasil

Ceats – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor

Cebds - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

Cefeis – Centro de Estudos de Fund. de Direito Privado e Entidades de Interesse Social

CNSS - Conselho Nacional de Serviço Social

DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável

FBB – Fundação Banco do Brasil

Febraban – Federação Brasileira de Bancos

FGV – Fundação Getúlio Vargas

Fipec – Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica

Fundec – Fundo de Desenvolvimento Comunitário

Fides – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social

Fieb – Federação das Indústrias do Estado da Bahia

Fiemg – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

Fiepr – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

Fiesc – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

Fiesp – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**Ipea** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**MinC** – Ministério da Cultura

**PDCI** – Plano de Desenvolvimento Social Comunitário Integrado

**PNBE** – Pensamento Nacional das Bases Empresariais

**Previ** – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

**RSE** – Responsabilidade Social Empresarial

**Sebrae** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**Uniapac** – União Internacional de Associações Patronais Cristãs

**Unicef** - Fundo das Nações Unidas para a Infância

**ONU** – Organização das Nações Unidas

Resumo .....	4
Abstract .....	5
Resumé .....	6
Tabelas .....	7
Gráficos .....	9
Lista de Siglas .....	10
Apresentação .....	15
<b>Introdução</b> .....	<b>23</b>
I.1 O fenômeno da responsabilidade social .....	23
I.2 O mito do consumo responsável .....	31
I.3 O mito do retorno em imagem e mídia espontânea .....	40
I.4 O mito do retorno em isenções fiscais .....	44
I.5 Outros mitos .....	47
I.6 O mito da sustentabilidade .....	48
<b>1. Como crenças alteram o cálculo racional dos atores</b> .....	<b>54</b>
1.1 A hipótese de pesquisa .....	54
1.2 O conceito de “ação prática” e o modelo do ator racional .....	56
1.3. Legitimidade e eficiência nos modelos institucionais .....	62
1.4 Ambiente técnico e ambiente institucional .....	66
1.5 Novo Institucionalismo e responsabilidade social .....	70
1.6 Ator e crença .....	74
<b>2. A Aproximação entre o econômico e o social</b> .....	<b>77</b>
2.1 Responsabilidade social no discurso da Igreja Católica e da ADCE/FIDES .....	77
2.1.1 O papel do dirigente de empresa .....	80
2.1.2 A centralidade do conflito capital e trabalho .....	82
2.1.3 A caridade e o sentimento de justiça .....	83
2.1.4 A empresa como uma associação .....	85
2.1.5 As conseqüências do discurso católico .....	87
2.2 O posicionamento político do empresariado a partir do PNBE .....	90
2.3 A Fundação Abrinq e a aproximação entre o econômico e o social .....	97
2.4 O Gife e o conceito de investimento social .....	105
2.5 O Ibase e o Balanço Social .....	108
<b>3. A tensão resolvida entre o econômico e o social</b> .....	<b>114</b>
3.1 As contribuições do Instituto Ethos .....	114
3.2 As lideranças do Instituto Ethos e a estratégia de mobilização .....	115
3.3 As principais normas do discurso do Instituto Ethos .....	124
3.3.1 Quanto maior o poder econômico da empresa, maior a responsabilidade social .....	124

3.3.2 O desenvolvimento econômico deve ser pensado de maneira a integrar o social, o econômico e o ambiental .....	126
3.3.3 RSE não deve estar separada do negócio da empresa .....	128
3.4 A tensão resolvida entre o econômico e o social.....	130
<b>4. A expansão de uma crença</b> .....	<b>135</b>
4.1 Objetivo e estratégia de abordagem.....	135
4.2 Porque entrevistar os gestores das áreas de RSE.....	136
4.3 Perfil dos gestores e vida profissional .....	148
4.4 Identificação com o tema RSE.....	155
4.5 Benefícios em atuar de maneira socialmente responsável .....	157
4.6 Os riscos em atuar de maneira socialmente responsável .....	162
4.7 A tensão entre o econômico e o social.....	164
4.8 Situação de incerteza.....	167
4.9 A equação não resolvida.....	169
<b>5. Situações que favorecem a expansão de uma crença</b> .....	<b>172</b>
5.1 Hipóteses de trabalho .....	172
5.2 Definição das variáveis .....	179
5.2.1 Investimento social.....	179
5.2.2 Formalização de área de RSE .....	181
5.2.3 Participação em ONGs de RSE .....	185
5.2.4 Exposição ao consumidor .....	188
5.3 Composição da amostra e coleta dos dados.....	190
5.4 Apresentação e análise dos resultados .....	190
5.4.1 Caracterização das empresas .....	190
5.4.2 Cruzamento das variáveis.....	194
5.4.2.1 Participação em ONG, investimento social, área formal de RSE e Balanço Social.....	194
5.4.2.2 – Exposição ao consumidor, investimento social, área de RSE e Balanço Social.....	198
5.4.2.3 Investimento social e receita líquida, resultado operacional e número de empregados.....	201
5.4.2.4 Investimento social por área, resultado operacional e número de empregados .....	204
5.4.2.5 Área formal de RSE, resultado operacional e número de empregados .....	209
5.4.2.6 Institutos ou Fundações ou Associações.....	213
5.4.2.7 Origem do capital e número de proprietários.....	216
5.5 Algumas considerações .....	218
<b>6. A reorientação da política social privada - o caso Fundec</b> .....	<b>220</b>
6.1 Porque estudar o Fundec.....	220
6.2 Um pouco da história do Banco do Brasil.....	221
6.3 A Fundação Banco do Brasil e sua política social .....	223
6.4 A operacionalização do Fundec.....	228

6.5 As mudanças na FBB e suas conseqüências para o Fundec .....	237
6.6 O novo Fundec e o conceito de RSE.....	243
6.6.1 Comparação entre Fundec e DRS.....	246
6.7 A aproximação entre o econômico e o social com o DRS.....	249
<b>Conclusão</b> .....	252
<b>Bibliografia</b> .....	258
Anexos .....	276

## APRESENTAÇÃO

*“Na prática, é sempre do conceito vulgar ou da palavra vulgar que se parte. Buscam-se, entre as coisas que conotam confusamente essa palavra, as que apresentem características exteriores comuns”. Émile Durkheim, As Regras do Método Sociológico.*

Quase na mesma época em que terminei o mestrado em Ciência Política, na Universidade Federal de Pernambuco, passei no concurso do Banco do Brasil. Tomei posse na agência de Camaragibe, na região metropolitana de Recife. Pensei em não assumir, porque estava empregada em uma universidade particular, mas o desejo de trabalhar numa grande empresa superou a resistência à função de escrituraria. A diferença entre o mundo da Universidade, que eu deixava, e da agência, que eu começava a conhecer, me levou às primeiras reflexões que mais tarde se transformariam num projeto de doutorado. Posso dizer que comecei a pensar essa pesquisa na agência de Camaragibe.

Quando as portas da agência se abriam, às 11 horas, em dia de pagamento de aposentado, era uma loucura. Não dava tempo de pensar em absolutamente nada até às 15 horas, horário em que geralmente saíamos para almoçar. Ali, no chão de fábrica, é que sentimos o peso de uma empresa do porte do Banco do Brasil. Quem está em baixo não é nada, aliás, é sim, números: quantos seguros você vendeu por mês, quantas contas abriu em um dia, quanto aplicou, quantas horas trabalhou, quantos minutos para o intervalo de lanche, quantos segundos para encerrar o expediente, quantos dias para se aposentar. Somos resultados quantificáveis em seus mínimos aspectos. Ninguém quer ouvir sua opinião, ninguém quer saber o que pode ser feito para melhorar o processo, o que é possível ou impossível; nada disso. Você vale a sua força bruta. Isso não quer dizer que seja um trabalho que proíba pensar. Pensa-se demais, quase até a exaustão mental, mas não para solucionar um problema e sim em como fazer para que as coisas continuem funcionando apesar do problema. Um amigo me disse, certa vez, que numa mesma

**empresa** coexistem vários momentos da industrialização. No chão de fábrica, estamos no início da revolução industrial<sup>1</sup>.

Trabalhei na agência durante dois anos, até que um dia quis voltar para o Planalto Central. Peguei meu currículo de jornalista, profissão que comecei aos 19 anos, e subi os 19 andares do edifício sede III. Entreguei ao gerente de comunicação externa e disse que gostaria de trabalhar naquela área. Não passou muito tempo e ele me chamou. Saí da realidade da agência direto para a realidade da diretoria de uma das maiores empresas da América Latina. Geralmente, leva-se uma vida inteira para fazer esse percurso. Eu fui quase abduzida da agência para diretoria. Quando cheguei lá, tudo parecia estranho...

Atrás da mesa de um dos gerentes, para quem fui apresentada, havia uma fotografia da seleção brasileira de vôlei que cobria quase toda a parede – tive a impressão de ter entrado no escritório da Confederação Brasileira de Vôlei. Ele só falava de vôlei: de praia, circuito mundial, olimpíadas, premiações... Enquanto eu continuava esperando que ele começasse a falar de Banco do Brasil: seguro, previdência, aplicação, poupança, vendas, metas, produtividade... Mas em vão, para ele tudo era vôlei e os astros do vôlei. Nunca imaginei que no BB houvesse pessoas que só se ocupassem de vôlei.

Depois desse gerente fui apresentada a outro, que me explicou sobre as ações do BB na área de cultura. Se antes tinha cruzado com um apaixonado pelo vôlei, agora era a vez do apaixonado por cultura. Ele me mostrou um livro onde estavam detalhadas todas as exposições que visitariam os Centros Culturais do Banco do Brasil (CCBBs) naquele ano, a programação do Circuito Cultural e os shows agendados. Era difícil digerir a programação dos CCBBs, retirar os pontos importantes para pautar a imprensa, pois eu desconhecia muitos dos nomes citados. Estava acostumada aos autores da Sociologia e Ciência Política, para entender aquela programação seria preciso um conhecimento geral nas áreas de artes plásticas, música, literatura, desenho, teatro, dança e artesanato. Embora alguns daqueles nomes fossem desconhecidos para mim, eram íntimos para meus colegas que trabalhavam no marketing cultural. Eles estavam acostumados a almoçar com artistas e promotores culturais, a avaliar quase que diariamente o que merecia ser patrocinado ou não. Percebi que aquele mundo era totalmente distante e estranho ao outro mundo da

---

<sup>1</sup> O Banco do Brasil mudou muito desde que tomei posse, reflexo em parte do discurso de responsabilidade social que penetrou a empresa.

agência que eu havia deixado. Eles não se comunicavam, ou se comunicavam era de maneira muito falha.

Foi, então, que comecei a pensar numa idéia que iria formular melhor com o tempo: a empresa cresce de tal maneira que a base não se comunica com a área administrativa, o setor comercial com o burocrático. A burocracia passa a ter autonomia na gestão dos recursos, porque está distante das pressões do mercado. Inventa seus próprios indicadores de desempenho e se legitima a partir desses indicadores, e de um senso comum construído socialmente sobre a forma correta de uma empresa agir.

Não era verdade que na Diretoria só se pensasse em cultura e esporte, também se pensava em resultados, mas de uma maneira diferente da agência. Numa empresa tudo tem que vir acompanhado de indicadores, é um planejamento racional até quando não é lá tão racional. Todos os seguros, planos de previdência, contas correntes e outros produtos bancários vendidos durante o Circuito Cultural, por exemplo, eram contabilizados como resultados dessa promoção. Os números, pela grandeza, eram impressionáveis, mas eu sabia, por experiência, que venda de produto não tem qualquer relação com campanha de marketing e se tem, é pouco provável que algum dia tal relação seja demonstrada.

Nunca um cliente abriu uma conta corrente ou fez uma aplicação comigo por causa dos patrocínios do Banco do Brasil. Os clientes chegavam à agência por outros motivos: facilidades, tarifas baixas, valores dos juros, atendimento; mas nunca porque estavam sensibilizados com a programação dos Centros Culturais. Também nós, escriturários e gerentes, não usávamos aqueles patrocínios como argumentos de venda. Em geral, trabalhávamos tanto que mal tínhamos tempo para saber quando a seleção de vôlei tinha jogado. Um dia fui trabalhar com a camiseta do Circuito Vôlei de Praia quando o que estava ocorrendo era o Circuito Cultural Banco do Brasil. Mas, para os executivos do Banco, era verdade que as promoções no marketing cultural e esportivo estavam relacionadas com as vendas nas agências.

Do estranhamento entre o mundo da agência e da diretoria foi que comecei a desenhar a idéia da tese de doutorado. Meu tema seria “responsabilidade social” – a tendência atual das empresas para investir recursos em projetos sociais e em meio ambiente, para relacionar-se com públicos de interesse seguindo normas éticas, para ter uma relação mais transparente com a sociedade. O problema de pesquisa era consequência

do que tinha visto: por que as empresas investem em responsabilidade social, se não possuem indicadores de resultados? Se não sabem quanto vão ganhar? Nem quando?

Tinha certeza do tema, mas não sabia qual seria a teoria... Porque no departamento de Sociologia quase não estudamos Sociologia das Organizações, disciplina que é mais ensinada no curso de Administração. Entrei no doutorado sem saber qual teoria iria usar e sem saber como arrumaria as idéias para um projeto de pesquisa, pois a única coisa que eu tinha de fato era um “estranhamento” e a insatisfação com tudo que havia lido sobre responsabilidade social das empresas. As teorias existentes, de maneira geral, praticamente repetiam os argumentos daqueles que realizavam responsabilidade social. Não que necessariamente quem pensa tem que estar distante de quem faz, mas aqueles que faziam, eles mesmos sabiam que os números eram apenas justificativas dadas para continuar gastando no que acreditavam e achavam importante. Meus colegas dedicavam-se à administração dos recursos sociais com o mesmo afincamento que os colegas da agência se dedicavam a aumentar o faturamento da empresa. Exatamente porque amavam o que faziam, porque acreditavam na causa e na relação entre gastos sociais e lucratividade que, todo final de ano, no mês de discutir o orçamento, eles trabalhavam para aumentar o valor dos recursos de sua área e para mantê-la necessária no organograma da empresa.

O gerente de uma área não é um administrador no sentido comum do termo, é um político que vai lutar para defender o seu *staff* ou o seu grupo particular, como diria Mancur Olson. A experiência tinha me levado à idéia da empresa como um monte de indivíduos trabalhando ora pelos seus próprios interesses, ora pelos interesses de seu grupo mais próximo. Não era nunca um todo harmonioso orientado para um único objetivo, ou uma organização coerente buscando ordenadamente o lucro.

No doutorado, já distante do banco e podendo refletir melhor sobre ele, encontrei, por acaso, na biblioteca, uma estranha literatura. Ninguém fazia referência àqueles autores, não eram citados nem lidos... Mas ocuparam um lugar importante nos textos produzidos na Sociologia brasileira e internacional nos anos 60 e 70 – nos Estados Unidos a partir dos anos 50. Em lugar de falar de burocracia, falavam de tecnoburocracia. Eles partiam do conceito de burocracia em Max Weber e derivavam para a idéia de uma classe de dirigentes, presente nas principais instituições, que estaria acumulando poder capaz de concorrer com o Estado. Seus membros não tinham sido eleitos, mas administravam recursos e monopolizavam conhecimento de maneira a tornar os políticos eleitos fantoches

de seus interesses. Além de Max Weber, eles utilizam as categorias de Karl Marx e argumentavam que a nova classe levaria a um novo modo de produção. Alguns autores chegavam mesmo a fazer referências às reuniões que teriam ocorrido, onde tecnocratas organizavam uma estratégia para tomar o poder. Estou generalizando, há autores muito bons nessa escola, se assim podemos chamá-la, mas havia poucos dados e pesquisas empíricas que embasassem aquelas suposições. No entanto, um argumento era interessante, a idéia de que a burocracia da empresa pudesse encaminhá-la para seus próprios interesses, crenças, afinidades... Mesmo que não necessariamente estivesse interessada em tomar o poder de Estado.

Essa teoria completou-se com outra, que encontrei mais tarde e também derivada de Weber. Os novos institucionalistas defendem que há muitas formas de racionalidade, idéia presente em Weber, e que por circunstâncias históricas que precisam ser descritas, determinados tipos de racionalidade se impõem numa época. Os indivíduos fazem escolhas racionais, mas em situações de baixa informação e incerteza, tenderão a fazer escolhas amparadas em modelos tidos como corretos, em experiências que se popularizaram, em saberes vulgarizados que se apresentam como crenças. No entanto, faltava a essa escola explicar melhor como os indivíduos trabalham na construção dessas crenças, em chegar não aos indivíduos concretos, mas a um self grupal, a um tipo ideal de indivíduo presente nas empresas que se guiaria por determinado conjunto de saberes, possível de ser recortado do pensamento social de uma sociedade.

Agora, pensando melhor, não cheguei a essa idéia de self grupal sozinha. Essa foi uma solução que tirei da manga para dar fim a uma discussão aparentemente interminável que empreendi com um colega do doutorado, Nelson do Vale Oliveira. Quando o conheci, ele ainda fazia mestrado. O objetivo de sua dissertação era defender que havia dois momentos da pesquisa que não se comunicavam: a ação e a norma. A ação ficava no reino dos fenômenos reais, portanto, impossível de ser prevista e generalizada. A partir da ação só poderíamos descrever eventos isolados sem qualquer possibilidade de generalização. Por isso, deveria a Sociologia se dedicar ao estudo das normas, consciente de que estaria estudando um conjunto de valores e de saberes tidos como válidos numa época e formalizados em documentos ou sancionados em costumes, mas que não necessariamente poderia ser aplicado na descrição de fenômenos reais. O argumento dele era lógico: se não

podemos descrever uma classe de fenômenos reais, vamos descrever os aspectos normativos. Será um conhecimento limitado, porém honesto.

Argumentei que o normativo nunca é o normativo em si mesmo, que está sempre representado por um conjunto de signos lingüísticos que não possui um sentido fechado, mas um sentido que desloca-se conforme cada contexto histórico e discursivo. Por isso, o campo seguro das normas, não era lá tão seguro como ele gostaria. Ah! Ele não se deu por vencido. As normas funcionariam como tipos ideais weberianos, que permitiriam comparar com a ação e tentar interpretar o comportamento dos atores. Não propriamente como tipos ideais weberianos, pois a grande resistência de Oliveira a Weber é que, para ele, Weber, partindo de textos normativos e doutrinários, quis explicar o comportamento dos atores ou deduzir o comportamento dos atores, quando não teria feito o contrário, tomado fatos localizados e generalizado a partir deles. Em resumo, Weber teria feito uma bela confusão entre estudo das normas e da ação. Tudo que Weber cita, para explicar o pensamento dos protestantes calvinistas, é normas, textos teóricos de teólogos protestantes, não quer dizer que as pessoas reais estivessem agindo daquela forma. Para ter certeza disso, seria preciso uma pesquisa empírica que Weber nunca fez<sup>2</sup>. Ainda assim, uma pesquisa empírica poderia levar apenas ao que os atores julgassem correto fazer, não o que necessariamente fariam no seu dia-a-dia. Novamente, o dilema entre ação e norma.

Todas as conclusões de Oliveira eram muito pertinentes, mas descrever puramente as normas era insuficiente para explicar porque as empresas investem em responsabilidade social, quando não possuem indicadores confiáveis da forma de retorno que terão. Qual a importância dos atores nessa conduta das empresas? Quais são os fatores históricos e estruturais que facilitam aos gestores orientar as empresas para gastos que não guardam afinidades com seus negócios? Era impossível responder essas questões sem fazer uso dos atores. Mas como me livrar dos problemas que Oliveira também me colocava e com os quais concordava? Como disse antes, tirei da manga o conceito de self grupal para resolver o dilema, na verdade, eu tinha lido uma interpretação de Goldman (1988) que afirmava que o objetivo de Weber era descrever não esse ou aquele indivíduo em particular, mas o comportamento de um self grupal.

---

<sup>2</sup> As críticas apontadas por Oliveira a Weber foram, de modo semelhante, feitas por outros autores. Swedberg destaca os trabalhos de James Coleman, com o artigo *Social Theory, Social Research and a Theory of Action*, *American Journal of Sociology*, 91 (1986), e o trabalho de Gordon Marshall, *Presbyteries and Profits* (1981) e *In Search of the Spirit of Capitalism* (1982) (cf. Swedberg, 2005:228-231).

Então, inicialmente, a minha idéia não era falar de indivíduos concretos em situações concretas, decidindo sobre gastos sociais e de RSE, mas sim encontrar um conjunto de indivíduos com características comuns, quanto a história de vida profissional ou quanto a experiências em outras instâncias normativas da sociedade, que apresentasse grande probabilidade de possuir afinidade com o tema social e que, estando na gestão dessas empresas, pudesse influir em suas políticas de investimentos sociais. Quando falei dessa perspectiva com Oliveira, ele disse: “O que você está chamando de self?” “Hummm... muito vago”. Ele tinha razão mais uma vez, era vago. Mas o que eu estava chamando de self?

Um conjunto de indivíduos que passou por quase as mesmas instâncias normativas da sociedade, que apresentava traços em comum em seu processo de socialização e teria grande probabilidade de também agir conforme as mesmas normas. Após identificar as instâncias normativas da sociedade e localizar os indivíduos, seria possível deduzir prováveis condutas. Desse modo, falávamos do ator, mas sem perguntar o que os atores pensam quando agem dessa ou daquela maneira. Além disso, tal abordagem permitiria procurar simplesmente por normas na conduta dos atores referenciadas em sistemas normativos particulares. Não era mais preciso usar o conceito de self grupal.

A cabeça do ator é, e ainda continua sendo para mim, uma caixa preta, não há como abri-la e olhar. O que se pode é trabalhar em termos de probabilidades. Probabilidades de que certas normas orientem a conduta dos atores, probabilidades de que se identifiquem com certas normas a partir de seu histórico de socialização, evidências de que possam realmente estar seguindo certas normas. Além disso, não é impróprio referenciar-se historicamente em grupos políticos fundamentais dentro de certo processo estudado e observar como eles trabalham para tornar hegemônico um conjunto de normas numa dada sociedade. Entra-se aqui na esfera do poder, das alianças, dos acordos, numa abordagem histórica.

Desse modo, tínhamos chegado a um consenso, pelo menos, quanto a quatro níveis de análise: a) das normas presentes em grupos fundamentais que podem orientar a conduta dos atores; b) normas derivadas do processo de socialização dos atores; c) estratégias dos atores para tornar certas normas hegemônicas e d) situações que favoreceriam os atores a agir conforme as normas que se identificavam. Por fim, havia ainda um último nível de

análise, que não se poderia chamar exatamente de nível de análise, mas que resolveria o dilema antes apresentado sobre as relações de sentido contidas nas normas.

Ao invés de procurar pelo conteúdo das normas e a interpretação que os atores fariam dessas normas, concluímos que o melhor seria estudar norma como um conceito analítico formal. Dada uma norma, não nos interessaria saber qual a interpretação que o ator faria nem o efeito coercitivo que poderia ter sobre sua conduta. Apenas, identificar se ela se apresentaria enquanto um modelo formal de norma. As vantagens dessa abordagem seriam: a) observar as relações formais construídas entre uma ação e sua consequência e b) tratar instituição como um processo. A identificação de uma dada lógica que se estabeleceu num momento histórico, os atores que contribuíram para torná-la hegemônica, o cenário estrutural e político que favoreceu sua permanência, tudo isso já seria um resultado muito rico para Sociologia. Outra vantagem dessa abordagem é que permitiria identificar um processo em seu início, avaliar quanto às possibilidades de se tornar amplamente aceito e difundido, sem precisar dizer nada sobre o que os atores pensavam ou queriam dizer quando professaram essa ou outra norma.

Essa narrativa que eu construo de maneira ordenada, não aconteceu bem assim. Estou tentando resumir para o leitor o caminho que fiz. Na realidade, as idéias, estratégias, problemas surgiram de maneira fragmentada, ao acaso, como um quebra-cabeça que foi jogado sobre a mesa. Só agora, escrevendo esse texto, consigo entender os nós que unem suas partes. Acho que ele está completo, eu penso... Mas não, a realidade é infinita, inesgotável, como diria Weber. Há inúmeras outras possíveis interpretações, a minha é só uma delas, a que eu vou contar agora.

# INTRODUÇÃO

## **I.1 O fenômeno da responsabilidade social**

Em 2004, os 33 bancos que responderam ao relatório da Febraban investiram R\$ 744,9 milhões em ações sociais nas áreas de saúde, educação, esporte, cultura, meio ambiente, entre outras (cf. Febraban, 2005:44). Os gastos são significativos, pois, apenas em educação, o volume de investimentos foi equivalente a 51,31% do despendido pelo Ministério da Educação no mesmo ano. O governo federal gastou R\$ 476,87 milhões<sup>3</sup>, enquanto os bancos destinaram R\$ 244,7 milhões. Esses recursos equivalem a 37,05%<sup>4</sup> do investimento feito pelo governo em um de seus principais programas, o FIES – Programa de Financiamento Estudantil. Já o volume de recursos voltados para a área cultural superou os gastos federais nesse ano: os investimentos dos bancos foram de R\$ 298,9 milhões, enquanto os do Ministério da Cultura ficaram em R\$ 257 milhões. A soma dos recursos provenientes da Lei Rouanet 8.313 e dos gastos dos bancos com cultura dá um total de R\$ 355,4 milhões e superam, em muito, aqueles apresentados pelo Ministério (ver tabela 1.1). As cifras do governo federal só ultrapassam as dos bancos, se o montante em renúncia fiscal da Lei Rouanet 8.313 também for considerado. Mas somar esses recursos dos dois lados não é a melhor análise, pois, apesar de serem públicos, estão sendo administrados pela iniciativa privada. No período de 2003 a 2005, mais de 60% do orçamento do MinC foi proveniente de renúncia fiscal, isso significa dizer que parte considerável dos recursos do MinC está sendo gerida por empresas – elas selecionam os projetos e acompanham seu desenvolvimento.

O IPEA calcula que os investimentos das empresas na área social, em 2004, chegaram ao montante de R\$ 4,7 bilhões<sup>5</sup> ou 0,27% do PIB nacional (cf. Peliano, 2006:17). Esses números estão próximos ao que as empresas destinaram à pesquisa e

---

<sup>3</sup> Fonte: SIAFI/STN – Base de dados da Consultoria do Orçamento/CD e Prodasen. Nesse número não estão incluídos os gastos do governo com custeio, pagamento de dívidas e com o Programa FIES – Programa de Financiamento Estudantil.

<sup>4</sup> Fonte: idem.

<sup>5</sup> O IPEA (cf. Peliano, 2006) encontrou o valor de R\$ 4,7 bilhões em gastos sociais feitos pelas empresas em 2004, a partir de uma amostra de 9.978 empresas (cf. Peliano, 2006:6). No levantamento realizado junto a 76 grandes empresas, selecionadas a partir do ranking da revista Exame entre aquelas com maior receita de vendas em 2004, chegou-se ao valor de R\$ 1,42 bilhão. Portanto, é provável que o valor apresentado pelo IPEA ainda esteja longe do volume real de gastos.

desenvolvimento. Segundo o Ministério de Ciência e Tecnologia, as empresas gastaram R\$ 6,7 bilhões nessa área ou 0,38% do PIB, no mesmo ano, enquanto o governo federal desembolsou R\$ 6,4 bilhões ou 0,36% do PIB<sup>6</sup>. Como gastos na área de pesquisa e desenvolvimento têm impacto direto sobre faturamento e produtividade das empresas, pois implicam na criação de novos produtos ou ganhos em eficiência, é significativo que as empresas estejam investindo em doações e projetos sociais quase o mesmo volume que gastam em P&D.

Tabela I.1 – Investimento dos bancos e MinC em Cultura (2003-2005)

	Valor (milhões R\$)		
	2005	2004	2003
<b>Investimento dos Bancos</b>			
Inv. Bancos Cultura Presev. Patrim. Cultural	245,5	298,9	93,4
Lei Rouanet 8.313	65,9	56,5	33,1
<b>Total inv. Bancos em Cultura</b>	<b>311,4</b>	<b>355,4</b>	<b>126,5</b>
<b>Org. Executado Custeio e Invest do Min.Cultura.</b>			
Executado (Custeio e Investimento)	402	257	159,7
Incentivos Fiscais (Lei Rouanet 8.313)	691,7	507,6	432,4
<b>Total Execução Orçamentária e Incentivos</b>	<b>1093,7</b>	<b>764,6</b>	<b>592,1</b>

Fonte: Ministério da Cultura e Relatório Social 2005 – Febraban

Obs. Dados do Ministério da Cultura incluem emendas feitas pelos parlamentares e excluem despesas com pessoal, dívidas e precatórios

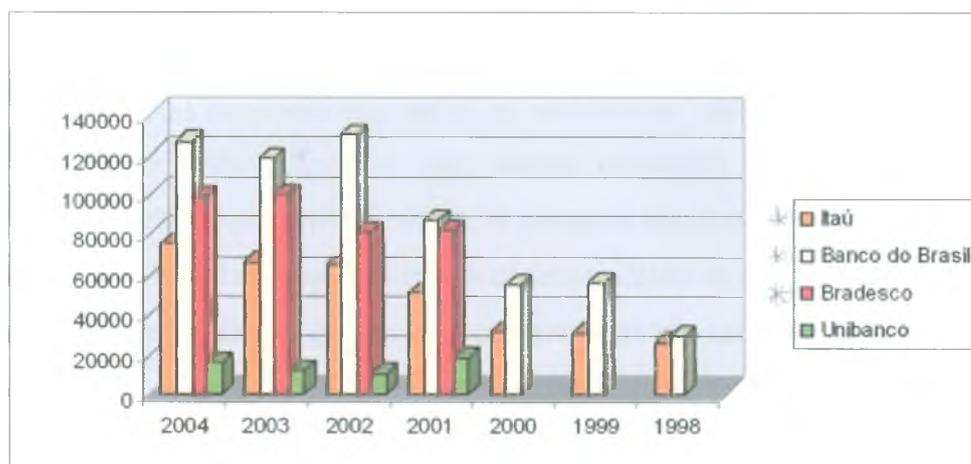
Os números são expressivos, pois correspondem a investimentos diretos e não incluem despesas com mão-de-obra e infra-estrutura. É preciso ponderar, ainda, o enorme esforço administrativo que as empresas fazem ao se voltarem para áreas completamente distintas de seus negócios. Os três Centros Culturais do Banco do Brasil formam outra empresa, que exige funcionários altamente habilitados para selecionar projetos, contatar produtores culturais, gerenciar exposições, mostras de cinema e vídeo, apresentações de teatro etc. – preocupações muito diferentes daquelas do mundo financeiro. Atuar na área de políticas sociais exige possuir *expertise* naquele que não é o objetivo fim da empresa, por isso, é preciso considerar não apenas o custo financeiro dos projetos, mas, sobretudo, o que é despendido com recursos humanos. Não apenas os números são estranhos, mas também

<sup>6</sup> Dados retirados do site do Ministério da Ciência e Tecnologia (cf. <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/2068.html>), consultado em 16/08/2006.

o fato de as empresas deslocarem recursos humanos para projetos sem afinidade com seus negócios.

Os recursos desembolsados pelas empresas na área social são significativos e há indicadores de que eles possam estar crescendo anualmente. Em 2003, os bancos gastaram R\$ 550,3 milhões em ações sociais, em 2004, R\$ 744,9 milhões e em 2005, R\$ 857 milhões (cf. Febraban, 2005:44). Tomando-se os investimentos dos quatro principais bancos na área social (Gráfico I.1), pode-se observar que eles crescem progressivamente, com ligeiras oscilações. O Banco Itaú quase triplicou seus gastos em ações sociais de 1998 a 2004 e o Banco do Brasil os aumentou em 334%<sup>7</sup>. Esse comportamento não é exclusivo do setor financeiro. O censo do Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) aponta um aumento de 36% no valor médio investido por seus associados no período de 2001 a 2004, saltando de R\$ 478,7 milhões para R\$ 737,2 milhões (cf. Gife, 2004:23). Das 61 empresas, institutos e fundações de origem empresarial que responderam à pesquisa do Gife, 22 organizações aumentaram em mais de 100% seu orçamento para investimento social, sendo que apenas cinco delas apresentaram decréscimo nos valores investidos (idem).

Gráfico I.1 – Investimento social dos bancos (1998-2004)



Fonte: Ibase

<sup>7</sup> Resultados obtidos a partir dos dados publicados nos balanços sociais dos bancos Itaú, Bradesco e Banco do Brasil e Unibanco, no período de 1998 a 2004 (Fonte: Ibase).

Não há consenso sobre o crescimento dos gastos sociais das empresas. Eles podem estar subindo em valores brutos, mas não em valores relativos. O IPEA indica redução de recursos investidos quando comparados ao PIB do País. Em 2000, pesquisa realizada pelo instituto indicava que os investimentos das empresas atingiam 0,43% do PIB brasileiro e, em 2004, a relação passou a ser de 0,27%. No entanto, o Instituto pondera que nesse período houve um crescimento 10% das empresas que passaram a desenvolver algum tipo de ação social e, com isso, a redução nos recursos aplicados foi compensada pela entrada de novas empresas na área social (cf. Peliano, 2006).

A pesquisa desenvolvida pelo IPEA é significativa, porque toma uma amostra considerável de empresas distribuídas em âmbito nacional. No entanto, não faz diferença entre recursos aplicados em projetos estruturados e doações casuais. Considera como sendo ação social “*qualquer atividade que as empresas realizaram, em caráter voluntário, para o atendimento de comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, entre outras. Essas atividades incluem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições, até grandes projetos mais estruturados*” (ibidem: 4). O conceito usado na pesquisa do IPEA não distingue ações esporádicas de projetos estruturados. Se as ações são esporádicas, pode acontecer que em uma fase da pesquisa as doações sejam muitas e reduzam em fase posterior, sem que tal comportamento signifique mudança de estratégia naquelas empresas que estão se estruturando para tratar a questão social. Em outras palavras, não significa que esteja ocorrendo retração no processo de institucionalização desses investimentos. A pesquisa não detalha se há redução nos gastos na área social daquelas empresas que possuem tradição em investimentos. O que faz é colocar tudo dentro de um grande bolo e observar se ele aumenta ou diminui conforme o PIB.

O IPEA também não analisa de maneira segmentada a estruturação dos investimentos em relação ao porte da empresa, por isso chega a resultados também contrários àqueles apresentados pelo Gife e Febraban. O Instituto afirma que, em geral, as empresas realizam suas atividades sociais por meio de doações para pessoas, comunidades ou organizações e que apenas 3% das empresas pesquisadas atuaram, em 2004, por meio da criação e desenvolvimento de seus próprios projetos. Ao questionar se fazia parte da estratégia de negócios da empresa investir na área social, as respostas apontam para menor institucionalização de ações em 2004: “*enquanto em 2000, 68% do*

*empresariado nacional declarava que realizar ações sociais fazia parte de sua estratégia, em 2004, esse percentual cai para 57%” (ibidem, 2006:25).*

Como o instituto não distingue em sua análise a atuação social desenvolvida por grandes, médias e pequenas empresas, é natural que, sendo as pequenas e médias mais numerosas, a forma de ação social dessas tenha maior impacto sobre os resultados. Ações estruturadas – ou seja, aquelas que possuem orçamento próprio, corpo específico de funcionários e constam no planejamento estratégico – são típicas das grandes empresas. Quando a análise não é feita de forma segmentada, pode-se chegar a conclusões que traçam um quadro distorcido do comportamento do setor. Por essa razão, as pesquisas desenvolvidas pelo Gife e Febraban, embora trabalhem com amostras menores, mas segmentadas e constantes, produzem descrições mais confiáveis sobre investimento social corporativo.

Enquanto o IPEA afirma que os gastos sociais das empresas correspondem principalmente a doações e são pouco institucionalizados, o Gife aponta indicadores de estruturação dos projetos. De 45 institutos ou fundações empresariais que responderam a sua pesquisa, em 2004, 22 entidades responderam que trabalhavam com orçamentos fixos, ou seja, com uma verba anual fixa, ou valores baseados no percentual da receita ou lucro líquido. Outras 22 entidades responderam que o orçamento era variável e uma não respondeu. Os técnicos do Gife também quiseram saber se a organização adotava prática de monitoramento/acompanhamento dos projetos. Das 61 entidades entrevistadas, 65,5% responderam que “sim em todos os projetos”, 26% “sim na maioria dos projetos”, 6,5% em “alguns projetos” e apenas 2% disseram não adotar nenhuma forma de controle (cf. Gife, 2004:26).

As conclusões do relatório da Febraban (2004), que trabalhou com uma amostra de 33 bancos, também estão próximas as do Gife. Um indicador importante para avaliar a institucionalização das ações sociais desenvolvidas pelos bancos é identificar se possuem ou não uma área específica para gerenciá-los. Em 42,5% das instituições entrevistadas, o gerenciamento é feito por institutos, fundações ou áreas especificamente criadas. Somente 18,2% dos entrevistados não dispõem de área específica para tratar o assunto (cf. Febraban, 2004:49). Quase a metade das instituições bancárias (48,5%) desenvolve projetos próprios na área social, enquanto 66,7% declararam apoiar ou financiar programas ou projetos de terceiros (cf. ibidem:50). Esse número é maior que o apresentado pelo

IPEA, que concluiu que apenas 3% das empresas entrevistadas atuaram por meio da criação e desenvolvimento de seus próprios projetos (cf. Peliano, 2006:24).

Os indicadores existentes apontam que as empresas e seus institutos e fundações vêm se especializando em algumas áreas e estruturando projetos de longa duração. O relatório da Febraban (2005) registra que 37,5% dos bancos possuem ou verba anual fixa para projetos sociais ou verba baseada em percentual fixo da receita, sendo que em 57,5% dos bancos os valores são variáveis e seguem a demanda exigida. Embora mais da metade dos bancos, que respondeu ao questionário da Febraban, trabalhe com verba variável, o resultado é diferente de afirmar que as empresas atuam principalmente com doações, como faz o IPEA.

Esse Instituto diz que as ações desenvolvidas pelas empresas possuem, ainda, um caráter emergencial e se concentram, sobretudo, na área de alimentação e assistência social. Na interpretação do IPEA, a atenção à alimentação resulta da mobilização empreendida pelo governo federal em torno do problema da fome no Brasil. Novamente, as conclusões do IPEA decorrem de análise não segmentada. Como 71% da amostra da pesquisa do IPEA é constituída por empresas com até 10 empregados – ou seja, de pequenas empresas –, é característico desse segmento trabalhar com doações e atividades assistencialistas. Ações na área de educação, saúde, habitação e saneamento, em geral, exigem projetos estruturados para os quais é necessário dispor de significativos recursos financeiros e humanos, algo inviável para as pequenas e médias empresas.

Ao selecionar os cinco principais bancos, com tradição de investimentos na área social, observou-se que foram poucos os recursos voltados para o combate a fome e a segurança alimentar – as empresas responderam de maneira esporádica, enquanto aumentavam os gastos naqueles setores onde tradicionalmente já investiam (Tabela 1.2). Mesmo o Banco do Brasil (BB), que tem a União como acionista majoritário, não fez inversões significativas, nem chegou a transferir recursos daquelas áreas onde já possuía longa atuação: cultura, esporte e educação. Os gastos do BB caem pela metade entre 2003 e 2004, o Itaú só começa a fazer alguma ação nessa área em 2004 e o Bradesco mantém investimento na faixa dos R\$ 500 mil, valor muito abaixo do que realiza na área de educação.

Tabela I.2 – Investimento social dos bancos por áreas (2000 – 2005)

	Valor (mil R\$)					
	2005	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Itaú</b>						
Cultura	28.199,00	27.648,00	32.100,00	26.381,00	24.475,00	17.911,00
Educação	23.825,00	19.374,00	19.437,00	10.781,00	9.402,00	8.778,00
Combate à Fome	6,00	1.257,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Bradesco*</b>						
Cultura	13.448,00	10.188,00	15.146,00	8.759,00	11.297,00	9.622,00
Educação	4.253,00	72.378,00	61.638,00	52.314,00	60.932,00	0,00
Combate à Fome	100,00	311,00	532,00	444,00	239,00	0,00
<b>Banco do Brasil</b>						
Cultura	44.465,00	35.000,00	36.660,00	34.069,00	25.829,00	14.469,00
Educação	26.595,00	16.460,00	17.644,00	10.152,00	12.481,00	18.227,00
Esporte	43.800,00	47.000,00	43.113,00	36.279,00	17.000,00	17.500,00
Combate à Fome	143.345,00	3.144,00	7.044,00			
<b>Unibanco</b>						
Cultura	12.435,00	11.764,00	5.820,00	4.363,00	8.476,00	9.622,00
Educação	4.315,00	2.879,00	1.669,00	793,00	991,00	0,00
Combate à Fome	316,00	0,00	2.500,00	3.612,00	0,00	0,00
<b>Santander Banespa</b>						
Cultura	8.093,00	8.418,00	10.507,00	7.304,00	15.506,00	
Educação	24.755,00	22.967,00	23.297,00	7.951,00	2.780,00	
Combate à Fome	52,00	1.292,00	1.246,00	72,00	0,00	

Fonte: Ibase

Observação: Nos dados do Bradesco não estão incluídos gastos realizados pela Fundação Bradesco e Finasa esportes. Em 2005, o Banco do Brasil soma valores destinados a financiamento no item "Combate à Fome", por isso, o aumento expressivo.

Os dados obtidos pelo censo do Gife (2004) corroboram para essa conclusão. Numa questão de múltipla escolha aplicada a 56 fundações e institutos ligados a uma empresa mantenedora, 43 disseram que a fonte de seus recursos provém de transferências das empresas mantenedoras e 24 afirmaram que decorrem de rendimentos obtidos de aplicações financeiras (cf. Gife, 2004: 19). Para a maioria deles (67,5%), a transferência de recursos pelo mantenedor representa mais de 80% do orçamento da entidade ou fundação. Esse dado indica que há uma forte dependência dos institutos e fundações de seus mantenedores. No entanto, como contraponto, 22 associados de um universo de 45 respondentes, disseram que os recursos transferidos pelas empresas são valores fixos: ou é uma verba anual fixa, ou são valores baseados em percentual de receita ou do lucro líquido (cf. ibidem:20). Também outro indicador positivo da estruturação e planejamento dessas

entidades é que 30, de um total de 40 organizações vinculadas a uma empresa mantenedora, afirmaram que os repasses de recursos obedecem a uma periodicidade, apenas nove disseram que são contribuições esporádicas, realizadas conforme as necessidades e requisições feitas pelas organizações (cf. *idem*). Acompanha o crescente investimento das empresas, a tendência de criação de institutos e fundações empresariais para gerir os recursos. De 56 associados do Gife, 30 começaram suas atividades a partir dos anos 90 (cf. *ibidem*: 10).

Portanto, nos investimentos feitos por empresas ou entidades empresariais, há indícios de que sejam significativos, crescentes e estejam se estruturando. Não se trata de contribuições esporádicas. Deve-se considerar o custo administrativo de formar pessoal habilitado em área distinta ao negócio da empresa, estruturar departamentos específicos ou criar organizações, e desenvolver ferramentas de gestão em projetos sociais. O empenho das empresas na área social vem acompanhado de outras ações na área de meio ambiente e relacionamento com públicos estratégicos que visam melhorar a conduta da empresa. Sob o guarda-chuva de “responsabilidade social”, entidades empresariais que trabalham com o tema cidadania corporativa e algumas corporações defendem uma reestruturação no mundo dos negócios. Eles entendem que se tornou imperativo para a sobrevivência no mercado atuar de modo ético, a fim de conquistar consumidores atentos e críticos e criar diferencial de marca num mercado cada vez mais competitivo. Acreditam que se a empresa interagir com a sociedade de maneira cooperativa e solidária no desenvolvimento de suas atividades produtivas poderá fortalecer sua presença no mercado e até mesmo ganhar atributos de competitividade, conforme diz o texto que apresenta a visão de mundo do Instituto Ethos, uma das atuais entidades que defendem a cidadania empresarial:

*“Ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas adquirem o respeito das pessoas e comunidades que são impactadas por suas atividades e são gratificadas com o reconhecimento e o engajamento dos seus colaboradores e a preferência dos consumidores”<sup>8</sup>.*

Diante da movimentação das empresas, do aparente esforço administrativo e financeiro que desenvolvem para modificar a maneira de atuar no mercado, da crescente participação em problemas sociais que antes estavam confiados a esfera do Estado,

---

<sup>8</sup> Cf. [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br), consultado em 18/08/2006.

inevitavelmente ocorre a seguinte pergunta: por que as empresas aumentam progressivamente os seus gastos com projetos sociais? Por que despendem recursos financeiros e humanos para tentar uma nova estratégia de interação com seus públicos estratégicos (fornecedores, clientes, funcionários, Governo e acionistas)? Frente às questões enunciadas algumas respostas se repetem.

## **I.2 O mito<sup>9</sup> do consumo responsável**

Para as entidades ligadas ao movimento de RSE (Responsabilidade Social Empresarial), o crescente interesse do empresariado por temas sociais decorre de mudança no comportamento do consumidor. O discurso<sup>10</sup> do Instituto Ethos e Instituto Akatu oscila entre duas posições: ora afirma que a mudança na postura das empresas é consequência de consumidores cada vez mais conscientes, participativos e que exigem uma atuação ética da empresa em relação aos seus vários públicos; ora diz que ainda será necessário construir esse consumidor (cf. Mattar, 1998; 2000; 2001; 2002; Guimarães, 2002; White, 2002; Moreno, 2002; Ethos, 2006).

Hélio Mattar, presidente do Instituto Akatu, defende a necessidade de se estabelecer um novo parâmetro de sucesso empresarial para avaliar o resultado da empresa, que vá além dos aspectos puramente financeiros. O consumidor, o investidor, o líder de opinião, o governo, a mídia e o executivo de alto nível são atores independentes, capazes de pressionar as empresas por atributos de sucesso que ultrapassam desempenho econômico e cumprimento da legislação vigente. Eles cobram que as empresas atuem em favor da preservação do meio ambiente, da redução da desigualdade social, da promoção do desenvolvimento e na solução de problemas sociais. Tal processo, em sua visão, já está em curso:

*“Esse processo, sem volta, mudará gradualmente a definição de sucesso empresarial. Obterão os melhores resultados financeiros as empresas que tiverem atuação socialmente responsável e eticamente louvável junto a todos os seus públicos. Deste modo, a*

---

<sup>9</sup> O conceito de mito que iremos tratar é retirado de Meyer e Rowan (1977) e iremos discuti-lo no próximo capítulo. O uso do termo “mito” não tem uma conotação pejorativa, não se relaciona ao conceito marxista de ideologia como falsa consciência.

<sup>10</sup> Por discurso entende-se não o conceito empregado pela análise de discurso francesa, mas discurso simplesmente como um sistema de normas que funciona de maneira integrada.

*solidariedade se refletirá direta e positivamente na última linha dos demonstrativos de lucros e perdas das empresas” (Mattar, 1998:65).*

O ato de consumir é um ato de cidadania mundial. Comprar um produto ou serviço deixou de ser uma ação banal, pois feito de maneira consciente tem impacto direto sobre a qualidade de vida no Planeta Terra. Segundo Mattar (2002, 2001, 2000, 1998), o consumidor deve refletir ao fazer sua escolha e levar em consideração mais do que preço, benefícios e qualidades intrínsecas dos bens adquiridos. Ele precisa considerar o impacto da ação da empresa sobre os diversos públicos com os quais se relaciona (fornecedores, clientes, funcionários, governo, comunidade) e sobre o meio ambiente. O consumidor é o agente de uma transformação empresarial, pois é ele quem irá fiscalizar, punir ou prestigiar as empresas, conforme adotem ou não uma conduta sócio-ambientalmente responsável. Ainda de acordo com o referido autor, o consumidor já dá mostras de seu poder de força. Foi a ação dos consumidores que tornou a variável meio ambiente importante na Bolsa de Valores, levando a entidade a considerá-la na análise dos preços das ações:

*“Assim, o acionista de mercado financeiro passou a considerar uma variável que, até aquele ponto, não existia em suas análises de investimentos (...). No entanto, isto só se deu no momento em que o consumidor começou a dizer às empresas que ele passaria a considerar este atributo em sua decisão de compra e no momento em que, percebendo esse fato, o mercado financeiro passou a solicitar às empresas que esta variável fosse considerada em seu processo produtivo” ( Akatu, 2002:6).*

Mas em outros momentos, o próprio Mattar reconhece que o consumidor ainda não adquiriu um nível de consciência necessária para pressionar as empresas em favor de um comportamento ético e responsável:

*“Se houver instrumentos para que o consumidor tenha acesso à informação sobre o que as empresas estão fazendo em termos de seus investimentos sociais de maneira a poder, então, valorizar estas empresas, nós podemos efetivamente pensar em um padrão de competição, em uma lógica do sistema financeiro que passe a apropriar o próprio investimento social como um atributo gerador de riquezas para os próprios acionistas” (Mattar, 2000:11).*

*“O que a gente espera, e o Instituto Ethos vem fazendo um trabalho nessa direção, é que o consumidor se informe cada vez mais sobre qual é o investimento social que a empresa faz, e passe a diferenciar a empresa nesse sentido” (idem).*

Na visão das lideranças do movimento de RSE, o consumidor aumentou seu poder de pressão junto as empresas, na medida em que novas tecnologias e o crescimento dos meios de comunicação levaram a informação a um público cada vez mais amplo em tempo real. Não há mais como a empresa esconder suas ações dos olhos atentos dos consumidores, que agora contam com uma ferramenta inédita: a internet. Não há outra opção senão a transparência num mundo em que a empresa está sujeita a um interminável *reality show* (ver Basile, 2002; Grayson e Hodges, 2002). Soma-se ao poder dos meios de comunicação de massa, a atuação de organizações civis, que também trabalham repercutindo fatos ou criando fatos políticos (Grajew, 2002b).

Hélio Mattar e Ricardo Guimarães, presidente do Conselho do Instituto Akatu, dizem que a tecnologia da informação provoca uma sensibilidade biológica, semelhante à sensibilidade do corpo humano, em que um corte no dedo instantaneamente é comunicado ao cérebro (cf. Mattar, 2002:3, Guimarães, 2002:3). A irradiação da informação faz com que um pequeno fato gere *“uma conseqüência muitas vezes maior em extensão, abrangência e profundidade do que se poderia esperar do fato em si”* (Akatu, 2002:3). Hélio Mattar dá vários exemplos de como na prática isso ocorre. Mas o mais citado pelos militantes é o caso da Nike. A empresa viu suas ações despencarem 20 pontos na bolsa de Nova York, quando a imprensa divulgou que ela adquiria produtos de uma empresa do Sudeste Asiático que empregava mão-de-obra infantil (sobre o assunto ver também White, 2002; Moreno 2002; Tsoukas, 1999; McIntosh et.al, 2001).

No argumento de Mattar, o consumo passa por uma transformação. As pessoas são capazes de reagir instantaneamente a uma informação de violência ao meio ambiente ou de desrespeito aos direitos humanos (sensibilidade biológica) e, por essas razões, as empresas também estão tendo que mudar sua forma de conduta, assumindo um comportamento ético e responsável. O consumidor se torna, ao final do século 20, mais consciente de seu poder de transformação. Ele exige das empresas mais do que simplesmente vender produtos e serviços, mas que contribuam efetivamente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e do Planeta. *“Os consumidores começam a esperar e exigir das empresas um*

*comportamento ético, voltado a valores humanistas e legados à sustentabilidade e à qualidade de vida da sociedade e do planeta”* (Mattar, 2002:6). No Brasil, a mudança no comportamento do consumidor foi resultado também da ação dos movimentos de direitos do consumidor, ambientalista e popular que eclodiram nos anos 80 (cf. Grajew, 2002b:91-93).

O discurso do Instituto Akatu é repetido pelo Instituto Ethos, dando maior ênfase às conseqüências que uma conduta não responsável pode trazer para a empresa. O Akatu concentra seus esforços em promover e fomentar o consumo consciente, disponibiliza informações e desenvolve ferramentas que possibilitem ao consumidor acompanhar a prática das empresas. O Ethos focaliza na classe empresarial, nos dirigentes e fundos de pensão, tentando convencê-los da necessidade de incluir no planejamento das organizações preocupações não apenas econômicas, mas também éticas, sociais e ambientais, frente a um consumidor cada dia mais participativo e fiscalizador:

*“Assim, se os princípios de ética, de transparência e de respeito aos clientes, fornecedores e público interno não forem incorporados como estratégia de negócio, a empresa corre o sério risco de não resistir ao tempo ou de perder competitividade. As empresas que, em compensação, incorporarem esses princípios e os aplicarem corretamente obterão, em recompensa, resultados sustentáveis e duradouros. Tais resultados podem advir na forma de incremento de margens de lucro, valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade”* (Grajew, 2005:12).

Nessa imagem construída pelo Ethos e Akatu, o consumidor é o arbítrio moral que escolherá entre a permanência ou não da empresa, capaz de impor exigências que vão além de parâmetros puramente econômicos e do que estabelece a legislação vigente. O consumidor é também a garantia de que não haverá prejuízo ou que os riscos serão menores para aquelas empresas que adotarem os princípios da responsabilidade social:

*‘Todas as pesquisas, no Brasil e no mundo, mostram que as empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas e mais duradouras. Com a responsabilidade social, as empresas atraem e retêm talentos, motivam funcionários, têm a preferência dos consumidores*

*e apoio da comunidade, acesso a mercados, financiamentos e investimentos, e correm menos riscos de acumular passivos sociais, ambientais e éticos” (ibidem: 13).*

As afirmações das entidades antes citadas são referendadas por pesquisas sobre o comportamento do consumidor. A pesquisa “Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro” é repetida anualmente, desde 2000. São entrevistadas mil pessoas, entre residentes das regiões metropolitanas do Distrito Federal, Goiânia, Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. Com o objetivo de monitorar a percepção dos consumidores sobre o papel das empresas na sociedade, ela traz números que as entidades interpretam como mudança no comportamento do consumidor. Quando perguntado aos entrevistados, em 2004, sobre o papel que as empresas deveriam ter, 44% responderam que elas deveriam ir além da atividade econômica tradicional, ou seja, de gerar lucros e pagar impostos. Deveriam atuar conciliando seus objetivos econômicos com padrões éticos mais elevados, *“ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos”* (Ethos e Akatu, 2005:18). Essa foi a mesma resposta de 35% dos entrevistados em 2000 e 39% em 2002, numa indicação que o consumidor vai se tornando mesmo cada vez mais exigente quanto à função social da empresa.

Outros resultados também reafirmam essa conclusão. A pesquisa quis saber se o governo deveria criar leis que obrigassem as empresas a ir “além do seu papel econômico tradicional” e contribuir para “uma sociedade melhor”, mesmo que isso implicasse “em preços mais altos e menos empregos”. Concordaram totalmente ou em parte com a questão, 59% dos entrevistados (ibidem: 20) e 88% disseram que “as grandes empresas devem estar diretamente envolvidas na resolução dos problemas sociais” (ibidem:17). No entanto, se o consumidor concorda quanto à atuação ética da empresa e com o fato dela assumir responsabilidades que vão além de seus interesses puramente econômicos; tal opinião não se traduz em ações efetivas. Aliás, a pesquisa levanta mais dúvidas quanto ao nível de consciência do consumidor quando realiza suas compras, que justifica e embasa qualquer tipo de mudança no comportamento empresarial.

De acordo com a referida pesquisa, em 2004, apenas 17% dos entrevistados efetivamente prestigiaram as empresas que consideraram socialmente responsáveis (ibidem: 26), comprando seus produtos ou falando bem delas para outras pessoas, percentual quase igual ao de 2002 e 2001, que foi de 16% (cf. Ethos: 2002:25). O próprio

relatório da pesquisa, em 2002, conclui que “a grande maioria dos consumidores sequer pensou na possibilidade de prestigiar uma empresa em função do seu envolvimento social” (idem).

Embora os consumidores sejam favoráveis às ações sociais desenvolvidas pelas empresas e a atuação ética no mercado, a opinião deles não se desdobra em ação nem para prestigiar, nem para punir. Apenas 18%, em 2002, disseram ter manifestado “insatisfação com relação à qualidade ou funcionamento de produtos ou serviços nos últimos seis meses, reclamando ou apresentando queixa junto a alguma empresa, imprensa ou instituição” (ibidem:29). Nem mesmo quando questionados se deixariam de consumir um produto que apresentasse problemas de fabricação ou que fosse acusado de fazer mal a saúde, o consumidor se mostrou mais ativo: 62% responderam que não deixariam de consumir o produto (idem). As mesmas perguntas foram realizadas nos anos 2000 e 2001 e encontraram índices parecidos. Em 2005, Ethos e Akatu limitaram-se a perguntar se o consumidor pensou em punir a empresa que não achasse socialmente responsável, 68% responderam que “não pensou em fazer isso” e apenas 15% efetivamente fez (Ethos e Akatu, 2005:25). Há uma oscilação nos valores encontrados, mas nada que sinalize uma tendência de mudança no comportamento do consumidor.

Os crescentes investimentos das empresas em ações sociais e a reestruturação que empreendem para adequarem-se a uma conduta socialmente responsável não podem ser explicados como conseqüência de um consumidor mais participativo e consciente, ou como um cálculo estratégico de sobrevivência no mercado. Se for verdade que o consumidor olha com bons olhos a atuação da empresa para além de seus interesses puramente econômicos, ele não desdobra sua opinião em ações efetivas seja para prestigiar ou punir as empresas. Os índices apresentados são muito baixos para se concluir que é em decorrência do consumidor que a classe empresarial sentiu-se pressionada a estender sua ação para além da esfera puramente econômica e envolver-se em assuntos de interesse público ou mesmo partir para uma atuação mais ética e ambientalmente responsável. Tampouco é possível afirmar que a atitude do consumidor leva o empresário a destinar a área social quantidade significativa de recursos, a mudar sua forma de realizar negócios, a modificar o organograma da empresa, a investir em treinamentos de funcionários, e toda uma série de atitudes incluída sob o rótulo de “responsabilidade social”.

Outra pesquisa, desenvolvida pelo Instituto Akatu e Ethos, “Responsabilidade Social Empresarial: um Retrato da Realidade Brasileira”, realizada entre dezembro de 2003 e janeiro de 2004, encontrou evidências de que as empresas não estão simplesmente respondendo às pressões do mercado. A pesquisa concluiu que:

*“(...) apesar das empresas demonstrarem em suas ações uma prioridade para os temas que atendem diretamente sua relação com os consumidores (...), elas não estão atentas para os principais elementos considerados por esses mesmos consumidores na formação de sua opinião sobre as empresas (como indicam os baixos percentuais de atenção dada às ações que mais levam o consumidor a valorizar ou rejeitar uma empresa)” (Ethos, Akatu, s/data:42).*

A pesquisa tomou uma amostra de 630 empresas, divididas entre pequenas (17% da amostra), médias (32%) e grandes (51%). Os resultados obtidos foram contrapostos àqueles encontrados na Pesquisa “Descobrimo o Consumidor Consciente: Uma Nova Visão da Realidade Brasileira”, realizada pelo Instituto Akatu em 2003/2004. A conclusão a que chegaram foi que existe um descompasso entre o que é mais valorizado pelos consumidores na conduta das empresas e o que elas estabelecem como prioridade. Enquanto os consumidores consideram importante promover a “adaptação e inclusão de deficientes físicos no quadro de colaboradores da empresa” – a ação mais valorizada por 46% dos entrevistados –, 49% das empresas que participaram da pesquisa admitiram nunca ter discutido o assunto – índice que caía para 13% no segmento das grandes empresas. Para 34% dos consumidores, é importante a empresa colaborar com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade, mas, para 46% das empresas entrevistadas, essa é uma questão que nunca foi discutida – entre as grandes empresas, o índice baixa para 24%. A terceira ação mais valorizada pelos consumidores, escolhida por 30% deles, foi apoiar “campanhas para acabar com o trabalho infantil”. Nesse item, 72% das empresas admitiram nunca ter discutido o assunto, contra 24% das grandes empresas (cf. Ethos e Akatu, s/data: 36-42).

Outra pesquisa desenvolvida pelo Akatu, “Percepção da Responsabilidade Social Empresarial e Assimilação do Consumo Consciente”, realizada em abril de 2005, conclui que *“o consumidor mostra prioridades claras, mas nem sempre próximas da ação das empresas ou da agenda dos movimentos de responsabilidade social e do consumo*

*consciente*" (*mimeo*). Não há uma assimilação dos valores defendidos pelas entidades empresariais nem mesmo entre o grupo dos consumidores mais conscientes. A pesquisa tomou uma amostra de 600 pessoas com perfil "consciente" e "comprometido", proveniente das classes sociais A/B/C/D. Foi definido como consumidor "consciente" aquele que adota entre 11 a 13 comportamentos considerados socialmente corretos; e comprometido aquele que segue entre oito a 10 comportamentos. Os resultados obtidos também confirmaram a pesquisa anteriormente citada.

Enquanto é importante para o consumidor "contratação e adaptação de deficientes físicos", esse item está no 54º lugar no ranking de prioridades dos empresários. Para o consumidor, a empresa deve estabelecer "normas para evitar o assédio moral e sexual, e formas de colocá-las em prática", mas para a empresa essa é uma questão que ocupa a 49º posição em sua escala de prioridades. Se para o consumidor, o "apoio regular ao desenvolvimento de filhos de funcionários em educação, esportes, artes, etc." é o quinto item mais prestigiado, essa questão é apenas a 55ª preocupação das empresas. Por outro lado, há práticas que não são prioritárias para os consumidores, mas que recebem atenção por parte das empresas. Por exemplo, não é importante para o consumidor estabelecer "relações de longo prazo com fornecedores, sem impor condições que só favoreçam a empresa"; mas para a empresa essa é uma questão que está na 10ª posição em sua escala de prioridades. Se fosse o consumidor o indutor de uma mudança no comportamento empresarial, era de se esperar uma correspondência entre o que um lado deseja e o outro faz. Não é o que ocorre.

Não há indicadores nas pesquisas citadas de que o brasileiro passou a fazer uso do consumo como um ato de cidadania, punindo ou prestigiando as empresas, conforme a avaliação positiva ou negativa. Não há evidência de mudança na conduta do consumo não só nas pesquisas antes comentadas, como nos dados oficiais. O número de reclamações fundamentadas, no período de 1996 a 2003, do Procon de São Paulo – que foi um dos primeiros a serem criados no Brasil –, não apenas não aumentou, como diminuiu nos últimos anos.

Tabela I.3 - Número de reclamações fundamentadas no Procon - SP (1996 – 2003)

	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Reclamações Fundamentadas	43945	46549	49195	26354	54411	80564	53942	55447

FONTE: Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania/Fundação Procon-SP

No ano 2000, elas significaram quase a metade (47,53%) do número de reclamações fundamentadas ocorridas em 1996. Nos anos seguintes, as reclamações voltaram a subir, mas se mantiveram ainda em níveis abaixo dos registrados em 1996. Apesar desses números não serem conclusivos – pois uma redução no quadro de funcionários que registra tais reclamações poderia significar uma conseqüente redução nas reclamações fundamentadas – eles mostram que não há uma alteração clara na conduta do consumidor. Para que a teoria das ONGs que atuam na área de responsabilidade social seja aceita, ou seja, a teoria que as empresas estão mudando sua conduta para posturas mais éticas em conseqüência das pressões vindas do consumo, tal mudança teria que ser expressiva nos números. Ocorre que não só o número de reclamações fundamentadas vem diminuindo, como as empresas não têm procurado responder com presteza a elas. Em 2005, do total de reclamações fundamentadas recebidas pelo órgão (13.074), 44% delas não foram atendidas pelas empresas (cf. Procon, 2005).

Apesar dos indicadores não serem suficientes para afirmar que o consumidor está pressionando as empresas por formas mais éticas e responsáveis de conduta, é possível que a crença do empresariado numa suposta mudança de conduta do consumidor tenha conseqüência na maneira como ele se relacionará com seus públicos de interesse. Mesmo que não seja verdade que o consumidor brasileiro tornou-se mais consciente e participativo, o empresariado pode iniciar mudanças em sua forma de atuar se acreditar que o consumidor assim está se comportando ou virá a se comportar em futuro breve e que tal mudança terá impacto sobre seus negócios. Essa é uma hipótese que não se descarta.

### **1.3 O mito do retorno em imagem e mídia espontânea**

Os investimentos das empresas em ações sociais têm sido justificados – principalmente por promotores culturais e esportivos à procura de patrocínio – pela possível recompensa que podem trazer em ganhos de imagem e mídia espontânea. A marca da empresa associada a uma atividade social relevante pode contribuir para a formação de uma opinião pública favorável aos produtos ou serviços da empresa e, assim, garantir a sustentabilidade e lucratividade de seus negócios. Essa idéia, que é o senso comum daqueles que trabalham na área de marketing, também tem sido repetida por cientistas sociais que pesquisam o tema da “responsabilidade social” e na teoria da administração.

Gilberto Dupas (2003) diz que a ausência do Estado das questões sociais abriu espaço para que as grandes corporações pudessem explorar a desigualdade social como estratégia eficiente para agregar valor à marca:

*“... as crescentes tensões sociais fruto dos efeitos negativos do capitalismo global, levaram as grandes corporações – por sua vez – a descobrirem um novo espaço que está rendendo **altos dividendos de imagem pública e social**: o desejo dos governos de empurrar para o âmbito privado as responsabilidades e os destinos da desigualdade” (Dupas, 2003:75, grifo nosso).*

Opinião semelhante possui Maria Célia Paoli, para quem a atuação social da empresa “tornou-se o que se chama, na linguagem do mercado, ‘um diferencial de competitividade’” (Paoli, 2002:395). Na visão desses autores, os investimentos das empresas em ações sociais e o debate em torno da questão da responsabilidade social são puramente recursos de marketing das empresas para promover imagem e valorizar a marca.

Na administração, investimentos em ações de “responsabilidade social” são justificados como estratégia para a empresa obter ganhos de imagem e fortalecer sua marca na percepção de consumidores, governo, mídia e empresários. Costa, Carvalho e Figueiredo (2005) explicam que o valor de uma empresa também é medido por seus bens intangíveis, onde entrariam capital intelectual e marca, e que esses são ativos estratégicos, pois, enquanto os bens tangíveis são facilmente imitados pelos competidores, os bens intangíveis são difíceis de serem substituídos ou copiados. A percepção e os sentimentos

das pessoas sobre a empresa são importantes, pois facilitam alavancar novas oportunidades de negócios, e atrair investidores e talentos profissionais (cf. Costa, Carvalho e Figueiredo, 2005; Silva e Silva, 2005 e Borger, 2001 ).

Embora seja lógica a relação entre atuação socialmente responsável e ganhos em mídia e imagem, é difícil verificar tal relação e mais difícil, ainda, saber se a boa imagem se desdobrará em negócios para a empresa. Não basta a empresa possuir uma conduta ética, ela tem que tornar tal conduta conhecida por seus públicos de interesse e capitalizar a boa imagem em negócios. Mesmo que a empresa tenha uma boa atuação na área social, nada assegura que suas ações serão conhecidas pelo grande público e menos ainda que as pessoas vão preferir seus produtos e serviços. A literatura que defende ganhos de mídia e imagem para a empresa que atua conforme RSE não aponta o caminho necessário para a empresa tornar de conhecimento da opinião pública seus projetos sociais ou as mudanças adotadas em prol de um comportamento mais ético e responsável no mercado. Principalmente, quando as atividades sociais promovidas são ações localizadas, que na maior parte das vezes não ultrapassam o ambiente da empresa ou que se restringem a comunidades: trata-se de uma mudança no relacionamento com os funcionários, ou somente do lançamento de novo normativo interno sobre atendimento a clientes portadores de necessidades especiais. Como fazer para que essas ações se tornem de conhecimento público? Pois, do contrário, não seriam compensadoras para empresas – seguindo o raciocínio do retorno em imagem.

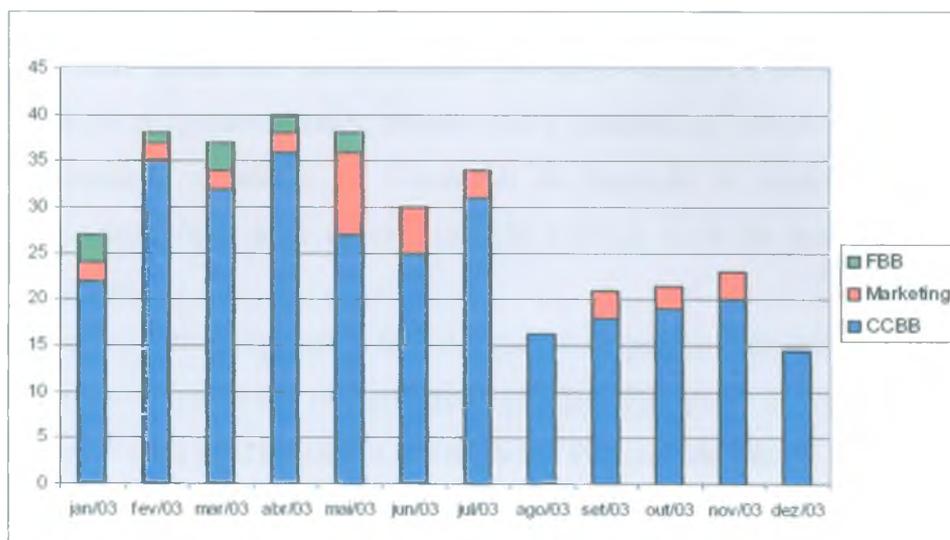
Mesmo quando os investimentos são expressivos, a dificuldade em dar visibilidade ao projeto ainda persiste, pois a grande imprensa, que seria o canal de comunicação mais eficiente, não está aberta para receber notícias sobre investimentos sociais feitos pelas empresas ou de eventuais alterações na forma de relacionamento com funcionários, clientes e comunidade. É preciso considerar que a Imprensa brasileira atravessa uma crise sem precedentes em sua história. Os grandes jornais e revistas enxugaram editorias, reduziram o tamanho de suas redações, de tal forma que o espaço da notícia tornou-se muito concorrido. Mesmo as editorias específicas, criadas para tratar do assunto “responsabilidade social”, são espaços pequenos, que não circulam diariamente e altamente disputados pelas assessorias de imprensa. Além disso, exposição de imagem não significa aumento de vendas, alavancagem de novos negócios. Outras variáveis interferem no processo, como preço, exposição, qualidade, etc. Medir o retorno que investimentos em

ações sociais podem trazer ao negócio da empresa é mais complicado que avaliar a eficácia de uma campanha publicitária. Se as vendas crescem após a veiculação de um anúncio, é possível supor que tal mudança na opção de compra dos consumidores foi consequência da campanha publicitária. Mas ações de responsabilidade social não permitem nenhum teste empírico, nem indicadores indiretos de seus resultados, pois os efeitos – se é que eles ocorrem – podem acontecer muito lentamente.

A empresa pode tentar outros canais de comunicação mais eficientes que a Imprensa para afirmar sua imagem de empresa cidadã, tais como tentar um selo no produto informando sobre o apoio a ONG/ Fundação, fazer mala direta, utilizar suas ações de RSE em campanhas publicitárias. A questão é que, em todos esses casos a empresa estará incorrendo em mais gastos além daqueles que já realiza em ações sociais e meio ambiente, na criação de departamentos para gerenciar práticas de RSE, na elaboração e aplicação de instrumentos gerenciais específicos, na contratação de equipes técnicas especializadas, consultorias, etc.

Apesar de todo esforço administrativo que é preciso ser feito, não apenas na hora de se adequar ao conceito de responsabilidade social, mas também no momento de divulgar as ações; o retorno em imagem para empresa não é tão expressivo ou espontâneo como pode parecer a princípio. Para exemplificar essa afirmação, serão utilizados os dados da auditoria de imagem do Banco do Brasil, realizada por empresa especializada, e fornecidos por sua Diretoria de Marketing e Comunicação. Os dados resultam da análise mensal de conteúdo das matérias veiculadas sobre a empresa nos principais jornais e revistas em circulação no País, no ano de 2003. A experiência do BB é significativa, pois seu volume de gastos na área social está acima da média das empresas, possui três Centros Culturais – instalados nas capitais onde se concentra a grande Imprensa –, uma fundação, patrocina o vôlei, o tênis e o iatismo brasileiro. Nem mesmo assim, o BB obtém expressivo retorno de mídia em suas ações.

Gráfico I.2 – Auditoria de imagem do Banco do Brasil em 2003 (%)



Fonte: Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil

No período citado, as atividades da Fundação Banco do Brasil, dos Centros Culturais (CCBBs) e de marketing cultural e esportivo foram responsáveis pela média de 28,35% da exposição alcançada pela empresa na mídia impressa (ver Gráfico I.2). Os outros 71,65% de exposição vieram daquele que é o negócio do Banco e se referiram diretamente aos seus produtos. O índice seria significativo se as matérias publicadas sobre os Centros Culturais possuísem conteúdo positivo, e as demais correspondessem a exposição negativa do Banco na imprensa. Mas não foi o que aconteceu. No período analisado, a média de exposição positiva do Banco ficou em 89%. Ressalta-se que as matérias sobre os CCBBs foram citações sobre horário e local de eventos, não se constituíram em textos institucionais, que tratassem da política de investimento social da empresa, de seu posicionamento na área de cultura, esporte e desenvolvimento social.

A atuação do Banco do Brasil na mídia não é diferente de outras instituições bancárias que também possuem tradição em projetos sociais. Em março de 2003, o CCBB foi responsável por 32% da presença do BB nos principais jornais e revistas do País, as ações do Itaú Cultural significaram 3% da exposição do Itaú e da Caixa Econômica Federal, menos de 1%. No mesmo mês, as matérias sobre a Fundação do Banco do Brasil representaram 3% da exposição do BB na Imprensa, igual desempenho obtido pela Fundação Bradesco (dados fornecidos pela Diretoria de Marketing do Banco do Brasil). Os

números demonstram que a Imprensa não é tão receptiva às notícias que tratam do “compromisso social” da empresa com a sociedade.

Não é fácil tornar de conhecimento público o comportamento responsável da empresa e seus investimentos diretos, mesmo que o discurso de “responsabilidade social” seja uma interessante estratégia de diferencial de mercado. O custo, que a empresa despenderá para comunicar suas ações à opinião pública, pode ser maior que o retorno obtido a curto prazo.

No entanto, como explicar o fato de que as empresas continuam investindo em ações sociais, mesmo diante dos números apresentados? Por que elas não direcionam seus recursos e esforços para aquele que é o seu negócio? Por que não buscar, em conjunto com sua assessoria de imprensa, maior visibilidade para seus produtos e serviços? Por que treinar funcionários, criar equipes, direcionar vultosos orçamentos, montar e administrar novos prédios, para investimentos onde ela não sabe exatamente qual será o retorno?

Esta pesquisa não encontrou indicadores confiáveis que permitam avaliar e planejar gastos na área social e em RSE em função dos resultados que porventura venham acontecer. O gestor pode acreditar<sup>11</sup> que os investimentos em RSE lhe trarão no futuro algum tipo de retorno em imagem e marca. No entanto, não tem como prever quando esse retorno ocorrerá, se de fato ocorrerá e muito menos de que forma ocorrerá. Aqueles que atuam e defendem o conceito de RSE estabelecem uma associação lógica e normativa, mas não necessária, que pode ser resumida do seguinte modo: toda empresa que realiza boas ações e tem uma conduta responsável e ética será recompensada com bons resultados financeiros. Se há dificuldades claras em verificar empiricamente tal associação, a crença dos gestores em tal relação pode ser suficiente para explicar e causar a ação. Mas ainda assim, é preciso explicar como tal crença foi construída histórica e socialmente.

#### **I.4 O mito do retorno em isenções fiscais**

---

<sup>11</sup> Na pesquisa realizada pelo IPEA, foi generalizada a percepção dos empresários de que seus investimentos sociais podem render algum tipo de ganho em imagem: “Embora nenhuma empresa entrevistada tenha declarado mensurar esse retorno, todas sabem, intuitivamente, que o resultado é positivo, mesmo que intangível em alguns aspectos. É difícil quantificar os benefícios das ações sociais para o prestígio público da empresa, a satisfação dos empregados e a valorização do produto” (Peliano, 2001:27, grifo nosso).

Os incentivos fiscais federais, estaduais e municipais são usados para justificar o crescente investimento das empresas em projetos sociais. No entanto, pesquisas realizadas para avaliar a aplicação dessa legislação demonstram que poucas vezes as empresas recorrem a esses incentivos. O IPEA encontrou, na primeira etapa da pesquisa sobre a ação social das empresas privadas, que apenas 6% utilizavam os benefícios fiscais. Na nova edição da pesquisa, o Instituto chegou a um índice ainda menor, 2%, e concluiu que: “*esse resultado confirma que o envolvimento do setor privado ocorre independente do Estado*” (Peliano, 2006: 18). O índice melhora para as grandes empresas, sobe para 17%, mas ainda é um percentual baixo para afirmar que os crescentes investimentos sociais das empresas resultam dos benefícios fiscais.

As deduções com impostos estaduais e municipais, conforme pesquisa realizada em 1999, no Sudeste, eram ainda menos utilizadas: apenas 4% das empresas se beneficiaram dos incentivos locais, índice que subia para 6% entre as maiores empresas (cf. Peliano, 2000b:59). Repetida a pesquisa, em 2003, na mesma região, constatou-se que as empresas valiam-se ainda menos dos incentivos fiscais, ou seja, apenas 1% empregava alguma forma de incentivo. No Nordeste, ocorreu o inverso. Em 1999, 1% das empresas abatiam seus gastos sociais em impostos, índice que subiu para 7% em 2003. “*Quando perguntadas por quais motivos não recorreram aos incentivos fiscais para financiar sua ação social, 55% das empresas do Sudeste e, 30% das do Nordeste afirmaram que o valor do incentivo era muito pequeno e, portanto, não compensava sua utilização*” (Peliano, 2005:13).

As conclusões do IPEA são semelhantes aos resultados encontradas pelo Centro de Estudos de Fundações de Direito Privado e Entidades de Interesse Social (CEFEIS) da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). O CEFEIS realizou uma pesquisa de amostragem sobre as fundações de direito privado, que tinham a cultura como principal área de atuação. As informações foram obtidas a partir de convênio firmado entre FIPE e Ministérios Públicos, que disponibilizaram as prestações de contas das fundações. Foram selecionadas 47 fundações, de doze estados brasileiros, que juntas investiram, em 2001, R\$ 17,938 milhões. Desse total, R\$ 4,003 milhões (22%) foram provenientes das leis de incentivo fiscal à cultura. Apenas 9% das fundações fizeram uso da legislação. Outras 51 fundações selecionadas, que tinham como área de atuação comunicação e mídia, investiram R\$ 15,084 milhões no mesmo período. Nenhuma possuía qualquer projeto que utilizasse das leis de incentivo fiscal à cultura ou ao áudio visual (cf. Silva, 2002).

Do total de impostos passível de ser abatido através das leis de incentivo fiscal, nem tudo é aproveitado pelas empresas. Essa é a conclusão de análise encomendada pelo Gife, feita a partir do relatório consolidado da Declaração de Informações Econômico-Fiscais das Pessoas Jurídicas 2000. A entidade concluiu que apenas 3,4% do potencial de doação para organizações do terceiro setor foram usados, de um total de R\$ 6,5 bilhões que poderiam ser doados pelas empresas às organizações sociais. Dos recursos que poderiam ser direcionados aos Fundos de Direitos da Criança e do Adolescente, apenas R\$ 7,48 milhões (7,27%) foram aproveitados. Os incentivos a projetos culturais são os mais recorridos, mas mesmo assim as empresas fizeram uso de apenas 23,4% dos R\$ 411,34 milhões disponíveis (cf. Herculano, 2003).

No censo Gife de 2001, o Grupo constatou que somente 20,6% de seus associados, que destinavam recursos para a área social, gozavam de algum tipo de incentivo fiscal para fazê-lo. *“O índice de obtenção de verbas do governo pode ser considerado baixo quando confrontado ao fato de que 55,8% dos institutos e fundações associados do Gife possuem títulos de Utilidade Pública Federal, o que os coloca na posição de potenciais receptores de recursos públicos para a execução de projetos sociais”* (Gife, 2001:16). Esses números melhoraram em 2004. De 45 associados que participaram, 26 (58%) responderam que se beneficiavam de incentivos fiscais. Tal mudança nos índices, em pouco mais de três anos, pode ser explicada pelo trabalho que o Grupo realiza com seus associados, divulgando os incentivos fiscais e disponibilizando informações e orientações.

A área de educação vem recebendo grande volume de recursos, enquanto a maior parte dos incentivos fiscais está voltada para a cultura. Se o interesse das empresas fosse utilizar da legislação para reduzir gastos com impostos, seria provável que elas concentrassem seus gastos onde há maior incentivo fiscal. No relatório da Febraban, em 2005, os bancos investiram R\$ 245,1 milhões em educação e R\$ 390,4 milhões em cultura. Desse total, R\$ 144,9 milhões (ou 37,11%) foram provenientes de leis de incentivo fiscal: Lei Rouanet (Lei. 8313), Lei do Audiovisual (Lei 8.685), Fundo do Direito da Criança e Adolescência (Lei 8.069), Instituições de Utilidade Pública Federal (Lei 9.249), Oscip (MP n. 2113-32) e leis municipais e estaduais (cf. Febraban, 2005:44). A concentração dos gastos das empresas em educação não é particularidade do sistema financeiro nacional. No levantamento do Gife, em 2004, a área de educação era privilegiada por 87 % dos filiados.

## **I.5 Outros mitos**

Ganhos em incentivos fiscais, retorno em imagem e em mídia espontânea não são argumentos suficientes para explicar a movimentação das empresas em favor de maior responsabilidade social em suas ações, tampouco decorrem de um condicionamento infligido por consumidores e investidores, propensos a prestigiar as empresas que desenvolvem ou colaboram em programas socio-ambientais. Não que tais mitos funcionem como um falseamento da realidade, mas sim que são mitos racionais, uma vez que, em determinado momento sócio-histórico, foi estabelecida uma relação lógica entre uma ação e sua consequência (Meyer e Rowan, 1977). Desse modo, o fenômeno da responsabilidade social não seria um efeito das pressões do mercado, tampouco seria facilmente explicável pela lógica racional utilitária. Os mitos que cercam tal mudança nas empresas são, eles mesmos, construções subjetivas que podem em lugar de explicar, causar o fenômeno. Foram citados alguns mitos facilmente localizáveis no discurso das ONGs que militam na causa e daqueles que teorizam sobre o assunto. Mas há ainda outros não tão explorados, como entender o fenômeno da responsabilidade social como consequência direta do encolhimento do Estado e da redução de políticas públicas de assistência à população de baixa renda.

As empresas estariam ocupando o espaço deixado pelo Estado, ao mesmo tempo em que combinam suas novas atribuições com estratégias de lucro. Nesse argumento, as funções do Estado interessam vantajosamente às empresas, pois implicam em ganhos imediatos e claros. Ora, o Estado ausentou-se de muitas de suas responsabilidades e, nem por isso, as empresas assumiram suas funções. Elas se interessam por investimentos em educação, saúde, cultura, meio ambiente; mas não assumem a tarefa de reduzir níveis de violência nos centros urbanos, por exemplo. Certamente que os primeiros temas são mais simpáticos, mas o exemplo serve para deixar claro que a saída do Estado não implica automaticamente na entrada da empresa.

Outra justificativa para o comportamento das empresas é a que atuação ética da empresa pode melhorar a relação com os funcionários, criando uma identificação dos empregados com os valores da empresa e aumentando sua motivação e dedicação ao trabalho, além de atrair novos talentos. Garay diz que o trabalho voluntário pode contribuir para aumentar a identificação dos colaboradores com a empresa, o que lhe facilitaria desenvolver certas competências fundamentais para empresa capitalista moderna:

desempenhar tarefas não rotineiras, trabalhar em equipe, criar novas redes de relacionamentos, ser inovador, saber unir planejamento a execução, além de outras habilidades. Para a autora, os valores organizacionais, quando alinhados aos valores, objetivos e crenças dos funcionários, são importantes para a geração de comprometimento organizacional, seja como elemento estratégico, seja como poderoso instrumento que visa *"conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, injetando uma imagem positiva dela, servindo como controle ou para legitimar suas atividades"* (Garay, 2001: 10).

Não se descarta a hipótese de identificação do funcionário com seu ambiente de trabalho, apenas não será interpretada como uma estratégia maquiavélica da empresa para driblar o conflito capital/trabalho e alienar os funcionários de sua posição de classe. Em lugar de trabalhar com a perspectiva da manipulação por um discurso ideologizante, será investigada a influência de valores e crenças dos funcionários, principalmente daqueles que ocupam cargos estratégicos, na política de investimentos sociais das empresas. O que não significa, necessariamente, ganhos em capital e produtividade, pois o funcionário, ao direcionar a ação da empresa para suas afinidades, tem como prioridade defender os valores nos quais acredita e se identifica, e não gerar ou ampliar resultados para organização em que trabalha. Ele pode até acreditar que está contribuindo efetivamente para os ganhos da empresa, mas não quer dizer que de fato isso esteja ocorrendo. Além disso, não significa que a empresa será mais atrativa para bons talentos ao atuar de forma socialmente responsável, pois "bons talentos" podem não ter afinidades com os valores compreendidos no conceito de "responsabilidade social" ou, ainda, que ganhos salariais, e não valores sociais, sejam-lhes mais atraentes.

## **I.6 O mito da sustentabilidade**

De todos os mitos falados, há um que é mais recente e se impôs com mais força no discurso das organizações empresariais que militam em favor de uma atuação socialmente responsável. Trata-se do mito da sustentabilidade. Ele é amplo o suficiente para contemplar, de maneira indireta, todos os outros e se legitima não por um discurso estritamente utilitário e imediatista, mas por defender que o interesse da empresa esteja em consonância com o interesse de outros públicos com os quais interage, e por entender que o objetivo econômico não é antagônico às questões sociais e ambientais. A sustentabilidade

da empresa depende que seu crescimento seja planejado de forma solidária, e que concilie produção de riqueza e bem-estar da sociedade.

Destruir o meio ambiente significa reduzir a matéria-prima necessária ao exercício da atividade econômica, além de provocar catástrofes naturais que têm impacto negativo sobre os negócios. Explorar funcionários faz a empresa perder quadros e responder a processos trabalhistas. O empobrecimento da comunidade causa a redução do mercado consumidor e até instabilidades política e econômica. Todavia, quando o lucro da empresa também traz retorno positivo para as outras partes com as quais ela interage, seus resultados tenderão a ser duradouros, pois uma rede de apoio para suas atividades econômicas se estabelecerá.

Por mais que nessa interpretação ainda exista um conteúdo utilitário de fundo, os resultados perseguidos não são imediatos e estreitamente utilitários, como ganho de imagem, retorno em mídia espontânea e aumento na venda de produtos. Responsabilidade social passa a ser mais que um controle de risco, um imperativo de mercado, é uma estratégia de desenvolvimento a longo prazo, adotada conscientemente pela empresa. Seu objetivo continua sendo o de maximizar resultados, mas o modo como irá atuar para obtê-los modifica-se. O crescimento econômico deve ser perseguido junto com o desenvolvimento social e por meio de práticas ambientalmente corretas:

*“Gerir a responsabilidade social implica atuar com ética e transparência e incorporar ao planejamento das atividades da empresa a valorização da comunidade em que ela está inserida, a preservação do meio ambiente, a satisfação dos clientes e consumidores, o retorno aos acionistas e o diálogo com os funcionários, os fornecedores, o governo e a sociedade em geral. Adotar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica dos negócios significa tornar a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social e pela saúde ambiental do país” (Grajew, 2002b: 91).*

Dentro dessa visão, responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio da empresa, é uma nova forma de gestão. As empresas devem cooperar com o governo e a sociedade, não em razão de sentimentos altruístas ou de bondade, mas por uma questão de “inteligência empresarial”. O processo de globalização, o crescimento dos meios de comunicação de massa, as novas tecnologias da informação, tudo isso torna cliente, governo e organizações civis mais atentos à conduta das empresas. A forma como

ela se relaciona com seus *stakeholders* condiciona o modo como esses irão tratá-la. Seu sucesso ou fracasso está diretamente relacionado à maneira como é percebida pela opinião pública.

As obrigações da empresa vão além daquelas definidas pela legislação, ou das tradicionais tarefas de gerar riqueza e emprego. Em razão do poder econômico que concentra, dos impactos que sua atividade produtiva gera na vida das pessoas e no meio ambiente, sua ação deve ser planejada de maneira integrada e apresentar soluções que contribuam para, de fato, mudar a realidade social do País e promover desenvolvimento econômico. Aliás, suas obrigações extrapolam os limites do país onde está situada, pois as conseqüências de sua atividade produtiva têm reflexos na vida de todo Planeta.

Há uma associação, construída pelas entidades empresariais, entre lucratividade, sustentabilidade e agir de maneira socialmente responsável. Tanto que a missão do Instituto Ethos é ajudar as empresas a “*demonstrar aos seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno de longo prazo sobre seus investimentos*”<sup>12</sup>. E do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável): “*Integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável no contexto de negócio, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental*”<sup>13</sup>.

Nesse discurso, os investimentos sociais se justificam como parte da responsabilidade das empresas para com a sociedade. Evelyn Berg Ioschpe, que presidiu o Gife e dirigiu a Fundação Ioschpe, explica que o crescente investimento dos empresários em educação não é uma mera preocupação com o social, faz parte de sua estratégia de crescimento:

*“O empresário volta-se ao desenvolvimento social, escolhendo preferencialmente o viés educacional em busca de um país dotado de melhores condições para desenvolver o seu negócio na ótica capitalista, sim, mas tendo aprendido através de análise mais acurada de sua realidade que o capitalismo selvagem e predatório é estreito demais para os resultados que precisa obter”* (Ioschpe, 1999:9).

A relação entre agir de maneira socialmente responsável e sustentabilidade também é um mito, pois não é possível encontrar indicadores confiáveis que assegurem que tal conduta de fato resultará em permanência da empresa no mercado – essa é uma lógica

---

<sup>12</sup> Cf. [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) consultado em 27/08/2006, às 8h., grifo nosso.

<sup>13</sup> Cf. [www.cebds.org.br](http://www.cebds.org.br) consultado em 27/08/2006, às 8h, grifo nosso.

socialmente construída. Diversas variáveis irão interferir no resultado da empresa e dificilmente poderão ser controladas. Se os anos confirmarem que as empresas que investem em ações socialmente responsáveis estão menos sujeitas as intempéries do mercado, provavelmente, o mito da sustentabilidade irá resistir. Mas se o capitalismo ao estilo chinês se tornar cada vez mais forte no mercado, é pouco provável que elas se mantenham. Sustentabilidade é um conceito, uma compensação para um resultado que não pode ser experimentado e que está entregue a um futuro distante. No entanto, os atores podem acreditar que uma conduta ética e responsável da empresa em relação aos seus públicos e práticas ambientalmente corretas estariam relacionadas à “sustentabilidade” e “estabilidade” da empresa no mercado. Tal crença seria importante para alterar a conduta dos atores e é uma hipótese que não se descarta.

Para os fins dessa pesquisa, interessa explicar como se construiu a relação entre sustentabilidade, lucratividade e conduta socialmente responsável. Se “responsabilidade social” não é um simples efeito das forças de mercado, da razão utilitária que persegue o lucro máximo, trata-se de um fenômeno social e como tal é preciso explicar como ele foi formado, os fatores históricos e estruturais que favoreceram seu aparecimento, os principais atores e por fim, como permaneceu no tempo e se difundiu.

Aqui, não será tratado o movimento de responsabilidade social, que compreende a ação das ONGs empresariais que militam na área, como um movimento social, não no sentido atribuído por Melucci (1989,1996). Para esse autor, movimento é um conceito científico e político-estratégico que designa uma classe de fenômenos coletivos, identificada a partir de três dimensões: solidariedade entre os atores envolvidos, que passam a reconhecerem-se como partilhando uma unidade; engajamento num conflito (adversários lutando por algo que eles reconhecem e que está situado entre eles); e quebra de limites de compatibilidade do sistema, com violação dos limites de tolerância. Somente satisfeitas essas três condições pode-se falar de movimento social. Nos demais casos, o que ocorre é um fenômeno coletivo (cf. Melucci, 1989:29; 1996:28).

O problema principal para tratar responsabilidade social como “movimento” é que ele não chega a constituir uma identidade e para Melucci, todo movimento social pressupõe uma identidade. Os atores envolvidos com o fenômeno de RSE atuam de maneira fragmentada e não proposital, não chegam a discutir e orientar a ação segundo meios, metas e fins comuns. No conceito de identidade definido por Melucci, o agir

coletivamente depende da capacidade do grupo em definir metas comuns, concordar quanto aos meios para obter essas metas e avaliar de maneira consensual as oportunidades e os constrangimentos à sua ação. Essas três variáveis (metas, meio e ambiente) estão constantemente tencionando a identidade dos grupos. Sua unidade, portanto, está relacionada à habilidade dos indivíduos em aparar diferenças e divergências e atingir um consenso quanto às melhores estratégias de ação.

Então, não se pode tratar o movimento de RSE como um movimento social. Entretanto, ele não deixa de ser um fenômeno coletivo, ainda que sua ação não esteja unificada. Sabe-se que cada gestor, atuando dentro do ambiente de sua empresa, escolhe determinadas ações como prioritárias, interpreta os princípios de RSE ao seu modo, e por mais que existam fóruns coletivos, ou orientações gerais dadas pelas ONGs empresariais, não é possível unificar todas as ações em uma única estratégia. Não há um inimigo comum para derrotar, nem um sentimento de nós partilhado pelos atores, muito menos a intenção de romper com os limites do sistema capitalista. O que se percebe é que há uma crença comum, um entendimento comum sobre como a empresa deve proceder e como deverá orientar sua intervenção na sociedade, uma cartilha de princípios definindo a ação desses grupos e das organizações que atuam na divulgação dos referidos princípios e na administração da ação. Não se trata, portanto, de um ator coletivo, com uma identidade delimitada, mas uma crença que se espalha, um senso comum, onde responsabilidade social estaria relacionada à sustentabilidade e à lucratividade das empresas.

Para os fins dessa pesquisa, esse senso comum é o objeto de interesse: como ele foi construído, o ambiente e os atores que favoreceram sua expansão e supostas conseqüências. O objetivo é compreender como se deu a construção dessa racionalidade e a relação que guarda com mudanças na estrutura das organizações. Não se pretende avaliar se as empresas têm ou não lucro ao investir no social – tal preocupação caberia num trabalho de contabilidade ou administração. A tarefa é explicar como se constrói historicamente o casamento entre RSE, lucratividade e sustentabilidade, qual o processo pelo qual os atores passam a acreditar nessa relação, quais são os fatores estruturais que facilitam a formação dessa crença e os atores dela portadores.

Não se trata de defender ou condenar o conceito de responsabilidade social, ou mesmo avaliar se as empresas estão sendo sinceras em seus balanços sociais, porque tais preocupações não se enquadrariam numa pesquisa sociológica. Seguindo, Max Weber, a

função da ciência não é direcionar a prática, julgar o comportamento e nem apontar o mais correto (cf. Weber, 2001b, 111). Sua função é compreender e explicar a conduta humana, dar conta dos fatores históricos, sociais e até dos acasos, que levaram a construção de uma visão de mundo, a uma forma específica de o ator compreender o seu cenário e direcionar sua ação. Depois, é também indicar como uma determinada visão de mundo pode gerar conseqüências não pretendidas pelos atores.

No primeiro capítulo, será feita uma discussão teórica, a partir das contribuições da escola conhecida como novos institucionalistas, sobre como o ambiente institucional influencia o cálculo dos atores, a conduta das organizações e os padrões gerenciais.

# 1. COMO CRENÇAS ALTERAM O CÁLCULO RACIONAL DOS ATORES

## **1.1 A hipótese de pesquisa**

O que mais desperta a atenção nos crescentes investimentos das empresas em ações sociais e no esforço administrativo que despendem para estruturar departamentos de responsabilidade social são os poucos e frágeis indicadores que possuem dos benefícios que poderão obter. Tal comportamento vai contra a característica principal do tipo ideal de empresa capitalista descrita por Max Weber: a organização dos recursos materiais e humanos segundo rígidos preceitos técnicos e científicos, controlados por cálculos contábeis e regras jurídicas, que permitam prever com a máxima exatidão os resultados. Segundo o modelo weberiano, a empresa capitalista deveria orientar sua ação num cálculo o mais preciso possível entre investimento e resultados; conforme um planejamento racional entre esforço administrativo e possibilidade de ganhos:

*“A moderna empresa capitalista baseia-se fundamentalmente no cálculo e pressupõe um sistema administrativo e legal cujo funcionamento pode ser racionalmente predito, em princípio pelo menos, em virtude de suas normas gerais fixas, exatamente como o desempenho de uma máquina” (Weber, 1974: 23).*

Mas não é essa a conduta adota pelas empresas que direcionam crescente volume de recursos em projetos sociais e que deslocam funcionários na estruturação de novas práticas de gestão administrativa. Não há uma clara relação entre meios e fins, pois os meios às vezes são estranhos aos negócios das empresas. São bancos que passam a atuar na área educacional, supermercados que decidem investir em projetos de reciclagem, ou ainda, empresas de mineração que desenvolvem atividades culturais. Tal comportamento não contradiz apenas o modelo racional de empresa, vai contra aquele que foi o axioma do capitalismo: a empresa é tanto mais eficaz quanto mais se concentra e especializa em uma única tarefa (Druker, 1997). Aliás, foi esse o argumento que justificou, nos anos 90, uma onda de terceirização de serviços não relacionados diretamente aos negócios das empresas.

Mas ao mesmo tempo em que ocorria a terceirização, foram montados departamentos para gerenciar projetos sociais, esses sim muito mais afastados da área negocial.

A hipótese de pesquisa é que os gestores, aqueles em condições de tomar decisões, não se baseiam num cálculo racional estratégico, ou em imperativos técnicos e de mercado, mas sim em modelos subjetivos sobre ganhos de eficiência e sustentabilidade construídos a partir de seu ambiente institucional. Mesmo quando visam gerar lucro para suas empresas, a interpretação que fazem da realidade e as estratégias de ação que constroem estão baseadas em crenças, saberes legitimados, em suposições tidas como certas e não em exatos cálculos matemáticos. Por mais que a empresa capitalista trabalhe pressionada pelo resultado positivo no fechamento de suas contas, ela não pode ser tratada como uma entidade isolada de seu ambiente social e cultural. A empresa não apenas realiza trocas com o seu ambiente, ela o incorpora, o imita, tornando-se difícil delimitar com precisão suas fronteiras. A empresa faz-se isomórfica com seu ambiente (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983)<sup>14</sup>.

Tal abordagem vem sendo desenvolvida pelos chamados novos institucionalistas. Reunidos sob o mesmo rótulo autores com posições divergentes, eles possuem em comum a compreensão de que representações, crenças, regras, saberes legitimados afetam as formas organizacionais e orientam seus objetivos. É verdade que uma variedade de perspectivas teóricas ressaltou a pressão do ambiente sobre as estruturas organizacionais (teoria da ecologia, da mobilização de recursos, da contingência estrutural), mas concentrou-se nas situações de trocas (recursos ou técnicas) e de concorrência. Os novos institucionalistas propõem uma abordagem diferente, eles querem saber como a cultura afeta a formação das organizações, a definição de rotinas, a criação de produtos e serviços; mesmo no que se refere às decisões que parecem tratar de questões estritamente técnicas como, por exemplo, a estruturação ou não do departamento de recursos humanos. Eles buscam demonstrar como mudanças organizacionais ocorrem em razão de fatores culturais e não em resposta a aumento de concorrência, ou a inovações tecnológicas, ou ao excesso ou falta de recursos.

No estudo proposto interessa, sobretudo, as contribuições de Douglass North e dos autores relacionados à Sociologia das Organizações: DiMaggio, Powell, Rowan, Scott,

---

<sup>14</sup> Embora não se deva pensar a organização como algo idêntico ao seu ambiente. Tal questão será retomada adiante.

Zucker. Não se trata de interpretações congruentes. North é um autor da tradição econômica. Para ele, as instituições são mecanismos desenvolvidos de forma a reduzir os custos de transação, as incertezas presentes em qualquer forma de intercâmbio. São resultado da ação intencional de indivíduos racionais orientados instrumentalmente. São regras ou sistemas de governança, que são aceitos pelos indivíduos para ganhar recompensas ou evitar sanções (Scott, 1998:133). Já para a corrente de pensadores vindos da sociologia das organizações, "*as instituições são padrões sociais que demonstram um determinado processo de reprodução*" (Romero, 1999:14) e que levam a repetição de práticas e procedimentos independente dos resultados que possam gerar. Scott diz que "*as instituições são sistemas simbólicos e de comportamento que contêm regras representacionais, constitutivas e normativas que, junto com mecanismos regulatórios, definem um sistema comum de significado e originam atores e rotinas de ações distintos*" (Scott, 1994:68).

Scott (1994) explica que muitas das pesquisas teóricas e empíricas sobre instituições focam sobre agências regulatórias como associações profissionais e órgãos do Estado, os quais exercem legítimos poderes para formular e reforçar sistemas de regras. E que é preciso prestar atenção não apenas no potencial regulatório das instituições, mas no seu caráter constitutivo, ou seja, no aspecto cognitivo do sistema simbólico: "*cognitivos efeitos ocorrem dentro da 'mente humana': eles modificam como os atores vêem o mundo e eles mesmos, então, fazem mudar as possibilidades de ação social*" (Scott, 1994:98).

Nesse estudo, pretende-se tomar contribuições desses dois lados, a fim de construir uma abordagem que explique a construção de instituições a partir do ator, mas dando conta também dos aspectos cognitivos que orientam sua visão.

## **1.2 O conceito de “ação prática” e o modelo do ator racional**

O elemento central de discordância entre os novos institucionalistas vindos da economia e aqueles oriundos da sociologia das organizações está no modelo do ator racional. Os economistas não renunciam ao modelo de agente racional e calculista, dotado de preferências autônomas, mas se distanciam do conceito de racionalidade universal presente na teoria dos jogos: o ator visa sempre maximizar resultados e o seu cálculo não muda qualquer que seja o contexto histórico e cultural. Para eles, a racionalidade dos atores

está limitada pelas circunstâncias institucionais, pelos constrangimentos formais e informais que modelam a interpretação do ator sobre seu contexto. Não que o ator não procure maximizar resultados, mas o cálculo que faz é relativo ao seu contexto histórico e institucional. Os sociólogos caminham para uma interpretação holística, pretendem explicar o funcionamento das instituições a partir dos aspectos cognitivos que moldam a visão de mundo dos atores. Por cognitivo eles entendem um saber construído pela prática, retirado das repetidas interações, que se apresenta como hábito. Os indivíduos repetem condutas tidas como certas, sem refletir sobre os motivos da ação (Scott, 1998, 134-135).

Na teoria econômica clássica e na teoria dos jogos, o indivíduo possui completa informação sobre o ambiente e sobre as escolhas possíveis, optando pela alternativa que leva a maximizar ganho. Os novos institucionalistas criticam esse modelo. No dia-a-dia, as pessoas tomam inúmeras decisões, de forma que é quase inviável repetirem um cálculo racional em cada uma delas. Além disso, os seres humanos possuem limitada capacidade cognitiva, não são capazes de processar toda gama de informação disponível, tampouco agem em situações de completa informação. Na maior parte das vezes, fazem uso de mecanismos que lhes auxiliam a interpretar a realidade e lhes poupam de qualquer cálculo racional. São práticas rotineiras, hábitos, crenças, suposições tidas como certas, frases proverbiais de sabedoria, enfim, um senso comum que se apresenta de maneira pré-consciente aos atores (cf. North, 2004, 2005; Gala, 2003 e Cruz, 2003).

A diferença entre as abordagens institucionais é que para os economistas esse saber molda a interpretação que o ator faz da realidade e define suas motivações. Para explicar a escolha do ator, é preciso partir do contexto cultural, mas a unidade de análise continua sendo a ação. Já para os sociólogos o foco de sua análise são as *“estruturas normativas e cognitivas que provêem significado e estabilidade para a vida social”* (Scott, 1994:81). Não são valores ou normas que intencionalmente direcionam a ação, mas as normas construídas pela experiência, que se impõem de maneira automática sobre o indivíduo. Nessa abordagem, são fundamentais os conceitos de *“ação prática”*, *“razão prática”* e *“consciência prática”*, a fim de se chegar ao conceito empregado de instituição.

A definição de instituição que utilizam é uma apropriação do conceito de instituição de Berger e Luckmann (2004). Para esses autores, o homem não possui uma natureza quando nasce, *“no sentido de um substrato biologicamente fixo”* (ibidem:72). Sua faculdade instintiva em comparação a de outros animais é subdesenvolvida. Enquanto no

animal a estrutura biológica define sua relação com o ambiente e as etapas de sua vida; no ser humano essa estrutura terá que ser socialmente construída. São os processos de interação que desenvolvem e definem não só seu ambiente social, mas ao defini-lo, criam para ele uma natureza. Em outras palavras, “*o homem não só produz um mundo como também se produz a si mesmo. Mais precisamente – ele se produz a si mesmo num mundo*” (Berger, 1985:19). Elabora uma estrutura artificial, construída socialmente, que vai condicionar seu comportamento e programar sua existência. Das repetidas interações, surge “*tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores*” (Berger e Luckmann, 2004:79), ou seja, papéis, modos de agir que se tornam habituais e não exigem nem reflexão, tampouco sanções externas para operarem. Da experiência são construídas regras, expectativas recíprocas de comportamento, que são chamadas por Berger e Luckmann de instituições:

*“As tipificações de ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas. São acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão, e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais. A instituição pressupõe que ações do tipo X serão executadas por atores do tipo X” (idem).*

Para os institucionalistas economistas, “*instituições são as regras do jogo na sociedade, ou, mais formalmente, são os constrangimentos **humanamente projetados** que modificam a interação humana*” (North, 2004:3, *grifo nosso*). Elas estabelecem uma estrutura para a interação, limitam o conjunto das escolhas individuais, “*são o resultado de esforços explícitos ou implícitos de um conjunto de indivíduos para alcançar ordem e previsibilidade em determinadas situações*” (Ostrom, 1986:5). Para os autores dessa corrente, a simples descrição das regras não é suficiente para explicar a conduta dos atores, pois também é preciso considerar a habilidade dos jogadores em construir estratégias e até mesmo em modificar as regras do jogo. Ostrom explica que as regras raramente prescrevem um só tipo de ação ou resultado, definem o que é proibido, mas sobra ainda uma classe residual de ações ou resultados possíveis (cf.idem).

O que é importante observar da comparação do conceito de institucionalização apresentado nessas duas abordagens é o modo como a versão sociológica infringe à sociedade uma estrutura extremamente rígida. Em Berger e Luckmann, a estrutura institucional estabelece as regras que definem o tipo de ator apto a executar um papel, fixa

não apenas a identidade do ator como a conduta que irá desempenhar. As instituições não deixam margem para a ação inovadora, pois se apresentam ao indivíduo como se possuíssem uma realidade própria, equivalente ao universo físico, aparentemente, impossível de ser modificada por sua vontade. As regras sociais são interiorizadas pelos indivíduos, tornam-se estruturas subjetivas de sua própria consciência. As instituições, como construções cognitivas, controlam a conduta humana de tal forma que é dispensável o apoio de qualquer mecanismo ou sanção, aliás, nessa versão, o reforço das sanções é uma evidência de que as regras não se encontram de fato instituídas: “*É importante acentuar que este caráter controlador é inerente a institucionalização enquanto tal, anterior a quaisquer mecanismos de sanções especificamente estabelecidos para apoiar uma instituição ou independentes desses mecanismos*” (Berger e Luckmann, 2004:80)

Meyer, Boli e Thomas dizem que a estrutura institucional da sociedade “*cria e legitima entidades sociais que são vistas como atores*”(1994:9). As instituições não apenas circunscrevem as escolhas individuais, quanto definem o significado e a identidade dos indivíduos, fixando os roteiros apropriados às suas condutas. As regras institucionalizadas constroem os atores de tal forma que a ação está longe de ser uma escolha baseada em preferências individuais, é apenas a “*interpretação de amplos scripts institucionais*” (ibidem:10). Eles afirmam, ainda, que as abordagens da teoria da escolha racional ou que tratam de atores coletivos costumam utilizar a cultura enquanto ela está na superfície consciente dos atores, já para eles, a cultura não apenas influencia os atores, mas entra em sua própria constituição:

*“Nós empregamos um amplo conceito no qual a cultura é mais que idéias vagas sobre moral ou ambiente natural da sociedade. Cultura inclui os modelos institucionais da própria sociedade. A estrutura cultural desses modelos define e integra a estrutura da sociedade, assim como os atores que têm status legítimos e padrões de atividade que conduzem a bens coletivos”* (ibidem: 17).

Jepperson (1999) diz que as instituições não são estruturas apenas restritivas, elas autorizam e controlam ao mesmo tempo, ou seja, definem os tipos aptos a falar e a ocupar determinados cargos. Ele explica que as instituições são “*seqüências de interações estandardizadas*” que não dependem da intervenção ou reflexão do ator para sua sobrevivência. São padrões sociais que se reproduzem cronicamente, “*ações programadas*”,

em que os atores possuem uma expectativa recíproca do comportamento, certa previsibilidade sobre como a ação irá se desdobrar.

Mas ao insistir nas formas culturais padronizadas para explicar a conduta humana, os neoinstitucionalistas não deixam margem para os elementos estratégicos e políticos da ação e da mudança institucional. DiMaggio e Powell ressaltam a necessidade de incluir os interesses e o poder na agenda institucional e aprofundar na elaboração de uma teoria da mudança institucional. Para eles, até o momento, os estudos institucionais se concentraram nos problemas de legitimação e reprodução social: *“se tem destacado as limitações impostas pelas instituições e se tem ressaltado a ubiqüidade das regras que guiam a conduta. Porém as instituições não são só limitações sobre a agência humana; são primeiro e antes de tudo produto das ações humanas”* (DiMaggio e Powell, 1999:68). Eles acrescentam que, se é verdade que as instituições exercem *“influência tão poderosa sobre as formas em que as pessoas podem formular seus desejos e trabalhar para obtê-los, então, como ocorre a mudança institucional?”* (ibidem:69).

Os sociólogos têm prestado mais atenção aos problemas de legitimação e reprodução social, falta explorar a integração entre o micro e macronível de análise, incluir *“interesses e poder na agenda institucional e aprofundar o diálogo sobre a forma que pode tomar uma teoria da mudança institucional”* (ibidem: 67). Na abordagem dos economistas institucionalistas, é preciso explicar como a racionalidade dos atores está condicionada pelo contexto cultural. Embora North (2004) diga que as instituições limitam as escolhas dos atores, que dificilmente eles estão em condições de realizar um cálculo racional estratégico, que a interpretação que fazem de seu ambiente é mediada por modelos subjetivos; o fato é que os estudos institucionais na economia se concentraram mais nos aspectos regulativos, e deixaram de descrever como elementos cognitivos interferem no cálculo de custos e benefícios (cf. Scott, 1998:133).

Se os novos institucionalistas vindos da Sociologia têm colocado forte ênfase sobre os aspectos cognitivos, ao ponto de eliminar os atores; ao modelo dos economistas falta explorar os limites da racionalidade, descrever o modo como o contexto social entra no cálculo estratégico dos indivíduos e subverte a lógica de maximizar ganhos. Os economistas têm utilizado o estudo das instituições mais para explicar problemas de oportunismo, informação imperfeita ou assimetria e custos de supervisão; não exploram

como as escolhas dos atores produzem resultados não esperados, pois são realizadas dentro de perspectivas quase sempre limitadas.

O que os novos institucionalistas propõem para os estudos econômicos, não o que de fato realizam, está próximo a abordagem de Max Weber. Para explicar o surgimento da empresa capitalista, o modo como foi organizada, Weber precisou penetrar na lógica da ética protestante calvinista e chegar a um tipo particular de conduta. O capitalismo floresceu com mais vigor nos países protestantes, pois a ética religiosa incentivou a dedicação ao trabalho como um fim em si mesmo e justificou a prosperidade como um sinal de pertencimento ao povo eleito de Deus.

Weber realiza o trabalho de descrever os aspectos cognitivos que moldam a ação, principalmente a crença religiosa, constrói um self grupal que atua conforme a lógica protestante e explica a conduta dos atores e a consequência de tal conduta na edificação da organização burocrática capitalista. Nee (2001) diz que Weber foi pioneiro na Sociologia em considerar a racionalidade dentro de um contexto sócio-histórico e que possui contribuições teóricas que podem ser muito úteis nos estudos institucionais. No entanto, Nee reconhece que *“o novo institucionalismo na economia tem desenvolvido teorias para explicar os constrangimentos formais, as bases sub-institucionais têm sido sub-teorizadas”* (Nee, 2001:3). Ressalta que a ligação entre o micro e macro nível de análise é um tema central no desenvolvimento do paradigma do novo institucionalismo. Também Douglass North concorda que não há ainda uma teoria sobre como as regras surgem, de que forma ideologia altera a motivação dos indivíduos, nem sobre o porque os indivíduos continuam investindo em valores (honestidade, integridade, etc.) mesmo quando os payoffs são negativos (North, 2004:42).

Mas se Weber já havia desenvolvido muito da teoria a que os novos institucionalistas se propõem, o que há realmente de novo na abordagem desses autores? O elemento “novo” que os institucionalistas trazem para as ciências sociais é a relação entre percepções subjetivas dos atores e os consequentes resultados no mundo social. Em outras palavras, exploram a relação entre ambiente institucional e suas implicações positivas ou negativas na esfera econômica, política e organizacional. Weber investigou tais relações, mas acentuou os efeitos “racionais” das instituições. A ética protestante calvinista causou o desenvolvimento de um tipo particular de capitalismo onde a busca pelo lucro se orientou por preceitos técnicos, legítimos, segundo rígidas regras disciplinares. Levou ao

desenvolvimento da organização burocrática capitalista que se impôs de modo hegemônico no mundo moderno em razão sobretudo de sua eficiência técnica.

Os novos institucionalistas estão interessados em explorar mais as conseqüências “irracionais” ou não-burocráticas das instituições. Não que tal vertente de análise não possa ser lida nos trabalhos de Weber, que várias vezes ressaltou que distintas racionalidades produziram diferentes formas de capitalismo (cf. Weber, 2004:107-108; 2001; ver também Mills, 2002: 46-48 e Swedberg, 2005:75-80). Mas os institucionalistas vão se ater à relação tensa entre preceitos subjetivos e preceitos técnicos, vão dar ênfase ao modo como as percepções subjetivas dos atores conduzem a formas pouco eficientes de organizações e ordens econômicas e políticas. Vão argumentar que nem sempre a razão da longa sobrevivência das instituições se deve a resultados ótimos.

### **1.3. Legitimidade e eficiência nos modelos institucionais**

A razão para a persistência das instituições, mesmo quando conduzem a resultados subótimos, tem explicações diferentes entre economistas e sociólogos. Douglass North diz que os indivíduos quando fazem suas escolhas, as fazem em situações de "completa falta de informação ou informações que seguem construções mentais" (North, 2004:9), portanto, não atuam segundo um cálculo perfeitamente instrumental. Os modelos subjetivos imperfeitos dos atores podem levar a persistência de situações ineficientes: "*Os custos de transação econômica e política e a percepção subjetiva dos atores resultaram em escolhas que nem sempre foram certamente ótimas ou unidirecionais para aumentar produtividade ou melhorar o bem-estar econômico*" (idem).

Na teoria econômica neoclássica, se os atores possuem representações erradas da realidade, o feedback informacional corrigirá os modelos inicialmente incorretos, punindo o comportamento desviante, e levando os jogadores sobreviventes a modelos corretos. North argumenta que o feedback da informação é tipicamente ineficiente para corrigir tais modelos subjetivos e que as instituições nem sempre funcionam no sentido de induzir os atores a adquirirem informação essencial que os levará a modelos corretos. "*Instituições não são necessariamente criadas para ser socialmente eficientes; em vez disso, elas, e no mínimo as regras formais, são criadas para servir aos interesses desses com poder de barganha para tramar novas regras*" (ibidem: 16). Ele diz que se aconteceu de algumas

economias obterem ganhos comerciais ao criar instituições relativamente eficientes, isto ocorreu porque *"sob certas circunstâncias os objetivos privados destes com poder de barganha alteraram as instituições produzindo soluções institucionais que se mostraram socialmente eficientes ou que se desenvolveram nesse sentido"* (idem).

North questiona a idéia implícita na teoria econômica neoclássica de que se as instituições perduram, é porque são eficientes. Também a pressuposição de que a maximização de resultado conduz a decisão mais eficiente. Ele diz que o altruísmo pode levar a resultados máximos sem que tenham sido desejados. Para compreender o comportamento do ator, North diz que é importante observar tanto a motivação do indivíduo, quanto a descrição que faz do ambiente:

*"As considerações ideológicas, baseadas nas percepções subjetivas da realidade, desempenham uma parte principal das escolhas dos seres humanos. Põem em jogo a complexidade e a imperfeição de nossa informação e os esforços hesitantes que fazemos para interpretá-la. Focalizam a necessidade de desenvolver modelos regulares de interação humana em face de tais complexidades, e sugerem que estas interações regulares, que chamamos de instituições, podem ser muito inadequadas ou muito distantes do ótimo em qualquer sentido do termo"* (ibidem: 23).

Os institucionalistas vindos da Sociologia explicam a persistência das instituições a partir do conceito de “ação prática”. Para eles, os administradores não tomam decisões com base em conscientes escolhas estratégicas, respondem às pressões do ambiente institucional, repetindo procedimentos tidos como corretos e eficientes no seu campo profissional. Guiam-se pelo modelo de outras organizações que obtiveram sucesso, sem analisar se as práticas e estratégias adotadas são coerentes com suas organizações. DiMaggio e Powell (1983) dizem que as organizações tendem a copiar umas as outras, porque encontram-se numa competição não apenas por recursos e consumidores, mas por poder político e legitimidade institucional, por oportunidades sociais e econômicas.

Meyer e Rowan (1977) cunharam o termo “mito racional” para explicar o isomorfismo da organização com o ambiente institucional: *“prescrições racionalizadas e impessoais que identificam vários propósitos sociais como técnicos e especificam a maneira de regras os meios apropriados para perseguir estes propósitos técnicos racionalmente”* (ibidem:343-4). Os mitos são sistemas de crenças racionais, que ao serem

amplamente adotados e feitos costumeiros, passam a ser empregados não importam os resultados gerados. Mesmo assim, são racionais porque definem metas, as atividades necessárias para atingi-las, e os atores aptos a realizá-las. Para Meyer e Rowan existem várias fontes de mitos racionalizados: a opinião pública, os sistemas educativos, as leis, os tribunais, as profissões, as ideologias, as tecnologias, as estruturas reguladoras, os órgãos de certificação e os requisitos e aprovações governamentais.

Para os institucionalistas da teoria organizacional, a incoerência entre permanência da instituição e os resultados subótimos que produz ocorre porque legitimidade é um fator importante para a sobrevivência das organizações. Meyer e Rowan postulam que *“organizações que incorporam elementos racionais socialmente legítimos e racionalizados em sua estrutura formal maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e capacidade de sobrevivência”* (ibidem:352). Ao incorporar preceitos e técnicas amplamente aceitos na sociedade, as organizações recebem os qualificativos a eles relacionados, ou podem incorrer em custos se assim não procederem. Eles citam o exemplo das organizações que não adotaram planos de saúde para seus trabalhadores e passaram a ser vistas como negligentes por seus funcionários, pelas empresas de seguros e pela justiça.

Mas a relação que Meyer e Rowan estabelecem entre legitimidade e sobrevivência não é uma tese fácil de concordar. Como diz Scott (1999), as organizações apresentam níveis diferentes de dependência de legitimidade. Algumas organizações necessitam de maior legitimidade, como por exemplo, a Igreja; já outras possuem maior autonomia em relação ao ambiente institucional, como as empresas. Por isso, nem sempre maior legitimidade implica em maior estabilidade e recursos (cf. Scott, 1999:220; Scott e Meyer, 1999:170-172). Se fosse verdade que as empresas buscam legitimidade como forma de garantir sobrevivência, não haveria indústria de bebidas, cigarros, armas; nem a persistência do crime organizado. É preciso explicar o momento em que a empresa ou o grupo dirigente precisará contar com maior legitimidade. Uma pequena empresa pode sobreviver por muitos anos sem necessitar lançar mão de procedimentos legítimos, que podem inclusive significar gastos excessivos. Por exemplo, uma micro ou pequena empresa que resolva renovar seus equipamentos de informática para modelos tidos como mais modernos e eficientes; se o investimento não trouxer retorno imediato ou a curto prazo, significará simplesmente aumento de custo.

Os institucionalistas da teoria organizacional, embora ressaltem que as instituições persistem mesmo quando levam a resultados ineficientes, associam ganho de legitimidade à sobrevivência. Atuar de acordo com o ambiente institucional pode conduzir as empresas a resultados subótimos no que tange a produção, mas não no que se refere a sobrevivência e apoio da sociedade. Os economistas têm uma interpretação diferente. Para eles, não é porque os atores estão a procura de legitimidade que as instituições, mesmo quando produzem resultados ineficientes, persistem; mas sim porque aqueles situados em posições estratégicas nas organizações econômicas e políticas não encontram vantagem em alterar as regras do jogo (cf. North, 2004; 1989).

North faz uma estranha associação entre instituições e custos de transação. Para ele, as instituições têm o papel de reduzir custos de transação<sup>15</sup> e são produzidas intencionalmente pelos atores com tal propósito. Num ambiente de informação imperfeita e de atores com baixa capacidade processual, as instituições atuam dotando de confiança as relações de troca e garantindo que os termos do contrato serão realizados. Nesse aspecto, as instituições produzem o benefício de reduzir custos de transação, ao criar uma estrutura estável para as trocas. Mas também podem levar a resultados negativos, podem contribuir para o aumento nos custos de transação, quando garantem a persistência de mecanismos ineficientes. North explica que *“custos de transação em mercados políticos e econômicos produzem direitos de propriedade ineficientes, mas os modelos subjetivos imperfeitos dos jogadores, ou seja, como compreendem a complexidade dos problemas que se confrontam, podem levar a persistência de tais direitos de propriedade”* (North, 2004:8).

Estabilidade não quer dizer eficiência na teoria de North. Situações estáveis, de nenhuma maneira significam instituições eficientes: *“embora estabilidade possa ser uma condição necessária para a complexa interação humana, não é certamente uma condição suficiente para eficiência”* (ibidem:84). Então, para North, as instituições dotam de estabilidade as transações, seja contribuindo para aumentar produtividade, seja mantendo estruturas ineficientes. O grande mérito delas é o de dar “confiança” aos atores que transacionam, por isso, eles perseguem intencionalmente essa qualidade.

---

<sup>15</sup> Por custos de transação Douglass North entende os custos de medir os atributos do bem a ser trocado e de constrangimento para que o acordo se realize (North, 2004:32).

## 1.4 Ambiente técnico e ambiente institucional

Se olhar do ponto de vista do ator, a estratégia de interpretação dos economistas é mais plausível, pois dificilmente os atores irão direcionar intencionalmente sua ação para a busca de legitimidade, enquanto, é possível que trabalhem para preservar ganhos. Além disso, legitimidade é uma recompensa que se apresenta para a organização como sujeito coletivo, não para o indivíduo em particular. O ganho de legitimidade obtido pela organização pode não trazer nenhum ganho individual, mais do que isso, o indivíduo pode retirar os benefícios do ganho de legitimidade sem dar nenhuma contribuição para o resultado. Vale ressaltar que os sociólogos advogam que as organizações preferem legitimidade à produtividade, pois para eles essa é uma pressão do ambiente institucional, não o resultado da vontade dos atores.

No estudo proposto, irão ser adotados elementos teóricos dos economistas e sociólogos. O foco será sobre o ator racional, dotado de uma limitada capacidade cognitiva (North, 2004, 2005) e que se utiliza de conhecimento institucionalizado, da consciência prática, para tomar decisões. Não é o indivíduo completamente racional, tampouco o “autômato” que repete condutas sem qualquer reflexão.

A hipótese é que os indivíduos confundam preceitos técnicos e preceitos normativos. Deste modo, atuar conforme as regras da responsabilidade social, por exemplo, é um preceito técnico e ao mesmo tempo um preceito valorativo. Para aqueles que dirigem as empresas, as ações voltadas para respeito ao meio ambiente, para melhoria na relação com os *stakeholders* da empresa são imperativos técnicos, que se não respeitados podem levar a conseqüências não desejadas. Vanda Pita, superintendente de responsabilidade social do grupo Santander Banespa, quando questionada sobre o que diria para as empresas que ainda não se envolveram com a área social, respondeu que “*elas que se cuidem, pois estão perdendo o bonde da história e, conseqüentemente, reduzindo o seu espaço no mercado*”<sup>16</sup>.

Tal relação entre ação e conseqüência da ação não é uma relação completamente científica e racional, mas decorre das construções subjetivas dos atores. Então, investir em ações sociais e garantir presença no mercado é um cálculo racional, mas dentro de uma

---

<sup>16</sup> Cf. [www.portaldovoluntariado.org.br/site/pagina.php?idconteudo=438](http://www.portaldovoluntariado.org.br/site/pagina.php?idconteudo=438), consultado em 22/06/05, às 9h40

racionalidade limitada pelo contexto cultural, onde existe uma norma que diz que as empresas que não atuarem em favor da comunidade, podem ser punidas por consumidores conscientes e engajados, e perderem sua participação no mercado.

As associações entre escolha e conseqüências são socialmente construídas, a cultura molda tipos específicos de racionalidade, ou ainda, “*a legitimação efetiva importa no estabelecimento de uma simetria entre as definições objetivas e subjetivas da realidade*” (Berger, 1985: 45). Desse modo, não existe uma procura intencional do ator por preceitos legítimos, mas por cumprir com preceitos técnicos, que se relacionam ao mesmo tempo com construções subjetivas.

Scott diz que regras técnicas, quando amplamente aceitas, acabam se tornando fortemente institucionalizadas e que toda organização está sujeita à influência do ambiente em algum nível:

*“Assim, pode ser totalmente difícil distinguir entre ambiente técnico e ambiente sócio-cultural, porque o último freqüentemente desenvolve normas e regras que parecem governar o processo técnico. De modo inverso, tecnologias podem tornar-se institucionalizadas, fundidas com valores culturais além das contribuições que fazem a performance de tarefas técnicas” (Scott, 1992:160).*

Para Powell (1999), até agora o trabalho de campo dos estudos institucionais deu muita importância à diferença entre setores impulsionados pelo mercado e os institucionalizados, estabelecendo uma divisão estanque entre esses dois campos. As organizações que atuam segundo a lógica de mercado são analisadas pelo modelo do ator racional, enquanto que a teoria do novo institucionalismo é aplicada principalmente às organizações públicas ou não-lucrativas, onde os objetivos mais importantes são diminuir incerteza e assegurar sobrevivência: “*a sobrevivência de algumas organizações depende mais de chegar a altos modelos eficientes de produção interna, enquanto a sobrevivência de outras requer ajuste aos códigos normativos das redes de relações em que estão incorporadas*” (Powell, 1999: 238). Ele argumenta que dessa forma o institucionalismo tem sido usado de uma maneira residual, “*útil para dar razão a resultados quando outras explicações instrumentais são improcedentes*” (cf. *ibidem*:245).

A razão dessa “*má interpretação*”, em sua opinião, se deve a falta de clareza dos primeiros trabalhos dos novos institucionalistas, que sugeriram que “*os processos*

*institucionais eram ineficientes e ao mesmo tempo aumentavam as perspectivas de sobrevivência*” (ibidem:246). Para ele, isso é uma incoerência, pois como “*é possível que práticas que aumentam a perspectiva de sobrevivência sejam consideradas ineficientes?*” (idem). Powell e DiMaggio (1999) explicam que as primeiras produções contrastavam explicitamente os processos institucionais com aqueles motivados por considerações de eficiência, e argumentam “*que o dinheiro gasto em atividades legítimas ou cerimoniais constituíam ‘custos puros do ponto de vista da eficiência’*” (Powell e DiMaggio, 1999:74). Eles dizem que como a mudança ambiental ocorre num ritmo mais veloz que a adaptação organizacional, é pouco provável que as instituições que sobrevivam sejam as mais eficientes. No entanto, para os autores o importante não é se as instituições são ou não eficientes, o problema da Sociologia é explicar como “*as instituições incorporam as experiências históricas em suas regras e lógicas organizativas*” (ibidem:75).

O problema de fundo que aparece nos estudos dos novos institucionalistas na área da Sociologia das Organizações é que indiretamente eles estabeleceram uma relação a priori entre legitimidade, estabilidade e eficiência. Pode-se ler nos primeiros trabalhos de DiMaggio e Powell (1983), assim como de Meyer e Rowan (1977), que as instituições buscam legitimidade e assim procedendo tenderão a ser mais ineficientes, pois incorporam práticas tidas como corretas independente dos resultados que possam gerar. Ao ganhar legitimidade, elas garantem sobrevivência, mesmo fazendo uso de rotinas burocráticas ineficientes. Nessa proposição, parece haver algo incoerente, pois como diz Powell: “*como é possível que práticas que aumentam a perspectiva de sobrevivência sejam consideradas ineficientes?*” Ora, eficiência não é sinônimo de sobrevivência. Parafraseando North, uma organização pode persistir quando arranjos políticos e institucionais favorecem a sua existência.

A confusão entre as três variáveis citadas decorre da compreensão que esses autores possuem de organização. Eles não estabelecem nenhuma fronteira entre organização e ambiente. As organizações tendem a desaparecer como distintas unidades: “*Indo além das relações de intercâmbio sugeridas na teoria dos sistemas abertos, as teorias institucionais em suas formas extremas definem as organizações como representações dramáticas de mitos relacionados que prevalecem nas sociedades modernas mais que como unidades que participam em intercâmbios – sem importar o quão complexo sejam – com seus ambientes*” (Meyer e Rowan, 1977: 346).

Assim, é exatamente porque para os institucionalistas as organizações imitam o ambiente sem nenhuma fronteira, que eles não atentam para situações em que o ambiente institucional pode prejudicar a sobrevivência e estabilidade das organizações. Se as organizações forem tratadas como sistemas abertos, ou seja, como sujeitas a fluxos de pessoas, recursos, informações externas, crenças, modelos de conduta; participando de um amplo sistema de relações, mas que ainda guardam fronteiras com o ambiente institucional, é possível fazer algumas proposições que interessam ao projeto de pesquisa proposto. Assim, define-se organização como sendo: “*Sistemas de atividades interdependentes ligando coalizões mutáveis de participantes; os sistemas estão imbricados no - dependentes de contínuas trocas com e constituídos por – ambiente o qual eles operam*” (Scott, 1998:28).

Quando organizações são tratadas como sistemas abertos, pode-se postular que estejam situadas num ambiente normativo mais amplo que poderá exercer influência em níveis diferentes sobre suas rotinas burocráticas. Mas é preciso explicar como essas trocas ocorrem, quais são os vetores desse processo e as situações que favorecem a organização a tomar modelos reconhecidos como efetivamente válidos no ambiente institucional, mesmo quando eles não se mostram eficientes. Além disso, tratando organizações como sistemas abertos, é possível demonstrar que a relação entre as variáveis eficiência, estabilidade/sobrevivência e legitimidade não podem ser estabelecidas a priori. Uma organização pode ser legítima e não sobreviver, se os custos para manter legitimidade se apresentarem altos demais aos participantes. O contrário também pode acontecer. A organização ser legítima e ineficiente e mesmo assim sobreviver se a estrutura política e institucional sustentar resultados negativos.

Processos são eficientes ou ineficientes conforme a interpretação dos atores envolvidos, pelo menos até o ponto em que a organização se torne inviável. Os atores podem tomar certos modelos sancionados como corretos e os adotarem nas organizações porque acreditam que são mais eficientes, não significa que de fato são. A crença dos atores em padrões, rotinas, instrumentos de gestão e na eficácia deles pode fazer com que sejam amplamente aceitos, sem que isso signifique que as organizações funcionarão em situação de maior eficiência ou que assegurarão desse modo sua permanência no mercado. Situações podem favorecer a persistência de práticas ineficientes: empresas que possuem alta lucratividade e que não estão sujeitas a pressões competitivas, mesmo atuando em

ambientes técnicos, poderiam sustentar por certo período práticas ineficientes. A avaliação dos gestores decorre de modelos socialmente construídos que não são feitos em situações de informação perfeita.

### **1.5 Novo Institucionalismo e responsabilidade social**

A influência do ambiente institucional na definição dos objetivos e estrutura da organização é uma questão importante para compreender o fenômeno da “responsabilidade social” no Brasil, pois sugere uma estratégia pouco usada para a interpretação da empresa capitalista. Costumeiramente, ela tem sido interpretada sob a lógica pura do mercado: maximizar resultados e aumentar produtividade com o menor custo possível.

No modelo burocrático weberiano, a empresa capitalista busca coerente relação entre meios e fins, elevada precisão entre estratégia adotada e expectativa de lucro. Segundo Weber, o desenvolvimento do capitalismo no Ocidente Moderno está intimamente ligado a burocratização, pois a sua característica principal é a busca do lucro de forma racional e legítima, portanto, através de uma administração “contínua, rigorosa e calculável”. A visão weberiana do desenvolvimento da organização burocrática segue a lógica liberal: o mercado não só é soberano para definir a forma organizacional mais adequada, como seleciona aquela que leva ao máximo de eficiência. O mercado premia a empresa que possui maior nível de racionalidade e coordenação.

Ora, mas o que acontece quando o ambiente institucional cria modelos subjetivos que interferem no cálculo dos atores? O que acontece com a organização capitalista quando os atores, com a intenção de evitar o risco, escolhem práticas e procedimentos legítimos, amplamente tidos como válidos, não os mais eficientes?

Uma abordagem da empresa capitalista pelo fundamento teórico dos novos institucionalistas abre uma porta para compreender o comportamento da empresa, que não apenas pela lógica utilitária. A empresa sofre a pressão do seu ambiente institucional, que estabelece referenciais para a conduta, cria formas de proceder convencionadas como corretas, estipula relações entre conduta e resultados. O ambiente institucional interfere no modo como os atores interpretam a realidade social e constroem respostas aos seus problemas.

Desse modo, os atores podem julgar que o crescente investimento das empresas em ações voltadas para a comunidade, o desenvolvimento de projetos de conservação ambiental, a adoção de estratégias de diálogo com os stakeholders pode ter impacto direto sobre os resultados da empresa e sua sobrevivência no mercado. No entanto, não são estratégias que partem de um exato cálculo matemático, mas suposições construídas a partir de conhecimento tido como correto. São modos de agir que foram sancionados e convencionados pela opinião pública, universidades, imprensa, ONGs e outros formadores de opinião. Ou ainda, o saber acadêmico que foi popularizado em práticas rotineiras.

Responsabilidade social é um mito racional, no sentido em que cria uma relação entre procedimentos e resultados, entre estratégias a serem adotadas e conseqüências desejadas. No discurso dos gestores e lideranças de associações empresariais, as empresas que investem em ações sociais, que buscam aprimorar a relação com seus partners, que controlam os efeitos negativos da atuação econômica, garantirão sua sobrevivência no futuro. Não é uma estratégia clara dos atores para maximizar resultados a curto prazo, mas sim um mito de como deve se comportar a empresa, na crença de que tal conduta lhe levará a melhores ganhos e sustentabilidade.

O objetivo dos indicadores, apresentados no primeiro capítulo, foi demonstrar que o cálculo dos administradores, entre ações de responsabilidade social e resultados, não é um cálculo exato. Não existem indicadores capazes de assegurar que os investimentos em ações de preservação do meio ambiente, por exemplo, terão algum impacto sobre lucratividade.

É claro que ao contribuir para que no futuro continue existindo água potável em abundância, indiretamente a empresa estará trabalhando para manter o sistema produtivo. No entanto, nada garante que serão as empresas que hoje atuam de forma ambientalmente sustentável, as que se beneficiarão no futuro. Elas podem estar contribuindo para que outras, talvez suas concorrentes no mercado, usufruam dos benefícios.

Outro exemplo é o de um banco que deixa de financiar a produção de agricultores que utilizam agrotóxicos e não conservam uma área mínima de floresta nativa. A longo prazo, o banco estará atuando para melhorar a qualidade do ar, água e para a manutenção de terras agricultáveis. Receberá o benefício imediato de não ter seu nome envolvido em escândalos ambientais ou processos judiciais. No entanto, a curto prazo sua ação significará prejuízo imediato: outro banco emprestará o dinheiro e ganhará o cliente. Pode-

se ainda argumentar que as empresas “de fato” não estão adotando atitudes de respeito ao meio ambiente. Trata-se apenas de um jogo de cena para conquistar uma opinião pública favorável. Sem entrar no mérito do que é ou não verdade em relação ao que as empresas realizam na área de responsabilidade social, há dados indiscutíveis como a existência e manutenção de centros culturais e escolas.

As empresas justificam seus investimentos em ações sociais na suposição de que ao contribuírem para a redução dos problemas sociais do País poderão ser beneficiadas pela preferência dos consumidores, aprovação da mídia e apoio do Estado. Como demonstrado no primeiro capítulo, os investimentos das empresas e os possíveis ganhos não possuem relação direta. A ponte construída entre responsabilidade social e resultados econômicos para as empresas é uma construção histórica, o resultado da interpretação subjetiva dos atores entre uma ação e suas conseqüências, um mito racional, conforme definido por Meyer e Rowan (1977). Um mito é um sistema de crenças porque se apresenta como evidência necessária e racional, como um fato que não necessita que os indivíduos acreditem ou não para que funcione. É racional, pois toma a forma de procedimentos especificados por regras necessárias para alcançar determinados fins. Os mitos são construções sociais que estabelecem os meios válidos para atingir certos fins, que fixam como técnica e efetivamente correta uma relação entre meios e fins que foi social e historicamente construída.

Scott (1998), ao interpretar os conceitos de Meyer e Rowan (1977), pergunta: *“Como é possível que uma propriedade legítima passe para outro proprietário? Como pode uma organização tornar-se uma corporação? Sistemas legais – como complexos de mitos racionalizados – provêem soluções para tais problemas”*. Na interpretação que Scott faz dos trabalhos de Meyer e Rowan, ele trata como crenças tanto as que derivam de sistemas legais, quanto as que decorrem de preceitos técnicos institucionalizados. A aproximação entre esses conceitos não é injusta, Meyer e Rowan também tratavam como crenças tanto aqueles mitos gerados pela suposição de serem efetivamente racionais, quanto aqueles estabelecidos por instituições legais, como Estado. Para os objetivos dessa pesquisa será importante separar os dois conceitos e também estabelecer uma definição de crença melhor formalizada, que facilite o trabalho empírico.

Assim, a proposta é definir crença, a partir do conceito de norma apresentado por Oliveira (2005). Esse autor, numa revisão de Hans Kelsen, elabora três definições para

norma, que são apenas definições formais, nada dizem sobre o uso que os indivíduos farão delas. Apenas que, existindo uma norma, ela se apresentará de três formas possíveis:

- 1) Sentença descritiva (Se A, então B)
- 2) Sentença normativa transcendente (Se A, então deve ser B), senão C
- 3) Sentença normativa imanente (Se A, então deve ser B), senão deve ser C.

Sendo que A corresponde a uma condição, B é um comportamento devido ou um valor e C uma sanção.

O primeiro modelo de norma decorre de uma lei natural e explica fenômenos naturais, tais como, se o metal for aquecido, então, dilata-se. Já o segundo e terceiro modelo são construções humanas, relações de causa e efeito imputadas pelo homem e cuja validade ou aceitação não necessita de comprovações empíricas. Mesmo quando não comprovadas empiricamente continuam existindo enquanto normas. Entre os dois últimos modelos de norma, a diferença é que o terceiro tipo é uma ordem normativa imanente, ou seja, uma norma que foi criada pelos homens e cuja sanção também será aplicada por homens. Já o segundo, a sanção é aplicada por uma entidade supra-humana: Deus, anjos, etc. *“Assim, tanto a norma segundo a qual a criança não deve mentir ou alguma mágica fará seu nariz crescer, ou o Papai Noel não lhe trará presentes, como a norma segundo a qual se deve professar uma determinada fé ou se incorrerá na punição da privação da vida eterna ou de uma vida após a morte repleta de dores e tormentos, são normas dotadas de sanções transcendentais”* (Oliveira, 2005:191).

De acordo com as definições de norma apresentadas, Oliveira deriva<sup>17</sup> o conceito de crença, pois toda norma se baseia numa crença. Seria crença toda construção do tipo Se A, então B, ou seja, toda construção que estabelecesse uma relação de causa e efeito entre uma condição e um comportamento devido, não sendo necessária a sanção. No entanto, para as ciências humanas, interessariam apenas os dois últimos tipos de construções: “Se A, então B, senão C” ou “Se A, então deve ser B, senão deve ser C”, pois são construções sociais.

Voltando aos exemplos dados por Scott de crenças sociais, tem-se que os sistemas legais pertenceriam ao terceiro tipo de crença, enquanto que conhecimentos técnicos se

---

<sup>17</sup> As definições de crenças apresentadas não estão na dissertação de mestrado de Oliveira (2005), foram interpretações passadas pessoalmente e sistematizadas por mim.

enquadrariam no segundo modelo. Responsabilidade social é um mito no sentido que fixa regras, mas é um mito que se apóia numa crença do tipo normativa transcendente. A diferença entre crença normativa transcendente e imanente é sutil, mas importante. No primeiro caso, o que se tem é uma sanção imposta por um ser supra-humano ou por causas naturais, contra a qual não há como recorrer, já no segundo modelo, a sanção é uma convenção humana, expressa nos sistemas legais. Não é preciso dizer que sanções transcendentais têm um impacto maior no comportamento humano que sanções imanentes.

O que está se supondo é que responsabilidade social é uma crença, no sentido que estabelece uma relação de causa e efeito entre agir de maneira socialmente responsável e sustentabilidade/lucratividade. Mais precisamente, responsabilidade social seria uma crença do tipo normativa transcendente, pois como toda norma técnica, ela define uma sanção para qual não existe apelação: “se é uma empresa, deve ser responsável, senão não será lucrativa/sustentável”. Tal sentença é semelhante àquela que o médico apresenta a família de um paciente: “se é diabético, não pode comer doce, senão morre.”

## **1.6 Ator e crença**

Tomar RSE como sendo uma crença não significa cair numa abordagem holística. O que se propõe é compreender de que forma a crença modifica o cálculo racional dos atores, tendo o modelo de ação voltada para maximização de ganhos como tipo ideal. A proposta é dar conta dos fatores cognitivos que moldam a percepção dos atores sobre a realidade social, mas sem abrir mão da participação intencional dos atores em criar ou modificar as normas sociais. Na análise dos institucionalistas vindos da Sociologia, os contextos induzem as estratégias de gestão das organizações, “*criam novos elementos organizacionais, os transformam em necessidades das organizações e consideram-nas, posteriormente, mais legitimadas que as outras*” (Carvalho e Vieira: 2003:37). O ambiente institucional pressiona as organizações para certas estruturas e procedimentos. Na abordagem a ser realizada, não se pretende parar nos aspectos estruturais que moldam a formação das organizações, mas dar conta da intervenção dos atores e de que forma o ambiente institucional orienta a interpretação que fazem da realidade e as estratégias que constroem.

O desejo do ator é limitado a um contexto, suas escolhas são feitas dentro de uma perspectiva quase sempre limitada, o que se institucionaliza vai além do ator, é supra-individual, mas nem por isso se deve abandonar a ação social como foco de análise. Essa é uma perspectiva que permite tratar institucionalização como um processo. Se a análise for feita centrada nas instituições, como variáveis independentes, o resultado é uma abordagem estrutural, onde o ator nada ou quase nada influi. É uma análise restrita que não dá conta da riqueza de detalhes que cerca a ação. Valores se institucionalizam em normas de comportamento, mas não basta descrever tais normas ou como se reproduzem, é preciso dar conta de como se formaram, pois é a descrição de tal processo que permite chegar aos resultados não desejados.

O que se pretende demonstrar é uma perspectiva pouco explorada no estudo dos novos institucionalistas: saber como os atores trabalham para a construção de instituições e para sua difusão. A perspectiva do ator tem sido pouco explorada nos estudos institucionais, pois, como dizem Tolbert e Zucker (1999), as análises têm tratado institucionalização como um estado qualitativo, não como um processo: “*ou as estruturas são institucionalizadas ou não são*” (ibidem:196). Pouca atenção tem sido dada aos níveis de institucionalização, que para os referidos autores são três: habituação, objetivação e sedimentação. Essa pesquisa irá se concentrar na primeira fase: “*o processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos*” (ibidem:206).

Não se considera que os preceitos “técnicos” presentes no script do que se convencionou chamar de responsabilidade social estejam institucionalizados. Não se parte do pressuposto de que a crença em RSE, conforme o modelo antes apresentado, se mostre como uma sanção inapelável e evidente. Se institucionalização é um processo, pode-se dizer que RSE é uma crença segundo um modelo formal antes definido. Agora, se ela de fato irá realmente funcionar como crença, é outra questão. Não é objetivo desse trabalho avaliar se as normas presentes no conceito de RSE atingiram um nível de “sedimentação”, ou seja, a reprodução de práticas sem questionamento, sem avaliação dos seus resultados, sem a necessidade de intervenção por parte dos atores. Supõe-se que o conceito de RSE exige uma ampla mobilização das entidades empresariais afins em relação à causa e de seus simpatizantes ou interessados. Está longe de ser uma prática tida como evidente, naturalizada e aceita. O objetivo principal do trabalho é explicar porque as empresas

investem em responsabilidade social, quando não há indicadores claros da forma de retorno que terão. A hipótese é que, em situações de baixa informação e incerteza, os atores tenderão a adotar conhecimentos tidos como certos, senso comum, crenças. Desse modo, RSE é uma crença, um mito racional, no sentido em que estabelece uma relação lógica, de que investir em RSE pode trazer lucro e sustentabilidade para as empresas. Tal proposição não está amparada em preceitos claros de resultados, não decorre de um cálculo racional estratégico, é um saber que foi histórico e socialmente construído.

Assim, para dar conta do primeiro objetivo, constituem objetivos secundários desse trabalho:

- a) Descrever como a relação entre agir de maneira socialmente responsável e lucratividade/ sustentabilidade foi histórica e socialmente construída;
- b) Identificar os atores mais prováveis a repercutir tal relação (crença) no ambiente das empresas;
- c) Identificar as situações na estrutura organizacional da empresas que facilitam aos gestores repercutir o conteúdo normativo de RSE;
- d) Verificar, através de um estudo de caso, de que modo o ambiente institucional modifica a política de gasto social da empresa.

Para dar conta das circunstâncias que levaram a formação de uma relação evidente entre agir de maneira socialmente responsável e lucratividade, os atores prováveis a repercutir tal relação, as circunstâncias que favoreceram aos atores a agir conforme tal crença e, finalmente, observar se houve alterações na política social desenvolvida por uma empresa foram tomados caminhos analíticos diferentes. Por isso, em cada etapa será descrita a estratégia metodológica adotada.

## 2. A APROXIMAÇÃO ENTRE O ECONÔMICO E O SOCIAL

*“Como colocar o desenvolvimento social no centro de  
todas as ações de todos os seres humanos e suas instituições?  
Como gerar a cultura mundial do desenvolvimento social?”*

*Herbert de Souza*

### **2.1 Responsabilidade social no discurso da Igreja Católica e da ADCE/FIDES**

O crescente investimento das empresas em ações sociais e todo um conjunto de ações compreendidas no rótulo de responsabilidade social resultaram de um senso comum construído no meio empresarial de que tais ações podem trazer resultados positivos para as empresas em termos de sustentabilidade e lucro. A hipótese desse trabalho é que não se trata de um exato cálculo matemático do administrador, em que ele observa os possíveis resultados e estima o valor dos investimentos. O retorno, que os gastos sociais podem trazer, é intangível e definido a partir de suposições subjetivas historicamente construídas. A proposta deste capítulo é descrever o processo sócio-histórico pelo qual tal senso comum se formou no meio empresarial.

“Responsabilidade social” não é um termo novo, já era usado pelas entidades empresariais desde os anos 60, mas o conteúdo era muito diferente daquele hoje empregado. A primeira entidade a discutir a “responsabilidade social” da empresa no Brasil é a ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil, criada em 29 de março de 1961. Seu objetivo era o estudo e a difusão da Doutrina Social Cristã (DSC) da Igreja Católica, formada, até aquela data, pelas encíclicas papais Rerum Novarum (1891), Quadragésimo Anno (1931), Pentecostes (1951) e Mater et Magistra (1961)<sup>18</sup>. Como extensão da ADCE, é criado o IDE – Instituto de Desenvolvimento

---

<sup>18</sup> Depois de 1961, foram inseridos à Doutrina Social Cristã os documentos papais Octogesima Adveniens (1971), publicados por Paulo VI e Laborem Exercens (1981) de João Paulo II.

Empresarial, cujo objetivo era fornecer formação para os dirigentes e executivos das empresas sobre as doutrinas cristãs, através da promoção de cursos, assessorias e serviços. Essa entidade se transforma numa Fundação, a Fides – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial, em 1986, mantendo o mesmo propósito do IDE, mas com maior autonomia financeira e administrativa (cf. ADCE, 1997; Pinto, 2002).

A preocupação que orientava o discurso da ADCE e também da Igreja Católica, na década de 60, era a “ameaça comunista”, a possibilidade de que o conflito entre trabalhadores e capitalistas levasse à instauração de um regime comunista no País. Era o período da Guerra Fria, da vitória de Fidel Castro e do comunismo em Cuba, da eleição de Jânio Quadros e de sua política de aproximação com as nações do bloco comunista, de explosão de greves e de ascensão do sindicalismo. É dentro desse clima político que se formará a ADCE.

A entidade é uma representação da UNIAPAC – União Internacional de Associações Patronais Cristãs, nascida na Bélgica e com sede em Bruxelas, cujo objetivo declarado era o de reunir empresários e dirigentes de qualquer credo religioso, que respeitassem os princípios e as aplicações do pensamento social cristão. Formada por dirigentes ligados a organismos assistenciais da Igreja, que “*organizaram-se e orientaram-se no sentido de minorar os males do tempo de guerra e de amenizar as severas condições impostas aos trabalhadores (...)*” (ADCE, 1997:14); também a UNIAPAC nasce da preocupação com a expansão do regime comunista na Europa do pós-guerra.

Assim como a Igreja Católica, a ADCE era contrária tanto à ideologia liberal, que responsabilizava por ter conduzido a sociedade a uma situação de tensão, quanto ao comunismo por extinguir com a propriedade privada e ameaçar as liberdades individuais:

*“O mundo ocidental organizado, economicamente, à base do liberalismo dominante a partir do século passado, defronta-se com a ameaça comunista que visa à coletivização da propriedade. Liberais e comunistas pertencem a escolas que padecem do mesmo vício radical e insanável – são escolas materialistas que cortaram as próprias raízes espirituais cristãs. Nem a liberdade ilimitada dos liberais é justa, nem o totalitarismo do comunismo é livre” (ibidem:19).*

No discurso da ADCE, as crises e tensões no ambiente da empresa decorriam do distanciamento do empresariado dos princípios cristãos. Para corrigir tal situação, era necessária uma “revolução” nas consciências, fazer o empresariado tomar “consciência plena de suas responsabilidades sociais”, principalmente no que se referiria à relação com seus empregados. É por essa razão que a Carta de Princípios da ADCE diz: “*numa época em que todos se batem por direitos, queremos entrar na luta ao apelo de deveres*” (idem). O conceito de “responsabilidade social” aparece, assim, com uma conotação bem distante da que atualmente é usada. Trata-se de responsabilidade do empresário para com seus funcionários, do dever cristão em colocar os valores morais acima das preocupações econômicas com lucro e produtividade.

As mudanças de conteúdo que o termo responsabilidade social sofrerá entre os anos 60-90 permitem acompanhar alterações na relação da empresa com o ambiente social. Nesse capítulo será descrito o processo de transformações do que se convencionou chamar de “responsabilidade social” das empresas, mas não apenas isso. Pretende-se principalmente dar conta do processo histórico e dos atores que contribuíram para legitimar a ligação entre desenvolvimento social e lucratividade e sustentabilidade.

Para reconstruir parte do pensamento da ADCE/FIDES, serão utilizadas publicações dessas entidades e textos papais que compõem a Doutrina Social Cristã. A análise está dividida em alguns conceitos centrais, que são importantes para observar mudanças na compreensão do papel social da empresa e para avaliar porque a ideologia dessas entidades não vai além do período de tensão da guerra fria, não chega ao final do regime militar.

A ADCE/FIDES passou por três fases: na primeira (1961-1968), a entidade recebeu muitas filiações pois era vista como um “*reduto cristão contra o comunismo que ameaçaria o país*” (ibidem:40). Na segunda fase (1975-1976), foi procurada por conta dos “*benefícios sociais, políticos, administrativos decorrentes do prestígio conferido à entidade pelo Governo e a numerosa presença de adeceanos em postos de mando*” (idem). A terceira fase é a atual, quando sofre um esvaziamento, passando a ser integrada principalmente por médios e pequenos empresários. O conceito de RSE empregado pela ADCE/FIDES – que ainda continua em parte a ser repetido pela entidade – é diferente daquele hoje defendido pelas organizações mais populares no movimento de RSE. No entanto, a diferença entre esses dois discursos é importante para entender porque um refluí

enquanto o outro ganha espaço no jargão empresarial, e se não é de todo aplicado, pode-se dizer que é legítimo junto a empresários e dirigentes.

### **2.1.1 O papel do dirigente de empresa**

A expressão “responsabilidade social”, no discurso da Igreja Católica, não é dirigida à empresa, mas sim ao empresário. Não é a empresa que deve ser “responsável”, mas o indivíduo. A palavra “empresa” só aparece no discurso da Igreja em 1931, na encíclica *Quadragesimo Anno* de Pio XI. Laurent e Jahan (1991) dizem que expressões típicas do mundo econômico como - “consumidores”, “escalões superiores”, “formação” – aparecem ainda mais tarde. Outras – como “concorrência”, “natureza dos produtos”, “investimentos”, “tomadas de decisões” – são pouco citadas e aprofundadas. “*Os assuntos técnicos e os problemas de gestão são raramente mencionados e quase exclusivamente sob o ângulo das suas conseqüências para as pessoas*” (Laurent e Jahan, 1991:29). Teixeira afirma que a empresa tem um lugar muito modesto dentro da Doutrina Social Cristã, “*a prioridade está no homem como centro de toda a atividade econômica*” (ibidem:261). Quando o conceito “empresa” aparece nos documentos pontifícios, ele diz que é apenas para ressaltar seus pontos negativos e condená-la enquanto instituição.

Essa é uma diferença importante no uso do termo “responsabilidade social” pela Igreja Católica em relação ao que fará o Instituto Ethos, nos anos 90 – principal ONG empresarial a trabalhar em prol desse conceito. O Instituto Ethos dirige seu discurso para as empresas e suas justificativas são mercadológicas. A empresa deve atuar de maneira socialmente responsável porque tem uma imagem a zelar, porque procura por ganhos de competitividade no comércio internacional, porque deseja diferenciar sua marca aos olhos do consumidor, porque não quer sofrer o boicote de ONGs ou passar por especulações na imprensa. Atuar de maneira socialmente responsável não é apenas um controle de risco, implica numa estratégia de desenvolvimento da empresa integrada aos interesses de seus *partners* (cf. Grajew, 2000; 2002b, Mattar, 2001; Instituto Ethos, 2006, Instituto Akatu, 2002). Já o discurso da Igreja Católica tem como foco o indivíduo empresário, ele deve cumprir com seu dever moral e cristão, deve ter “responsabilidade social” para com seus empregados, garantindo justas e dignas condições de trabalho. O senso de justiça, os

sentimentos de caridade e de amor ao próximo devem guiar suas ações, de tal maneira que a questão econômica não seja colocada à frente dos imperativos da consciência. Por mais que encontre dificuldade em casar interesses econômicos com deveres morais, o empresário deve agir conforme seus princípios, pagar o custo de seguir sua consciência, renunciar a lucros mais altos, colocar-se à prova, sacrificar interesses individuais em favor do bem comum. Se para o Instituto Ethos, o bem comum não está em desacordo com o interesse econômico, no discurso da Igreja está claro que não são coincidentes:

*“Os homens que, pelo contrário, se aplicam às coisas da indústria, não podem concorrer para este bem comum nem na mesma medida, nem pelas mesmas vias; mas, entretanto, também eles, ainda que de maneira menos direta, servem muitíssimo os interesses da sociedade. Sem dúvida alguma, o bem comum, cuja aquisição deve ter por efeito aperfeiçoar os homens, é principalmente um bem moral” (§50 Rerum Novarum).*

A maneira como a Igreja resolve a tensão entre o imperativo moral e o econômico é sujeitando o último às razões do primeiro. O cristão deve abdicar de ganhos no mundo terreno em favor de benefícios na vida eterna. Não existe, nos textos católicos, uma orientação clara para alterações nas normas que regem a empresa capitalista, mas recomendações quanto aos excessos cometidos por patrões e empregados. Não há receitas gerenciais sobre como proceder em situações de conflito nas empresas, tampouco o que uma conduta cristã poderia acrescentar em termos de ganhos econômicos. São mais normas gerais de conduta que deverão ser aplicadas pelo gestor conforme sua interpretação. Na Carta de Princípios do Decálogo do Empresário Cristão, publicada pela primeira vez em 1974 pela ADCE, verifica-se que ela repercute o discurso da Igreja, subordinando o interesse econômico ao moral: *“Aceitamos a existência e o valor transcendente de uma ética social e empresarial, a cujos imperativos submetemos nossas motivações, interesses, atividades e a racionalidade de nossas decisões” (ADCE, 1997:37)*

Nesse aspecto, pode-se dizer que a conduta proclamada pela Igreja Católica e repercutida pelos empresários cristãos, participantes da ADCE/FIDES, não conduz a uma atitude prática em relação ao mundo. Não leva a uma mentalidade capitalista, mas sim anticapitalista na medida em que recomenda renunciar a ganhos econômicos em favor de

questões morais. No discurso dessas entidades, permanece a tensão entre atividade econômica e ética religiosa.

### **2.1.2 A centralidade do conflito capital e trabalho**

O problema central nos textos da Doutrina Social Cristã e da ADCE/FIDES é o conflito entre capitalistas e operários, o temor de que o conflito termine na instauração de um Estado totalitário: *“Atualmente, a sociedade continua num estado violento e por isso instável e vacilante, pois se funda sobre classes que se movem por apetites desencontrados, e, por consequência, dada a fraqueza humana, com facilidade tendem para o ódio e para a guerra”* (§82 Quadragésimo Anno).

As encíclicas sociais aparecem no momento de crise do capitalismo. Rerum Novarum do papa Leão XIII é publicada em 15 de maio de 1891, quando as condições de trabalho na Europa eram péssimas e crescia a adesão do proletariado ao discurso socialista. O Quadragésimo Anno de Pio XI é lançado em 1931, ao final da Primeira Guerra Mundial, após a Revolução Russa e a Crise de 1929. São textos voltados para combater a ideologia socialista e a alienação do trabalho. A Igreja critica a forma de trabalho onde o indivíduo não se identifica com o que faz, é ausente das decisões tomadas na empresa e busca apenas a satisfação de necessidades imediatas. Para a Igreja, é preciso corrigir a alienação do trabalho, pois ela também induz a revolta da classe operária.

A solução para os dois males que atingem a sociedade industrial moderna deve partir das consciências individuais, já que toda degeneração da sociedade seria produto de vícios individuais. Somente a intervenção racional e consciente dos homens no curso da sua História, orientando-a para normas de justiça, equidade e amor, poderia restabelecer a ordem social. Se a crítica da Igreja está voltada para o indivíduo, o conflito entre operários e capitalistas é explicado não como um problema de distribuição de renda, ou inerente ao capitalismo; o conflito decorre de vícios privados, da ambição demasiada, do deixar-se seduzir por discursos levianos, do esbanjamento, da tentação do poder, da falta de honestidade nos negócios (cf. Laurent e Jahan,1991:41). Do lado do trabalhador também existe um comportamento moralmente incorreto. É a inveja em relação àquele que possui que faz o leva a se revoltar contra sua condição social: *“Os socialistas, para curar este*

*mal, instigam nos pobres o ódio invejoso contra os que possuem, e pretendem que toda a propriedade de bens particulares deve ser suprimida...*” (§7*Rerum Novarum*). Só a conduta ética poderá dirimir as tensões entre trabalhadores e patrões, mas a escolha por tal conduta dependerá do caráter e da vontade isolada de indivíduos, não será resultado de imperativos econômicos, nem contará com incentivos utilitários. Trata-se de uma decisão puramente moral, baseada em valores cristãos, orientar ou não a empresa para relações mais humanas com os operários.

### **2.1.3 A caridade e o sentimento de justiça**

A solução para a situação de iminente conflito entre patrões e empregados está no sentimento de justiça cristão e no dever de praticar caridade. A igreja não condena o enriquecimento, mas deve-se buscá-lo sem contrariar a lei de Deus e respeitando os direitos do próximo. Não concorda que os “interesses próprios” sejam uma boa regra de conduta, ao contrário, deve o cristão colocar em primeiro plano a procura pelo reino de Deus e por justiça. No conceito de justiça empregado pela Igreja, a caridade tem um papel central. Tem a função de aproximar os indivíduos, fortalecer vínculos pessoais e o sentimento de pertencimento à uma grande família:

*“Quanto se enganam, portanto, os reformadores incautos que, atendendo somente a guardar a justiça comutativa, rejeitam com orgulho o concurso da caridade! (...) Contudo, ainda que o homem alcance enfim quanto lhe é devido, restará sempre um campo imenso aberto à caridade”* (§ 136 *Quadragesimo Anno*).

Para a Igreja, aqueles que nada possuem ou que têm pouco devem ser protegidos pelo Estado e pelos que possuem. A justiça social é uma virtude que não existe se não estiver presente nas partes que formam a comunidade: *“o todo não é distinto das partes que o constituem, ou seja, a comunidade não é uma entidade separada/divorciada das pessoas que a integram: estas reunidas por laços comuns são a comunidade”* (Gonçalves, 1989:52). A justiça social é dependente da vontade individual e das consciências esclarecidas. Não é resultado de limitações impostas pelas instituições, mas sim da

vontade altruísta, da abnegação daqueles que possuem em melhorar, por escolha própria, os salários de seus empregados e suas condições de trabalho. O patrão, por sua condição privilegiada, é chamado a cumprir com obrigações morais que possam conduzir a melhor convivência entre capital e trabalho. Dele, a Igreja espera sacrifício, renúncia, responsabilidade – que seja capaz de colocar os valores cristãos acima dos valores econômicos. Ele deve se comportar como “*benfeitor social*” (Paulo VI, 1964 apud Laurent e Jahan, 1991:177), piloto “*para a formação de uma sociedade mais justa, mais pacífica e mais fraternal*” (ibidem:178).

A Igreja reivindica a normatização do mundo econômico por valores como justiça, caridade, solidariedade e fraternidade; e condena o mercado como entidade superior capaz de regular as relações entre capital e trabalho. Esse posicionamento já tinha sido observado por Max Weber. Ele diz que não foi a prática da usura o que a Igreja sempre condenou no modo de produção capitalista, pois ela mesma costumava cobrar juros de seus devedores, mas sim a impessoalidade das relações que uma economia monetária e racional pressupõe. São duas lógicas concorrentes: a lógica capitalista que exclui as relações pessoais das trocas e onde não há espaço para ações de caridade entre as partes, e a lógica religiosa, onde vigora a vontade pessoal dos envolvidos e as virtudes caritativas. No ambiente econômico capitalista, o dirigente da empresa ou o próprio capitalista precisa orientar-se em favor do resultado, pois se assim não o fizer, coloca em risco a saúde financeira de sua empresa. Não há espaço para sentimentos de afeto, caridade ou qualquer relação pessoal, é por isso, diz Weber, que o “sacerdócio” sempre preferiu o patriarcalismo em vez de qualquer forma de dominação impessoal (cf. Weber, 2004, vl.1).

O conceito de caridade defendido pela Igreja orienta para uma ação desinteressada, “o fazer o bem sem olhar a quem”, ou que “a mão esquerda não saiba o que a direita fez”. Mesmo desinteressada, caridade nos textos católicos pressupõe vínculos pessoais, pois decorre do sentimento de amor ao próximo. Nos anos 90, Gife, Instituto Ethos, Instituto Akatu e CEBDS<sup>19</sup> vão orientar as empresas a realizar “investimentos sociais” e condenarão filantropia. Para essas entidades, a empresa deverá desenvolver gastos estruturados na área social, não em função de um dever moral, mas porque a questão social deve estar incluída

---

<sup>19</sup> Trata-se das principais ONGs que atuam em favor do conceito de responsabilidade social: Instituto Ethos, Instituto Akatu, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) e Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

em sua estratégia de crescimento. A empresa, na atualidade, expandiu seu poder econômico e político, suas atividades produzem impactos maiores e mais amplos em diversos setores da sociedade (político, econômico, social, ambiental), por isso sua responsabilidade faz-se maior. A empresa não deve pensar sua estratégia negocial focada em si mesma, descolada do seu ambiente, mas incluindo os interesses dos vários públicos com os quais interage, contemplando questões ambientais (cf. Grajew, 2000; 2002b, Mattar, 2001; Instituto Ethos, 2006, Instituto Akatu, 2002). Por isso, desenvolver projetos sociais não é o mesmo que fazer caridade. Para o Instituto Ethos, Instituto Akatu, Gife e CEDBS, é um aspecto da atividade econômica, faz parte das atribuições da empresa e será acompanhado por consumidores conscientes e preocupados com questões políticas e de justiça social. Então, se no discurso da Igreja e ADCE/FIDES, nos anos 60, gastos sociais são gastos caritativos que devem ser feitos sem interesse; nos anos 90, eles estão incluídos na estratégia de negócios e as empresas que não contemplarem a questão social e ambiental em seu planejamento estarão sujeitas a uma série de prejuízos comerciais, como sanções no mercado internacional, boicote de consumidores conscientes, processo trabalhistas, entre outros. Não é uma atitude desinteressada que as entidades que militam em prol de RSE defendem. Pelo contrário, o social e o ambiental estão atrelados ao negocial e o desenvolvimento econômico da empresa deve ser pensado em três dimensões, chamadas popularmente de “triple bottom line”. A expressão, muito empregada pelos militantes de RSE, pressupõe que as empresas devam “*considerar na gestão a complexidade inerente ao ato de fazer negócios na sociedade contemporânea. Para isso, devem considerar seus resultados nas dimensões ambiental, social e econômica*” (Instituto Ethos, 2006:21).

#### **2.1.4 A empresa como uma associação**

Na teoria liberal de Adam Smith, os atos egoístas dos indivíduos são dirigidos por uma mão invisível no sentido do bem-estar econômico. Zelando por seu próprio interesse, o indivíduo, quase sempre, termina por promover o interesse da sociedade mais eficientemente do que faria, caso desejasse. Trabalhando para o seu próprio enriquecimento, o homem cultiva o solo, constrói casas, funda cidades, enfim, contribui

para o desenvolvimento econômico. Não é preciso a intervenção do Estado ou de qualquer outra forma de controle social para que os indivíduos prosperem (cf. Taylor, 1997).

Para a Igreja, em lugar de deixar-se guiar por leis deterministas, sejam do mercado ou da luta de classes, o homem deve infringir um direcionamento à sua história, orientando-a não para o aumento da produtividade e o lucro, mas para os princípios de justiça e do bem comum. O que deve guiar a escolha humana não é a busca incessante por prazer e bem estar, mas sim

*“fazer o que deve ser feito, uma vez que o exercício da liberdade envolve seguramente compromisso ético. Exercida a opção, o homem assume plena responsabilidade pela escolha feita, pelas conseqüências que dela advirão, pelas dificuldades que ela irá gerar e – naturalmente – pelo conjunto de benefícios que dela irão resultar” (Gonçalves, 1989:36).*

Não é o caso de impor ao indivíduo certa escolha, mesmo que justificada pelo interesse coletivo, mas sim de deixá-lo livre para decidir, para seguir as normas cristãs, para responder às orientações de sua consciência e assim escolher o que julgar ser o bem comum. A ordem social é resultado da vontade humana, não o produto de forças históricas. Enquanto no liberalismo a ordem social é também uma ordem moral, na Doutrina Social Cristã a ordem social deve estar subordinada a ordem moral. Mas como o homem chega a definição do que é moral? Pelo exercício da razão, é através dela que estabelece distinções e discriminações em relação a situações e comportamentos. Uma ordem social justa não será obra de revoluções, nem produto da força do Estado, nem resultado de imperativos de mercado, mas produzida por livres escolhas individuais no exercício da razão consciente. É preciso deixar claro que a Igreja não tem como ponto de análise o indivíduo isolado, atomizado, mas o indivíduo em sociedade, que fazendo uso de sua razão cumpre com o dever cristão de dividir os seus bens com o próximo:

*“Trata-se da forma mais clara de comprovação de que o homem completa-se quando vive em comunidade; e completa-se plenamente quando vive de maneira solidária, abrindo-se para os outros, dando-se aos outros. Entregando-se a tal ponto que assume compromissos em defesa dos interesses de todos: essa é a vivência da solidariedade, (...) que se confunde com a fraternidade cristã” (ibidem:37).*

De acordo com essa visão da Igreja, a empresa é uma comunidade, uma associação de interesses em que todas as partes trabalham juntas e se sentem responsáveis por alcançar determinados resultados. João XXIII, em *Mater et Magistra*, defende que o trabalhador deve participar das decisões da empresa e dos seus resultados econômicos. Esse é o caminho não apenas para dirimir tensões entre trabalhadores e capitalistas, mas também para tratar o segundo ponto de crise do mundo do trabalho: a alienação que torna o trabalhador desestimulado e omissos quanto aos rumos da empresa. Qualquer modo de produção que impeça a participação do empregado compromete a dignidade humana e é considerado injusto pela Igreja:

*“A justiça há de respeitar-se, não só na distribuição de riquezas mas também na estrutura das empresas em que se exerce a atividade produtiva. Na verdade, exige a natureza que os homens, no exercício da atividade produtiva, encontrem possibilidade de empenhar a própria responsabilidade e aperfeiçoar o próprio ser” (João XXIII apud Laurent e Jahan, 1991:95).*

Para a Igreja, a preocupação prioritária com eficiência e produtividade é a origem da situação de tensão entre capitalistas e operários, fonte da exploração do trabalho: *“o principal inimigo da concepção cristã da empresa é, talvez, certo funcionalismo que faz da eficiência o único e imediato postulado da produção e do trabalho”* (Laurent e Jahan, 1991:42). O trabalho é um meio, não um fim em si mesmo. Um meio que possibilita viver uma vida santa e cumprir com as obrigações cristãs. O cristão empregador deve ter responsabilidade sobre aquele que emprega. Não tratar seu empregado como uma mercadoria, não observá-lo sob o prisma único da produtividade, pois não é *“(…) somente um trabalhador que se emprega e do qual se compra o seu trabalho, é um homem, um membro da sociedade humana, que vem colaborar para o bem desta mesma sociedade dentro da indústria em questão”* (ibidem:149-150).

### **2.1.5 As conseqüências do discurso católico**

A definição de “responsabilidade social” do dirigente, vinda da Doutrina Social Cristã, e repercutida pelas entidades empresariais ADCE/ Fides, não se tornará hegemônica nos anos 90. O discurso da Igreja não consegue justificar a atuação social da empresa a partir de fatores econômicos nem traz orientação alguma quanto à prática. Sentimentos de

fraternidade e caridade devem orientar as relações entre as partes, afastando-se de qualquer lógica racional/utilitária. A empresa deve atuar de modo ético, porque seu dirigente entende tal conduta como um dever moral, não pelo possível resultado econômico. Tal concepção de responsabilidade social, como um ato individual voluntário, ainda persiste no discurso atual da Fundação Fides e pode ser observada na fala do presidente do seu conselho de curadores, Peter Nadas:

*“Temos consciência, hoje, de que o balanço social só se implanta e só funciona nas empresas em que os dirigentes têm uma genuína preocupação pela responsabilidade social da empresa. Não uma preocupação contábil, não uma preocupação legal, não uma preocupação comercial e marketeira, mas uma preocupação que vem do fundo do coração, que envolve toda a percepção que se tem da empresa, que coloca o conceito de **bem comum** entre os princípios maiores de ação. Só aqueles que têm como prioridade o **bem-estar do próximo** (...), só eles podem falar em desenvolver um verdadeiro balanço social”.*

*“A visão de que a ética e a responsabilidade social **dão lucro** é outro ponto que não nos satisfaz. Principalmente se servir de motivação para as ações de Responsabilidade Social. Porque, evidentemente, se surgir algo que dê mais lucro, essas ações serão simplesmente descartadas”<sup>20</sup>.*

O discurso da Igreja não se legitima a partir do mercado, permanece atual enquanto vigora o receio de que os conflitos entre patrões e empregados possam evoluir para um sistema comunista. Embora membros da ADCE tenham participado do governo que se instala no Brasil após 1964, o que demonstra a influência da entidade, não significa que seus ideais e princípios geraram uma nova conduta. Em certos aspectos, ele reforça práticas tradicionais do empresariado brasileiro, como a relação pessoal entre trabalhadores e empregadores, a proximidade que estabelece entre justiça e caridade. Foi um movimento que permaneceu restrito aos níveis mais altos da política empresarial brasileira, embora não fosse um discurso marginal, pois orientou o pensamento de teóricos do regime militar e algumas de suas lideranças.

---

<sup>20</sup> Entrevista com Peter Nadas, realizada em 3/08/2005, às 11 horas.

Paulo Egydio Martins, fundador da ADCE, por exemplo, foi ministro da Indústria e do Comércio (1966-67) no governo do presidente Humberto Castelo Branco e governador de São Paulo (1975-1979). Como ministro, apoiou o Plano de Ação Econômica do Governo, sob orientação do ministro de Planejamento, Roberto Campos, tendo sido um dos principais sustentáculos da política de recessão implementada por Campos. *“Criado para combater a inflação, o plano favoreceu o processo de concentração econômica. Data desse período sua declaração de que ‘a falência é essencial como elemento de purificação do sistema capitalista’”* (Dezouart, Dicionário Histórico e Biográfico Brasileiro). Paulo Egydio indica vários adeceanos para postos-chaves no governo paulista, exercendo cargos nos primeiros e segundo escalões e na direção de empresas públicas. Também, nesse período, os adeceanos eram lideranças em muitas organizações empresariais<sup>21</sup>.

O ex-ministro Roberto Campos não era adeceano, no entanto, em seus textos é possível reconhecer o conteúdo de “responsabilidade social” adotada no discurso da ADCE/Fides. A empresa da qual participava, a Consultec S.A, se empenhou no desenvolvimento do balanço social e foi responsável pelos primeiros balanços sociais de que se tem notícia: da Ultrafertil, em 1985 e da Eucatex S.A, em 1986. A metodologia empregada foi desenvolvida por seu sócio, Jorge Oscar de Mello Flores (cf. Pinto, 2002).

Covre (1983) faz referência ao conceito de “responsabilidade social” no discurso de teóricos do regime militar e segundo ela, a melhor sistematização da tipologia “capitalismo social” está em Roberto Campos. Em “Função da Empresa Privada”, Campos diz que a empresa deve adotar uma ética empresarial coerente com uma empresa social moderna. O direito de propriedade não é mais um poder absoluto e irresponsável, mas deve estar submetido ao interesse coletivo. A empresa não pode ser apenas um meio para obter lucro;

---

<sup>21</sup> Em postos-chaves do governo de São Paulo estavam, além de Paulo Egydio Martins como governador; Luiz Arrôbas Martins, chefe da Casa Civil; Néelson Gomes Teixeira, secretário da Fazenda; Thomaz Pompeu Borges de Magalhães, secretário dos Transportes; Murilo Macedo, presidente do Banco do Estado. No governo federal: Paulo Nogueira Neto, chefe da Sema – Secretaria Especial do Meio Ambiente e Fernão Bracher, no Banco Central. Na direção de empresas públicas e entidades empresariais: Flávio Musa Guimarães, presidente da Comgás; Newton Cavalieri, presidente do sindicato dos Empreiteiros de Obras Públicas; Elias Côrrea de Camargo, ex-secretário do Abastecimento e ex-presidente da Ceagesp; Hans Dieter Schmidt, presidente da Fundação Tupy; Boaventura Farina, presidente da Associação Comercial de São Paulo; Edmundo Kehdi, vice-presidente do Sindicato de Fiação e Tecelagem; Fernando Pacheco de Castro, presidente da Associação Brasileira de Supermercados; João Evangelista Leão, coordenador da Cogesp; Lucas Nogueira Garcez, presidente da Cesp; Plínio Assman, presidente do Metrô; Mário Lopes Leão, presidente da Cosipa e do Idort; Renato Ferrari, presidente do Sindicato dos Distribuidores de Gás Liquefeito (cf. ADCE, 1997:39-40).

em lugar do lucro coloca-se a solidariedade social, que deve levar a “*um constante esforço de conciliação dos interesses da empresa com o dos trabalhadores, os do governo e de outros grupos sociais*” (Campos, 1971:24).

Portanto, embora a expressão “responsabilidade social” esteja presente no discurso de empresários desde os anos 60 e tenha sido um conceito explorado por teóricos e dirigentes que participaram do regime militar, seu conteúdo é muito diferente daquele hoje empregado. A expressão tem origem no discurso da Igreja Católica e sofre a influência do contexto histórico, da centralidade que possuía o conflito capital e trabalho. No discurso da ADCE/Fides não há referências à forma de retorno econômico que a empresa poderá obter ao seguir uma postura ética no mundo dos negócios. Não menciona o consumidor em sua análise, centra-se na relação empregador/empregado. O papel do consumidor, questões ambientais, desenvolvimento sustentável e parceria são conceitos que levantam questões que só vão aparecer nos anos 90 e resultam de um longo processo, em que não é possível definir com exatidão a contribuição específica de todos os atores, apenas o momento e os atores mais significativos. No entanto, as principais entidades empresariais, portadoras desse discurso, contarão em sua constituição com a participação de integrantes do PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais.

## **2.2 O posicionamento político do empresariado a partir do PNBE**

Eli Diniz observa que, a partir do primeiro governo da Nova República (1985), o empresariado assumiu um papel mais ativo na política nacional, seja através de suas lideranças mais expressivas, seja através de suas entidades representativas, como FIESP e associações comerciais de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. O empresariado disputou postos executivos e legislativos nas eleições de 1986 e chegou a ocupar o Ministério da Fazenda, na figura de Dilson Funaro (cf. Diniz, 2000:79-80). Tais fatos se não chegaram a significar uma “ruptura de seu padrão histórico de comportamento” (Diniz e Boschi, 2004:51), contribuíram para o fortalecimento do papel político dos empresários, que passaram a desenvolver canais alternativos de representação, paralelos à estrutura corporativa oficial e dotados de maior autonomia e independência frente ao Estado. Nos anos 80, ocorreu um crescimento das entidades empresariais, fato que já era observado nos

anos 60 e 70, mas com uma diferenciação – as novas entidades traziam uma pauta de reivindicações com conteúdo mais abrangente (cf. Bianchi, 2001:49). Perseguir interesses corporativos restritos tinha sido característico da classe empresarial, em vez de se empenhar em prol de demandas de interesse geral. Entre as entidades que surgem dentro desse novo perfil está o PNBE.

O PNBE teve origem a partir de um grupo de pequenos e médios empresários do setor de auto-peças, máquinas e equipamentos e brinquedos. Eles saíram da FIESP porque não sentiam seus interesses representados pela organização. Defendiam que a FIESP deveria se posicionar de modo independente em relação a temas políticos nacionais que seriam ponto de pauta da Assembléia Nacional Constituinte. No entanto, era posição do presidente da Fiesp, Luís Eulálio de Bueno Vidigal, que a organização se limitasse a discutir os temas específicos da categoria, que se ativesse ao que chamou de “Constituição Econômica”, ou seja, *“a definição do papel do Estado no domínio econômico, a forma ou o tipo de economia, o exercício do poder na economia, os direitos e garantias e o próprio conceito de governo na economia”* (Vidigal, *apud* Bianchi, 2001:67-68). O grupo, entendendo que não encontraria espaço dentro da organização para discutir questões supra-setoriais, para um posicionamento político independente do Estado, resolve criar o PNBE.

Conforme Kapaz, ex-integrante do PNBE, o objetivo da entidade era dar ao empresário um posicionamento político que ultrapassasse os interesses corporativos, que *“ele tivesse um papel dentro da sociedade que fosse além de questões puramente econômicas, que se envolvesse também com temas na área política”*<sup>22</sup>. Tal proposta destoava do comportamento político comum do empresariado brasileiro. Historicamente, a classe empresarial sempre apresentou *“dificuldade para formular plataformas de maior amplitude capazes de transcender seus interesses mais específicos. Configurou-se como um ator político destituído de percepção de longo alcance e de visão de conjunto (...)”* (Diniz, 2000: 82). No entanto, ao defender um papel de agente político para o “empresário”, ao convocar representantes do governo para dialogar sobre política econômica, os integrantes do PNBE fugiam à prática política empresarial costumeira de evitar o confronto e de se aliar ao Estado. Com o PNBE, os empresários se posicionam com maior autonomia e independência frente ao Estado e trabalham em favor de uma aproximação com outros segmentos da sociedade, incluindo os trabalhadores.

---

<sup>22</sup> Entrevista realizada em 27/09/2005.

Tal reação da classe empresarial era consequência, em parte, das medidas adotadas pelo governo federal na área econômica. O Plano Cruzado, criado no governo de José Sarney, reeditou o estilo de gestão tecnocrática dos militares, quando as políticas macroeconômicas implantadas eram decididas por equipes técnicas ligadas à Presidência da República ou por ministérios-chaves, afastadas das pressões dos grupos de interesse e dos partidos políticos – o que Diniz chamou de “enclausuramento burocrático” (cf. Diniz e Boschi, 2004:109-110). Os planos econômicos concebidos pelo alto e efetivados de modo coercitivo geravam não apenas o descontentamento, mas também um sentimento de insegurança entre os empresários. O final do Plano Cruzado trouxe de volta altos níveis de inflação e aumento dos juros bancários, depois de um rápido período de estabilidade econômica com crescimento da economia e expansão do consumo. A volta da inflação e a presença do governo no controle dos preços e dos salários despertaram, naqueles setores mais atingidos do empresariado, forte reação crítica às medidas econômicas implantadas. Os pequenos e médios empresários esperavam que através da nova Constituição fosse possível definir regras claras, que garantissem a livre concorrência comercial e que limitassem a interferência do governo na economia.

No pronunciamento dos líderes empresariais, por ocasião de criação do PNBE<sup>23</sup>, fica claro o sentimento de insegurança e de desilusão que tomava conta da categoria. “*Por que estamos aqui?*” é o título da apresentação que faz Joseph Couri, diretor do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e ele responde: “*Pela simples razão de que todos nós estamos absolutamente inseguros no presente e incertos do futuro*”. Não é o único a reclamar da onda de insegurança, outros empresários também se referem à instabilidade econômica:

*“A insegurança, o sentimento de descrença e impotência que cada um de nós sentia e que víamos disseminar-se cada vez mais na população brasileira já se atesta hoje, cotidianamente e chega a índices extremamente preocupantes...” (Bruno Nardini Feda – vice-presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - Abimaq)*

*“Não é possível mais continuarmos dentro deste marasmo, dentro dessa insegurança, e nesse clima de incertezas políticas e econômicas, podemos começar essa transição com uma*

---

<sup>23</sup> O PNBE é oficialmente criado no encontro que acontece no Palácio das Convenções do Anhembi, em São Paulo, no dia 9 de junho de 1987.

*política econômica bem definida, que nós empresários temos a obrigação de exigir” (Luiz Carlos Delben Leite – presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos).*

*“Vocês que deixaram tudo para se reunirem aqui em torno de problemas que podem ser diferenciar em pequenas características, mas que estão fundamentados no mesmo: a instabilidade, a crise de confiança, a frustração de ver que o trabalho vale tão pouco” (Paulo Roberto Rodrigues Butori – presidente da Associação Brasileira de Fundição).*

As críticas dos empresários ao governo são dirigidas principalmente contra a intervenção na economia, para eles, a fonte “única e exclusiva” da instabilidade e recessão. “Quais os fatores indispensáveis para a implantação, consolidação e crescimento da livre iniciativa?”, pergunta Joseph Couri, para responder: “Regras bem definidas, sólidas, translúcidas, estabelecidas com clareza numa Constituição soberana e na legislação ordinária coerente e conseqüente”. Só assim seria possível contar com um mínimo de planejamento e previsibilidade tão necessários ao mundo dos negócios:

*“A falta de uma doutrina econômica faz com que a economia seja conduzida ao sabor de planos econômicos subjetivos e de curto prazo, quando todos sabemos que há a necessidade de se vislumbrar um horizonte mais longo” (Joseph M. Couri, diretor do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo).*

*“Todas as ações de ordem econômica têm sido incertas e transitórias e invariavelmente se chocam com as leis de mercado, que os governantes parecem desconhecer e não as consideram” (Luiz Carlos Delben Leite, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas).*

*“... a irresponsabilidade de planejamento e com bruscas reviravoltas das regras da política econômica, que impedem aquela previsibilidade mínima sem a qual qualquer investimento se torna inviável” (Bruno Nardini, vice-presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos).*

Os empresários reagem ao sentimento de instabilidade e de desilusão, reclamando maior “responsabilidade” do setor frente às questões políticas e empenho efetivo da categoria por soluções para a então crise econômica. Desejam mostrar atitude ativa e

independente frente ao governo e convocar a categoria para participar com mais empenho da política brasileira. Nildo Masini, presidente do Sindicato da Indústria de Trefinação e Laminação de Metais Ferrosos no Estado de São Paulo, diz, na ocasião, que o empresário moderno não é aquele que somente sabe ganhar dinheiro e enriquecer, mas sim

*“um agente econômico profundamente comprometido em suas relações com a comunidade. É um cidadão consciente da responsabilidade com a coletividade e, por isso mesmo, com plena autoridade para adotar posições muito definidas com relação aos grandes temas nacionais, e assumir atitudes firmes e combativas, perante ao poder público”.*

O PNBE consegue reunir cerca de 2.700 participantes no encontro de lançamento da entidade e 95 organizações empresariais declaram apoio ao movimento<sup>24</sup>. A receptividade encontrada demonstra a adesão do empresariado ao discurso do PNBE e foi motivo de surpresa mesmo para a FIESP, que não esperava participação tão significativa. Logo em seguida a esse encontro é agendada uma audiência pública com o então ministro da Economia, Bresser Pereira – um indicador do poder de mobilização que a entidade conquista já nos seus primeiros momentos.

A participação política do empresariado, através de uma postura ativa e independente frente ao Estado, e a intenção de aproximar-se do movimento sindical são os elementos novos que o movimento traz. Os temas sobre os quais irá se ocupar são, ainda, muito próprios da esfera econômica e estão claramente vinculados aos interesses da classe que representa. São demandas que se direcionam ao Estado e seguem o ideário liberal: defesa da livre iniciativa, redução da presença do Estado na economia, do déficit público através do corte de funcionários e da taxa de juros. No momento em que o PNBE é criado, os problemas sociais não são tratados em conjunto com as questões econômicas. Se a entidade se refere às questões sociais é de forma esporádica e distante de suas principais reivindicações. O cerne do discurso do PNBE é a exigência de condições econômicas estáveis para o exercício da atividade produtiva:

---

<sup>24</sup> Embora na relação das entidades participantes não apareça nenhuma organização representativa dos trabalhadores.

*“Nessa época não tínhamos ainda uma definição sobre responsabilidade social e consumo consciente. Se pudéssemos dar uma definição a esse período, diríamos que é um período em que estávamos olhando para a questão da cidadania empresarial, no sentido das empresas ou os empresários se sentirem como cidadãos dentro do País, e dentro dessa cidadania, se sentirem como participantes do processo de discussão da construção do País” (Hélio Mattar, entrevista realizada em 5 de outubro de 2005).*

A centralidade dos temas econômicos pode ser conferida no panfleto distribuído pelo PNBE aos presentes no encontro de lançamento da entidade. Ali estão definidos os princípios do movimento, e a questão social não aparece como um ponto de pauta. Defendem a livre iniciativa, enquanto a questão do emprego é só uma consequência, não um ponto de pauta:

- 1. “A demonstração da importância e necessidade de independência da livre iniciativa no desenvolvimento político, econômico e social do País, garantindo o emprego para os trabalhadores brasileiros.*
- 2. A necessidade de uma política econômica consistente a curto, médio e longo prazo.*
- 3. A redução do papel do Estado nas atividades que devem ser de competência exclusiva do setor privado.*
- 4. A redução do déficit público através de medidas urgentes, conforme foi prometido à sociedade brasileira pelo Governo.*
- 5. Estabelecimento de uma Constituição Livre e Soberana, com uma participação ativa e presente da livre iniciativa”.*

O PNBE, embora conquiste um posicionamento político independente do Estado, pauta-se por demandas de caráter econômico e típicas do mundo empresarial até o início dos anos 90. Só após participar do Movimento pela Ética na Política – que levou ao impeachment do ex-presidente Fernando Collor de Melo – que o PNBE passa a envolver-se também com questões sociais. Integra a Campanha Contra a Fome organizada por Herbert de Souza, do Ibase, e participa do Conselho Nacional de Segurança Alimentar (Consea), criado no Governo do presidente Itamar Franco. Antes disso, suas atividades concentravam-se em temas como reforma fiscal, privatizações, criação de novos impostos (CPMF), Lei de Licitações e Contratos (Lei 8.666).

O PNBE pode até se envolver com temas sociais, mas essa não é uma área para qual sua atuação esteja voltada. Quando Herbert de Souza (Betinho), do Ibase, lança a campanha do Balanço Social, em 1997, Ricardo Young<sup>25</sup>, então coordenador geral do PNBE, é contra a obrigatoriedade da publicação porque em sua compreensão ela serviria para a opinião pública acompanhar os gastos sociais das empresas, ter uma espécie de gerência sobre o modo como os recursos seriam aplicados<sup>26</sup>. Para ele, as empresas já pagavam impostos demais, não seria justo que assumissem mais “encargos”. Tal posicionamento pode ser conferido no trecho do artigo que Young publica na Folha de São Paulo:

*“No entanto, compelir as empresas a publicar esse balanço é deixar de reconhecer que a iniciativa privada, obrigada pelo governo, já está contribuindo compulsoriamente com uma série de ações das quais, infelizmente, não vem recebendo a mínima satisfação. Assim, quem deve ser obrigado inicialmente a publicar alguma coisa é o governo, detalhando a destinação dos bilhões de reais que obriga as empresas a recolher diariamente em todo o país, para ações supostamente sociais”<sup>27</sup>*

Eli Diniz diz que, historicamente, o empresariado brasileiro não se ocupou das questões sociais relacionadas à desigualdade e à distribuição de riqueza. Foi costume, o segmento interpretar os gastos sociais como aumento nos custos das atividades empresariais (custo Brasil) e, portanto, como um mal a ser evitado. Ela argumenta que o impacto da globalização e a abertura externa da economia nos anos 90 não reverteram essa tendência (cf. Diniz, 2000:82-83).

O PNBE é um primeiro estágio em relação a uma postura mais ativa e participativa do empresariado na política nacional. Essa é a principal contribuição que a entidade traz ao movimento empresarial. As ações sociais que desenvolve, como a “Associação Minha Rua, Minha Casa”<sup>28</sup> – que compreendia a criação de um centro de convivência para moradores

---

<sup>25</sup> Ricardo Young é membro fundador do Ethos e presidente atual da entidade (2006).

<sup>26</sup> Cf. “Balanço Social não deve ser obrigatório”, PNBE em Ação, 1-3/07/1997, “CGN debate projetos de lei que criam o Balanço Social”, PNBE em Ação, 17-22/06/1997

<sup>27</sup> Young, Ricardo. “Balanço Social é responsabilidade do governo”, Folha de S. Paulo, São Paulo, 29 març. 1997, Caderno Dinheiro, p. 2.

<sup>28</sup> Cf. “PNBE convida para a inauguração da associação minha rua, minha casa”, PNBE em Ação, 5-16/08/1996; “Minha rua: empresários e sem-teto confraternizam”, PNBE em Ação, 18-29/08/1996; “Instituto PNBE lançará selo cidadania”, PNBE em Ação, 7-18/10/1996.

de rua e mendigos –, ainda têm um viés filantrópico e não são elementos centrais em sua atuação. O engajamento político do empresariado em prol de questões sociais só ocorrerá a partir da experiência da Fundação Abrinq. Através dessa entidade se desenha uma estratégia de atuação do empresariado em relação a causas sociais, uma lógica de como seria possível conciliar a demanda social com o interesse econômico:

*"Durante o período do PNBE nós tínhamos, por exemplo, no governo um papel de agente de desenvolvimento e buscávamos fazer com que a empresa fosse um agente de expressão para esse desenvolvimento, saindo de uma ação mais restrita, de agente de expressão apenas dos seus interesses específicos, para ser do seu setor e de outras esferas. Num segundo momento, nós vemos a empresa como um agente social que tem outras relações (...), que não age apenas através de sua pressão em relação a terceiros. Mas ela própria, na sua ação específica, em relação com a comunidade, meio ambiente, funcionários, ela própria tem um poder específico bastante grande e uma capacidade de transformação bastante expressiva e nesse sentido uma possibilidade de contribuir com a sustentabilidade ambiental e social"*  
(Entrevista realizada com Hélio Mattar em 05/10/2005).

É do PNBE que saem as principais lideranças que vão constituir outras entidades empresariais – Instituto Ethos, Fundação Abrinq e Instituto Akatu – que terão uma área de atuação mais abrangente, incluindo demandas sociais e questões ambientais.

### **2.3 A Fundação Abrinq e a aproximação entre o econômico e o social**

A partir da Fundação Abrinq podem-se notar duas alterações na atuação do empresariado brasileiro no que tange às causas sociais. Primeiro, um envolvimento político com temas sociais que extrapolam as demandas econômicas e, em segundo lugar, uma ação política em prol de questões sociais. Não significa que essa seja a primeira vez que o empresário brasileiro investe recursos privados para fins públicos. Num país católico como o Brasil é possível citar, sem grande esforço, empresas que atuam na área social já há bastante tempo. A Fundação Bradesco, por exemplo, foi criada em 1956 e em 1989, já contava com uma rede de 37 escolas que atendiam 53 mil alunos (Bradesco, 1990:59). O Banco Itaú, desde os anos 70, promovia nos espaços ociosos de suas agências exposições de artes plásticas, num projeto conhecido como Itaú Galerias. E o Prêmio Eco – criado

pela Câmara Americana do Comércio de São Paulo, com o objetivo de estimular novas iniciativas na área social – obteve em sua primeira edição, em 1982, 38 empresas participantes (cf. UPDATE, 2000:100).

A diferença identificada no comportamento empresarial a partir da Fundação Abrinq é que desde o início a entidade direciona sua ação para a conscientização da classe empresarial, para uma estratégia política coordenada com outros setores organizados da sociedade, e de pressão junto as instâncias políticas formais e ao próprio empresariado. A Fundação Abrinq dedica-se a defesa dos direitos da criança e adolescente e não desenvolve ações de cunho caritativo, como a manutenção de creches, asilos, doação de ambulâncias, etc. Esse é o segundo ponto importante na forma de atuação da entidade em relação ao histórico comportamento empresarial. Tal posicionamento político já aparece no texto que apresenta a missão da organização:

*“Sensibilizar e mobilizar a sociedade sobre as questões da infância, promovendo o engajamento social e empresarial em propostas para a solução dos problemas das crianças, através de ação política na defesa de seus direitos e através de ações exemplares que possam ser disseminadas e multiplicadas” (Unicef,1996: 9).*

Mas a escolha por uma atuação política em vez de caritativa decorre das próprias características da entidade. A Fundação Abrinq, ao contrário de outras fundações privadas que são constituídas a partir de um fundo patrimonial, nasceu sem essa dotação inicial. No início, em 1989, ela é apenas uma diretoria dentro da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – Abrinq e até 1993, dependerá de facilidades fornecidas pela entidade, como espaço físico, apoio administrativo e material de consumo.

Por essa razão, suas primeiras campanhas foram desenvolvidas sem muitos recursos e concentraram principalmente em ações políticas e de comunicação. Em lugar de financiar grandes projetos sociais, a Fundação Abrinq concentra-se em articular empresários, governo e organizações civis em prol dos direitos da criança. O momento político também contribuiu para essa orientação, pois estava em discussão o Estatuto da Criança e do Adolescente:

*“Assim, grandes companhias comerciais, como as Lojas Americanas e a rede Fotóptica, associam-se à Diretoria para, respectivamente, divulgar e realizar o primeiro concurso fotográfico sobre Direitos da Criança. Da mesma forma, os engajamentos da Abigraph –*

*Associação Brasileira da Indústria Gráfica, e das indústrias de papel Suzano, Ripasa e Simão viabilizam gratuitamente a impressão de 15 mil cópias do livro “A criança e o adolescente na Constituição do Brasil”<sup>29</sup>.*

Paralela a atividade de “advocacy” dos direitos da criança, a Fundação Abrinq concentra esforços em construir uma estratégia de comunicação com o objetivo de repercutir denúncias de violação dos direitos da criança, angariar apoio da opinião pública e pressionar a classe política. Dessa estratégia resulta a reprodução em vídeo do filme “A Guerra dos Meninos”, de Sandra Werneck, que denuncia o extermínio de meninos em situação de rua no Brasil. E em 1992, lança a campanha de conscientização “Pré-Natal é Vida: Não Empurre essa Responsabilidade com a Barriga”, com objetivo de esclarecer a importância do acompanhamento médico durante as gestações.

A ação da Abrinq, nos seus primeiros anos, não envolve dispêndios significativos de recursos humanos e financeiros, pois a entidade não se ocupava em elaborar e desenvolver projetos. A estratégia de ação da Fundação Abrinq só começa a mudar a partir de 1993, com o projeto “Nossas Crianças”. Esse compreende a seleção de entidades que prestam atendimento direto à infância e uma campanha de sensibilização de empresas e indivíduos para que contribuam mensalmente no sustento de uma criança. A Fundação funciona como uma ponte entre a criança e os doadores, mas o importante desse projeto é que ele coloca a Fundação Abrinq em contato com várias empresas parceiras (Hewlett Packard Brasil, Credicard e outras) e estreita seu relacionamento com organismos financiadores internacionais, como a Fundação W. K. Kellogg. Essa organização não apenas custeia inicialmente a infra-estrutura do projeto, como irá financiar um plano de fortalecimento institucional da Fundação Abrinq:

*“O projeto pede o apoio financeiro da Fundação W. K. Kellogg para dar à Fundação Abrinq tempo e meios para consolidar sua auto-sustentação e expandir-se com equipes maiores, mais projetos, mais espaço, mais resultados e mais autonomia. Encaminhado em fins de 1994 (...), a proposta é aprovada. Com ela é assegurado apoio financeiro por dois anos, tempo necessário para chegar aos objetivos” (Abrinq, 1998: 44).*

---

<sup>29</sup> Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança: Uma História de Ação 1990-1997, São Paulo, 1998, p. 12

Portanto só a partir de 1995, com a reestruturação da entidade, é que a Fundação passa a gerir grandes projetos, lançando os programas: “Empresa Amiga da Criança” (1995), “Prefeito Amigo da Criança” (1996) , “Bola pra Frente” (1996), “Agência de Notícias dos Direitos da Infância” (1997) e outros. É a partir desse ano que a entidade dispõe de recursos para desenvolver projetos e não só ações políticas e de comunicação. Seu orçamento, que em 1993 é de US\$ 156,675 mil dólares, salta para US\$1,222 milhão no ano seguinte. Tal aumento é consequência da campanha de captação de recursos que tem início e do aporte feito pela Fundação Kellogg, de US\$ 356.436, em 1994, e US\$ 347.660 em 1995<sup>30</sup>.

Os projetos da Fundação Abrinq fogem à tradicional ação filantrópica. Não são projetos de distribuição de alimentos ou cestas de caridade, mas que têm a função de normatizar a conduta da empresa e dos prefeitos, e de sensibilizar segmentos importantes da sociedade para os direitos da infância. Embora a Fundação Abrinq comece a desenvolver seus próprios projetos, a ter uma ação direta em benefício da criança carente, ela não abandona a atividade política. Esse é um aspecto importante na experiência da Fundação, pois será retomado e reforçado pelo Instituto Ethos. Para essa entidade, a principal contribuição do empresariado não é desenvolver políticas públicas, mas atuar como ator político, usando o acesso privilegiado que possui junto às instâncias governamentais e a formadores de opinião para mobilizar em favor de soluções para os problemas sociais do País (cf. Grajew, 2005; 2002a). Outra prática da Fundação Abrinq, que também será aproveitada pelo Instituto Ethos, é a estratégia de atuar sobre a cadeia produtiva e não junto à empresa isolada. A atividade política é dirigida para a empresa líder da cadeia produtiva, aquela que de algum modo se beneficia da mão-de-obra infantil, para que se responsabilize pela conduta de seus fornecedores e firmas terceirizadas (cf. Instituto Ethos, 2006) .

Tal estratégia tem início na campanha de erradicação da mão de obra infantil. As lideranças da Fundação Abrinq, em vez de atuar próximo às empresas que exploram diretamente mão-de-obra infantil, desenvolvem um trabalho de conscientização dos grandes empresários e entidades empresariais – que indiretamente se beneficiavam com

---

<sup>30</sup> Dados fornecidos pela Fundação Kellogg.

esse tipo de trabalho – para que suspendam os contratos daquelas empresas fornecedoras ou terceirizadas que utilizavam mão-de-obra infantil. A vantagem dessa estratégia de mobilização era a de não precisar de grande quantitativo de recursos humanos e materiais, de ter um custo menor para suas lideranças, já que as grandes empresas eram em menor número. Paralela a tal atividade, a Fundação Abrinq também pressiona o governo federal para que elabore leis e políticas condicionando financiamentos, oferta de subsídios e a compra de bens e serviços ao não emprego de crianças.

A experiência da Fundação Abrinq demonstra o quanto o empresário poderia ser um ator político privilegiado. Oded Grajew, ex-presidente do Instituto Ethos e fundador e ex-presidente da Fundação Abrinq, diz que não é obrigação do empresário investir na área social e tampouco ele tem condições de resolver os problemas sociais do país. Para Grajew, *“o que as empresas fazem na área social raramente passa de 1% do que é necessário fazer para resolver os problemas”* (Grajew, 2002:22). Em sua opinião, a maior contribuição do empresariado para reduzir desigualdade social é pressionar por políticas públicas: *“O setor empresarial tem um enorme peso político. Qualquer presidente de grande empresa tem acesso a presidentes, ministros, deputados...”*(idem). As ações políticas desenvolvidas pela Fundação Abrinq demonstram, para as lideranças do próprio movimento, o quanto o empresário poderia contribuir em prol de causas que não estavam diretamente relacionadas aos seus negócios e o modo como o social poderia gerar dividendos políticos em favor de demandas específicas da categoria.

Um exemplo do poder político da classe empresarial pode ser visto na campanha de erradicação de mão-de-obra infantil, desenvolvida pela Fundação Abrinq. O movimento começa com um ato público, no dia 19 de dezembro de 1995, na sede da Fundacentro, em que participam Walter Barelli, secretário de Estado do Emprego e das Relações de Trabalho; Humberto Parro, presidente da Fundacentro; Vicente Paulo da Silva, presidente da Central Única dos Trabalhadores (CUT); Luiz Antônio Medeiros presidente da Força Sindical; e Antônio Carlos Spis, presidente da Federação Única dos Petroleiros (cf. UNICEF, 1996:IV). Nesse movimento, é aprovada uma carta aberta dirigida aos órgãos públicos, a Petrobrás e às associações de classe, onde eram feitas as seguintes reivindicações:

*“ – condicionem os eventuais subsídios à produção e os financiamentos com recursos públicos ou internacionais, às cláusulas sociais de combate ao trabalho infantil;*

- condicionem os subsídios e a compra de álcool, efetuada pela Petrobrás, à comprovação da não existência de trabalho infantil no plantio e corte de cana de açúcar e na produção do álcool (...)”<sup>31</sup>.

Depois do evento, o presidente da Fundação Abrinq, Oded Grajew, tem audiência com o Ministro do Trabalho, Paulo Paiva; com o secretário de Política Industrial do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, Antônio Sérgio Fernandes; e é recebido nas embaixadas da Itália, Suécia e Estados Unidos. A Fundação Abrinq é prestigiada, ainda, com a visita de representantes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), do Coordenador para América Latina do Programa para Eliminação do Trabalho Infantil (IPEC) e do Coordenador Regional do IPEC (cf. idem).

A entidade obtém acesso não apenas a órgãos importantes do governo federal, como também é capaz de envolver formadores de opinião. Em fevereiro de 1996, o presidente da Fundação Abrinq viaja aos Estados Unidos onde apresenta um dossiê, sobre o emprego de mão-de-obra infantil nas cadeias produtivas, à Soni Rosen, diretora do International Child Labor Study - U.S. Department of Labor; Jeffrey Newman, presidente do National Child Labor Committee; Pharis Harvey, diretor executivo do International Labor Rights Fund; e membros do Congresso Norte-Americano, entre eles, o gabinete do senador Tom Harkin. Depois dessas visitas, reúne-se com a presidência da Petrobrás para discutir a presença do trabalho de crianças na cadeia produtiva do álcool combustível (ibidem:V).

Em 1996, por ocasião da votação do Proálcool, a entidade promove uma manifestação no Congresso Nacional e na porta do Palácio do Planalto, com o título “*Vergonha nacional, Proálcool financia trabalho infantil*”. A idéia era forçar o poder público a elaborar leis e políticas condicionando o financiamento, a oferta de subsídios e a compra de bens e serviços à não existência de trabalho infantil nas indústrias de álcool e açúcar. O evento não obtém resultado imediato, mas contribuirá para que seja assinado o documento conhecido por Pacto dos Bandeirantes. No lançamento da frente de prefeitos em favor do Proálcool, entidades do setor, governo estadual, prefeituras e Fundação

---

<sup>31</sup> Carta aberta dirigida à Presidência da República, Congresso Nacional, Ministério da Justiça, Ministério do Trabalho, Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo, Ministério de Minas e Energia, Ministério da Agricultura do Abastecimento e Reforma Agrária e Programa Comunidade Solidária”, em 19/12/1995 (cf. UNICEF, 1996: XII).

Abrinq se comprometem, através de um protocolo de intenções (publicado no Diário Oficial do Estado em 13 de abril daquele ano), a erradicar o trabalho infantil no setor sucroalcooleiro paulista e incentivar ações sociais voltadas à infância e adolescência.

A ação da entidade nessa área se estende para outras cadeias produtivas, obtendo a assinatura de semelhante termo de compromisso no setor citrícola, conhecido como Pacto de Araraquara, e no setor calçadista, conhecido por Pacto de Franca. Recebe das montadoras General Motors, Ford, Mercedes – Benz e Volkswagen o compromisso formal de não adquirir produtos de fornecedores que utilizem, em qualquer etapa do processo de produção, mão de obra infantil. Sendo que a General Motors estabelece cláusulas contratuais com seus fornecedores, onde eles se obrigam a não empregar, qualquer que seja a forma, mão-de-obra infantil.

As ações da Fundação Abrinq trazem ganhos indiretos para os empresários, pois abrem canais de diálogo junto às instâncias governamentais, tornam suas lideranças conhecidas pela mídia nacional e conferem legitimidade ao empresariado para lutar por suas demandas específicas. O próprio Oded Grajew afirma que para convencer os empresários do setor de brinquedos de que era importante desenvolver ações em defesa da criança, ele unia justificativas políticas e éticas, a justificativas utilitárias: “*Isso ajuda, prestigia o setor....*”, dizia. Também reconhece que as ações da Fundação Abrinq contribuíram para que o empresariado conseguisse aumentar as alíquotas de importação e proteger o setor de brinquedos dos importados:

*“... por causa da atividade política nossa, foi aberto o mercado brasileiro e foram estabelecidas cotas de importação, não sei se vocês se lembram, para os produtos brasileiros. E nós conseguimos, com o Collor, sem pagar um tostão nem a ele nem para o PC, ter a alíquota mais alta do setor industrial brasileiro, o setor de brinquedos. Tanto assim que o único setor de brinquedos sobrevivente na América Latina, com a abertura do mercado, é o brasileiro” (Oded Grajew entrevista ao Projeto Memória da Fundação Abrinq em 16/02/2005).*

A experiência da Fundação Abrinq marca-se por uma estratégia em que a entidade aproxima o interesse econômico da questão social. Agora, já não eram dois mundos isolados, mas dois mundos que guardavam interesses comuns, que poderiam se auxiliar. Enquanto o social legitima as demandas do empresariado, o empresariado repercute a

questão social. Não deixa de ser uma estratégia de dupla face. Por um lado, é positiva na medida em que condiciona subsídios e financiamentos governamentais às regras de conduta em relação à não adoção de mão-de-obra infantil; mas por outro, é também uma forma de legitimar, de dar mais peso a demandas muito localizadas. Afinal, nada garante que os acordos estabelecidos, os pactos assinados, serão de fato cumpridos<sup>32</sup>. Trata-se apenas de um protocolo de intenções. Embora a Fundação Abrinq tenha acompanhado o desenrolar dos acordos, tenha assessorado a elaboração de planos de ação, há o risco de a entidade apenas ter contribuído para dar força às demandas empresariais. O dilema na estratégia de ação da Fundação Abrinq é que, ao mesmo tempo em que a organização se legitima como ator político para falar em nome dos direitos da criança e adolescente, ela se investe de poder para legitimar demandas e interesses empresariais muito específicos.

A experiência da Fundação Abrinq demonstra para a classe empresarial, e mais precisamente para suas lideranças, o modo pelo qual o social poderia servir para reforçar demandas econômicas ou como demandas econômicas poderiam ser associadas a problemas na área social. No início da Fundação Abrinq, não era comum a idéia de que o crescimento da empresa deveria ser pensado de maneira integrada aos interesses dos demais públicos que com ela se relacionam. Como foi dito antes, as lideranças do PNBE ainda eram resistentes a qualquer instrumento administrativo que servisse para monitorar e cobrar investimentos na área social. No entanto, a experiência da Fundação Abrinq demonstrava que, em algum momento, o social poderia estar próximo ao interesse econômico:

*“Aliás, se pudesse faria uma estátua para mim, o setor de suco de laranja. Pouco tempo depois veio uma delegação da Europa para impedir que o suco de laranja brasileiro fosse exportado, por causa do lobby do suco de maçã, etc. e por que tem criança trabalhando. Ai viram que não tinha mais. Os Estados Unidos também vieram. Isso livrou o suco de*

---

<sup>32</sup> Baptistella explica que a participação de mão-de-obra infantil na colheita de laranjas começa a ocorrer após a terceirização desta etapa do processo produtivo, pois antes as indústrias de suco não empregavam trabalhadores com menos de 14 anos de idade. Segundo ela, após a assinatura do pacto de Araraquara, uma série de ações foi desenvolvida para a erradicação da mão de obra infantil, contando com a participação da Abrinq, e que apresentam algum resultado: “Não se pode negar que estas ações contribuam para a diminuição do trabalho infantil e possibilitem a freqüência à escola, no entanto é bom ter em mente que a erradicação propriamente dita ainda está distante, nesta realidade de difícil sobrevivência com que muitas famílias se encontram” (Baptistella, 1998:117).

*laranja de sobretaxas da Europa e Estados Unidos e valorizou os produtos brasileiros” (Oded Grajew entrevista ao Projeto Memória da Fundação Abrinq em 16/02/2005).*

A experiência da Fundação Abrinq amplia a relação de suas lideranças com importantes empresas e organismos internacionais, e demonstra a importância política de incluir reivindicações que se estendam para além de interesses puramente econômicos. Desse modo, se através do PNBE ocorre um posicionamento mais independente e claro do empresário frente ao Estado, com a Fundação Abrinq assiste-se a uma aproximação entre demandas da esfera econômica e aquelas vindas da área social, de forma a uma legitimar e repercutir a outra.

#### **2.4 O Gife e o conceito de investimento social**

Alguns indícios demonstram que, no final dos anos 80 e início dos anos 90, a classe empresarial ainda interpretava os gastos na área social por uma visão filantrópica. O Gife é criado em 1989, a partir de um encontro sobre “filantropia” promovido pela Comunidade da Câmara Americana de Comércio de São Paulo. Na oportunidade, foi formado um subcomitê, composto por representantes das fundações Bradesco, Kellogg, Ford, Iochpe, Odebrecht e Roberto Marinho; dos institutos Alcoa, Itaú Cultural, C&A; e das empresas Vitae e Xerox. Os objetivos do comitê eram: trocar experiências, ampliar o conhecimento sobre “filantropia empresarial” e potencializar a coesão entre os participantes. Em 1994, por ocasião de sua formalização, o Gife realiza uma pesquisa para saber se deveria ou não empregar a expressão “filantropia empresarial” para definir seus propósitos. Dos 28 associados que respondeu a pergunta, a metade concordou com o uso da expressão e afirmou que a empregava para referir-se às suas atividades, sendo que a maioria das instituições consultadas achava possível ou necessário resgatar a palavra filantropia (cf. Boletim Informativo Gife, ano 1, n.3, 1994 *apud* Ferrarezi, 1995:15).

No Brasil, a expressão filantropia “*lembra caridade, evoca benemerência, o ‘chá das cinco’, enfim, a esmola e, conseqüentemente, implica a humilhação do outro*” (Ioschpe, 1998: 7). Por isso, uma mudança na expressão, no modo como a entidade denomina sua atividade significava, senão uma mudança na postura, pelo menos na maneira como entendia o problema. Pelo que demonstra a consulta do Gife aos seus associados,

“filantropia empresarial” não era um termo que apresentasse forte resistência entre os empresários. A mudança de filantropia para investimento social ocorre após a série de denúncias de “organizações” fantasmas usadas como veículos para corrupção de parlamentares no governo de Fernando Collor de Mello.

Não foi possível identificar quantas entidades empresariais passaram por auditorias do Ministério Público, mas a Fundação Banco do Brasil, associada do Gife, teve suas atividades praticamente paralisadas, no período de 1992-1993<sup>33</sup>. O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios move ação cautelar pedindo o afastamento de seus administradores e outra ação em que solicitava a alteração de seu estatuto, a fim dotar a entidade de maior autonomia administrativa em relação à instituição mantenedora.

O impacto das denúncias de corrupção envolvendo fundações privadas, no governo Collor, e uma nova onda de denúncias durante a CPI do Orçamento (1993-1994) culminaram na extinção do Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) no governo de Itamar Franco e na aprovação de lei específica para tratar as “organizações de assistência social” (Lei n. 8.742 de 7/12/1993). O CNSS foi acusado de fornecer isenções de impostos para importação de equipamentos a grandes organizações e de conceder título de utilidade pública para entidades que não tinham comprovada atenção à pobreza.

Também foi constatado que os deputados faziam uso de entidades fantasmas para desviar recursos públicos. O parlamentar criava ou patrocinava a criação de entidades que eram inscritas no CNSS. Essas formavam “holdings”, controlando diversas outras, que também se credenciavam a receber dinheiro da União. Os recursos obtidos das “subvenções” eram apropriados indevidamente através de notas fiscais falsas e da existência de serviços sociais declarados<sup>34</sup>. As ações da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Orçamento levaram o CNSS a cancelar o registro de 3.200 entidades que não prestavam contas das subvenções recebidas (Resolução n.º 59, divulgada no Diário Oficial da União). Também fez o Tribunal de Contas da União ampliar suas atividades, passando a investigar o uso de incentivos fiscais por entidades públicas de caráter privado.

---

<sup>33</sup> Consultado, o Gife não respondeu quanto ao número de entidades a ele filiadas que passaram por auditorias do Ministério Público.

<sup>34</sup> Cf. CONGRESSO NACIONAL. Comissão Parlamentar Mista de Inquérito. Relatório Final da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito, criada através de Requerimento n. 151/93 – CN. Brasília, Centro Gráfico do Senado Federal, 1994 (mimeo).

Toda essa onda de denúncias deve ter favorecido a formalização do Gife em 1995. Além da Fundação Banco do Brasil, também a Fundação Roberto Marinho teve que prestar esclarecimentos ao TCU a pedido da CPI do Orçamento, quanto ao uso que teria feito de verbas recebidas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Nos documentos do Gife consta uma menção ao contexto que favoreceu a sua formalização:

*“No entanto, no início dos anos 90, os sucessivos escândalos envolvendo o governo federal levaram o Gife a repensar sua informalidade. O desgaste das ações filantrópicas junto à opinião pública, provocado pela corrupção no sistema social e na Legião Brasileira de Assistência (LBA) forçou o grupo a mostrar ao país, que havia muitas organizações realizando um trabalho sério na área social, investindo recursos privados com fins públicos” (História do Gife, s/data, mimeo).*

A partir da criação do Gife teve início uma nova fase em que não mais se fala em “filantropia”, mas cada vez mais em “investimento social privado”. A expressão significa, de acordo com a entidade,

*“o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados – provenientes de pessoas físicas ou jurídicas – em projetos de interesse público. Incluem-se no universo de investimento social privado as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos” (Gife, 2001:11).*

De forma paralela se desenvolve duas experiências diferentes. Na Fundação Abrinq, a estratégia de vincular questões sociais às questões econômicas no cenário político; e com o Gife, a defesa por maior formalização, transparência e eficácia nos gastos sociais das empresas<sup>35</sup>. O conceito de investimento social irá integrar-se ao conteúdo de responsabilidade social, mas o Gife não é a entidade que se ocupará de aspectos gerenciais da empresa. Sua contribuição está em formalizar o conceito de investimento social e em mobilizar instituições, fundações e empresas para gastos mais estruturados na área social. Seu principal papel é normatizar gastos sociais privados, não há uma preocupação em casar investimento social e demandas econômicas. No Código de Ética, aprovado logo após a

---

<sup>35</sup> As ações do GIFE se pautam em valores como transparência, formalização e planejamento, tanto que, a organização colaborou com o Conselho da Comunidade Solidária na formulação da Lei do Terceiro Setor.

formalização do Gife, consta que seus filiados não deveriam usar a atividade social como estratégia de vendas e promoção, tampouco como ferramenta de gestão de pessoas, embora considerasse justo que “*o associado do Gife espere, como subproduto de um investimento social exitoso, um maior valor agregado para sua imagem*” (cf. Código de Ética do Gife). O papel da entidade será o de advogar em favor de valores como transparência, profissionalismo, competência, eficácia no desenvolvimento de projetos sociais. Como investimento social vai integrar-se ao planejamento econômico estratégico e se unir a desenvolvimento sustentável das empresas é uma questão que só se resolverá a partir do Instituto Ethos. Mas antes dessa entidade, é preciso ainda falar da participação do Ibase, pois ele teve um papel importante em formalizar os gastos sociais num instrumento de gestão administrativa que foi o Balanço Social. Também contribuiu para reforçar a experiência da Fundação Abrinq, demonstrando, através da Campanha Contra à Fome, o papel importante que as empresas poderiam ter na questão social.

## **2.5 O Ibase e o Balanço Social**

A campanha de incentivo à divulgação do Balanço Social por empresas do setor público e privado foi uma das últimas campanhas desenvolvidas por Hebert de Souza (Betinho). Em 1997, ele publicou o texto “Empresa Pública e Cidadã”, no jornal Folha de São Paulo, onde apresentava a definição do Balanço Social e argumentava quanto à importância para as diversas partes que compunham a esfera de atuação da empresa<sup>36</sup>. Ao lançar a campanha, Betinho não possuía um modelo de Balanço, um instrumento contábil que especificasse indicadores da ação social das empresas. As principais preocupações do sociólogo eram a de manter mobilizados os funcionários das empresas que participaram do movimento Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida e a de conseguir as empresas como aliadas à causa social. A estratégia de Betinho fugia à prática da esquerda brasileira, que sempre olhou com desconfiança para a empresa<sup>37</sup>:

---

<sup>36</sup> Souza, Hebert de. Empresa Pública e Cidadã. Folha de São Paulo, São Paulo, 26 mar. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2

<sup>37</sup> Betinho mesmo reconhecia a dificuldade da esquerda em se aproximar do setor empresarial: “Pertenci a uma geração que sempre achou que empresário era o ‘diabo’ da sociedade. Alguém conversar com empresário era conversar com o diabo. E se era grande empresário, era um diabo grande. Se era pequeno empresário, diabo pequeno. Hoje nós estamos num outro mundo, em outra sociedade, e pensamos que o grande empresário tem imensa responsabilidade; o empresário médio, responsabilidade média, e o micro, responsabilidade menorzinha. Porém como cidadãos somos todos iguais diante da mesma responsabilidade

*“A Campanha de Combate à Fome já estava em decadência, e a idéia era vincular as empresas que tinham participado a continuarem esse processo de engajamento, de solidariedade no mundo empresarial e aí uma forma de estimular seria dar visibilidade pra essas empresas através de um documento que pudesse ser publicado. As empresas se interessariam em fornecer esses dados até porque estavam engajadas, elas ficariam bem. O Balanço Social surge como uma forma de projetar algumas empresas que já estavam engajadas.” (João Sucupira, entrevista realizada em 02/11/2005).*

O modelo de Balanço Social criado pelo Ibase não foi elaborado a partir de uma longa discussão. Segundo Sucupira, que participou com Betinho da mobilização em favor desse instrumento, o processo foi rápido. Começou no final de março com o artigo na Folha de São Paulo e em junho a campanha já estava sendo lançada:

*“Estou falando basicamente de dois meses. Foi um processo muito acelerado de reuniões aqui, na casa dele (de Betinho), mas muito pessoal, não foi assim uma coisa que demorou, que as entidades se engajaram. As pessoas que engajaram, engajaram porque eram amigas de Betinho, pessoas que não estavam ali como entidade, estavam como pessoas (...). Evidentemente, depois que ele morre, aí sim vai começar a ser uma coisa mais orgânica, o processo vai evoluindo com a participação de outras entidades que aderem à causa. Mas no começo não foi tão assim formalizado, sistemático. Foi muito rápido”.*

*“O Betinho tinha pressa, então, pegou o telefone e começou a chamar algumas pessoas que ele sabia que poderiam contribuir e evidentemente que outras importantes não foram chamadas naquele momento, depois vieram a contribuir. Por isso, o modelo já está na sua terceira versão...” (Entrevista com João Sucupira, realizada em 02/11/2005).*

Segundo Sucupira, o modelo de Balanço Social do Ibase espelha os valores defendidos historicamente pela entidade. Ele está em sua terceira versão, pois aos poucos foram sendo incluídas temáticas que não apareceram em sua primeira fase, respondendo aos interesses políticos daqueles que aderiram e passaram a participar da campanha. A questão ambiental, por exemplo, não constava da primeira edição e a temática de direitos

---

de mudar o Brasil” (Souza, Herbert de *apud* Fundação Iochpe, A Crescente Participação do Setor Privado no Terceiro Setor Brasileiro, [www.fiochpe.org.br/conceito1.html](http://www.fiochpe.org.br/conceito1.html), consultado dia 27/10/05, às 15h.).

do consumidor entrou na última, por solicitação do IDEC (Instituto de Defesa do Consumidor):

*“Veja que esse modelo é fruto mesmo da construção coletiva e vai se alterando na medida em que as entidades vêem nele oportunidade também de organização política. Por exemplo, o Centro de Integração Empresa Escola, CCEE, só recentemente aderiu (?) ao Balanço Social e nos pediu para introduzir a questão do estagiário” (Entrevista com João Sucupira em 2/11/2005).*

Betinho não inventou o Balanço Social. A idéia dessa ferramenta de administração, o sociólogo foi buscar nas justificativas e explicações dos adeceanos Ernesto Lima Gonçalves e Nelson Gomes Teixeira. No trecho do artigo publicado na Folha de São Paulo, onde detalha o emprego que cada integrante da empresa faria do Balanço, a explicação é quase uma cópia do que havia sido escrito por Gonçalves em 1980 (cf. Gonçalves, 1980:40). Já a definição de Balanço Social é retirada de Teixeira, num texto publicado no mesmo livro: *“é um instrumento colocado na mão de empresários para que possam refletir, medir, sentir como vai tal empresa, o seu empreendimento no campo social”* (Teixeira, 1980:VIII). A novidade, na proposta de Balanço Social do Ibase, são os indicadores sociais externos ou, em outras palavras, os números sobre os investimentos sociais da empresa na “comunidade”.

No modelo de Balanço Social divulgado pelo Ibase os investimentos internos e externos estão diferenciados. Já no Balanço Social proposto pela FIDES/ADCE não há referência a gastos da empresa na área social; aliás, as entidades nunca chegaram a propor um modelo de balanço, pois entendiam que esse deveria ser resultado de ampla discussão com os vários públicos da empresa, que elegeriam os indicadores prioritários:

*“Diante desses fatos, o melhor caminho será desenvolver uma consulta aos funcionários, solicitando sua opinião franca e leal sobre o assunto que está sendo pesquisado. Para tanto, deverá a referida comissão preparar um formulário de pesquisas adequado, no qual se procure apreciar o grau de participação dos funcionários sobre alguns indicadores escolhidos, pedindo-lhes que completem a lista com outros indicadores que lhes pareçam relevantes. Ao mesmo tempo será solicitado que os empregados definam a ordem de*

*prioridade com que, na sua opinião, todos esses indicadores influem na vida 'social' da empresa" (Gonçalves, 1980:47).*

Para a FIDES/ADCE, o Balanço Social era um instrumento para regular a tensão entre os diversos grupos afetados pela ação da empresa, de mediação de interesses, de compromisso entre as partes. Nele o empregador se comprometia, por exemplo, a destinar certa quantia a programas sociais voltados para seu quadro funcional (assistência médica, treinamento, auxílio refeição, creche, etc.). Ao final do ano, o corpo gerencial e o funcional avaliavam se a quantidade e o modo como foram feitos os gastos sociais surtiram os resultados esperados. Assim, o Balanço Social era um instrumento para medir o desempenho da empresa na área humana e social e também o grau de satisfação dos funcionários com os programas desenvolvidos (cf. Gonçalves, 1980:39, 41). Com o Ibase, o Balanço Social passa a ser um instrumento de visibilidade da ação social das empresas, de transparência e de compromisso com gastos sociais. É uma forma não apenas da empresa divulgar o que faz para a sociedade e para seus funcionários, mas mais importante que isso, é uma forma de a opinião pública acompanhar o que a empresa faz na área social:

*"A idéia é demonstrar quantitativa e qualitativamente o papel desempenhado pelas instituições no plano social. Isso inclui os aspectos internos e as relações da empresa com a comunidade local"*<sup>38</sup>.

*"O Balanço Social não pode ser uma peça de marketing, mas uma demonstração responsável de investimentos sociais realizados pelas empresas"*<sup>39</sup>.

Ernesto Lima Gonçalves, um dos principais especialistas sobre Balanço Social nos anos 70, e teórico da ADCE/FIDES, define que são sete as inter-relações que a empresa desenvolve e que devem estar contempladas no Balanço Social: as relações da empresa com funcionários, dirigentes, consumidores, meio-ambiente, Estado, fornecedores e investidores. Ele não faz menção à relação da empresa com a comunidade. A expressão até

---

<sup>38</sup> Souza, Herbert de. Balanço Social nas Empresas Públicas. Folha de São Paulo, São Paulo, 06 maio 1997. Caderno Opinião, p. 1.

<sup>39</sup> Balanço Social: Voluntário ou Obrigatório? Folha de São Paulo, São Paulo, 07. abr. 1997. Caderno Opinião, p. 1

aparece, mas dirige-se à comunidade próxima onde está localizada a empresa. Na definição de Gonçalves, o Balanço Social é um instrumento para a empresa avaliar e ser avaliada pelos seus públicos de interesse, por aqueles que de fato sofrem o impacto de sua atividade. Tanto que na ata de assembléia de criação da ADCE/Uniapac Brasil consta que seria tarefa da entidade contribuir para *“a formação social de empresários e dirigentes a fim de que estejam em posição de resolver, com pleno sentido de responsabilidade social, os problemas inerentes às funções que exercem”* (ADCE, 1997:44, grifo nosso).

A proposta do Balanço Social não foi abraçada de imediato pela classe empresarial. Sérgio Foguel, vice-presidente da Odebrecht S/A e presidente da Fundação Odebrecht, publicou artigo na Folha de S. Paulo, onde perguntava "qual o papel social da empresa?". Argumentava que os empresários estavam sendo convocados a contribuir com soluções para redirecionar o Brasil no caminho do desenvolvimento econômico, mas seria esta *“a responsabilidade precípua de uma empresa?”*<sup>40</sup>. Frente a essas questões, ele afirmava que a empresa cumpriria com sua responsabilidade se se restringisse à sua função econômica:

*“Voltando ao balanço social, defendo que seus principais indicadores revelem se as empresas estão cumprindo com competência a sua principal responsabilidade, que é prestar bons serviços e/ou fornecer produtos de qualidade, atendendo à legislação, sem gerar desperdícios ou prejudicar o meio ambiente. E se estão criando hoje as condições para continuar a fazê-lo no futuro: capacitando seus integrantes, promovendo progresso tecnológico e desenvolvimento”*<sup>41</sup>.

Seu artigo é reforçado por texto de Ricardo Young, então presidente do PNBE e hoje membro ativo do Instituto Ethos, onde afirma logo no título: "Balanço social é responsabilidade do governo"<sup>42</sup>. Para ele, o governo é quem deveria dar publicidade ao que estava fazendo com os recursos arrecadados para a causa social. A proposta de Betinho só faria sentido se houvesse redução na carga tributária: *“no contexto atual, em que 5% já vão pelo ralo, obrigar as empresas a publicar um balanço social representará um gasto*

---

<sup>40</sup> Foguel, Sérgio: Balanço Social: a Essência e a Benemerência. Folha de São Paulo, São Paulo, 23 jun. 1997, Caderno Dinheiro, p. 2

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Young, Ricardo. Balanço Social é Responsabilidade do Governo. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 mar. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2

*extra a impactar a iniciativa privada que, como se sabe, navega em um ambiente turbulento, de alta competitividade e baixa rentabilidade".* Para o então presidente do Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo, Joseph Couri, o balanço social era positivo, pois as empresas passariam a divulgar suas ações na área, mas ponderava: *"Só espero que a obrigação não venha a onerar mais as empresas, com a publicação de anúncios"*<sup>43</sup>. A resistência é quanto à obrigatoriedade do Balanço, já que, no mesmo momento, a então deputada federal Marta Suplicy, do Partido dos Trabalhadores, apresenta projeto de lei para tornar obrigatória sua publicação. Apesar das resistências, o Balanço Social será abraçado inicialmente por estatais e depois, aos poucos adotado por empresas privadas<sup>44</sup>,

A principal contribuição do Ibase foi a de incentivar a publicação dos gastos sociais das empresas, o que já constituía uma formalização dos investimentos, pois induzia certa continuidade dos gastos que passaram a ser acompanhados pela opinião pública. Por essa razão, o Ibase vem somar no processo de discussão do papel social da empresa. Antes dele, houve a Fundação Abrinq que trouxe a importância de o empresário envolver-se politicamente com questões afastadas das demandas econômicas e cujas experiências contribuíram para aproximar demandas sociais de interesses econômicos. O Gife orientou seus associados para maior profissionalismo, transparência e planejamento nos gastos. Nesse processo, ainda faltava uma teoria que unisse todas essas experiências e acrescentasse justificativas mercadológicas para um comportamento mais ético e responsável por parte das empresas – essa será a contribuição do Instituto Ethos.

---

<sup>43</sup> Fiesp afirma que governo teria mais um déficit. Folha de São Paulo, São Paulo, 26 mar. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2.

<sup>44</sup> No capítulo V, serão apresentados os dados de questionário aplicado a 76 grandes empresas, onde o modelo de balanço social do Ibase foi o mais usado.

### 3. A TENSÃO RESOLVIDA ENTRE O ECONÔMICO E O SOCIAL

#### **3.1 As contribuições do Instituto Ethos**

A partir do Instituto Ethos ocorre a sistematização de um amplo leque de normas, a elaboração de instrumentos para monitorar as empresas, a criação de uma política de divulgação do conceito de RSE, a implementação de estratégias de educação de gestores e a elaboração de justificativas mercadológicas que legitimariam a empresa a ir além da função econômica tradicional. As principais contribuições, que o Instituto Ethos trouxe ao processo de aproximação, de construção de uma lógica entre lucratividade, sustentabilidade e responsabilidade social; foram a de aproveitar experiências que vinham desde o PNBE, reuni-las em torno de uma única temática, e empreender um amplo esforço de mobilização da classe empresarial.

Hélio Mattar, fundador do Instituto Ethos, reconhece que em outros momentos a classe empresarial até atuou em prol de temas hoje compreendidos pelo conceito de RSE, mas não havia um entendimento de que pudessem estar relacionados:

*“(...) Houve um esforço na área ambiental e bastante expressivo, mas nesse momento se você conversasse com as empresas, elas diriam que o que estavam fazendo era desenvolver ações dentro da preocupação específica com o meio ambiente. Mas elas não se refeririam a isso como responsabilidade social. No momento em que há uma denominação clara de que isso é responsabilidade social, que está acompanhado de outros elementos, que não estão apenas relacionados com o meio ambiente, mas com outras relações que a empresa tem, é a partir da década de 90 e mais especificamente da fundação do Instituto Ethos, em 98”. (Entrevista com Hélio Mattar, realizada em 05/10/2005).*

Antes do Instituto Ethos, as normas presentes no movimento ambientalista, o senso comum de que o consumidor poderia prestigiar ou punir a empresa conforme sua conduta, a proposta de publicizar os gastos sociais, a defesa de posicionamento político

independente para classe empresarial, tudo isso era fragmento de discurso isolado. O trabalho da entidade será o de reunir argumentos diversos numa lógica única, que justificasse e orientasse a conduta da empresa no sentido do desenvolvimento sustentável. Adotar tecnologias ambientalmente corretas, não fazer uso de mão-de-obra escrava ou infantil, desenvolver projetos sociais e combater a corrupção passam a estar compreendidos dentro de uma única estratégia, de um modelo de desenvolvimento empresarial. As lideranças que irão compor o Instituto Ethos aproveitam as experiências e posicionamentos políticos que vinham sendo firmados desde o PNBE, os contatos estabelecidos com empresários e políticos, e sintetizam num ideário discursos de origens diversas, constroem o que poderia se chamar de uma metanarrativa em torno do conceito de responsabilidade social. O discurso do Instituto Ethos estabelece um caminho “seguro” pelo qual as empresas “deveriam” buscar o crescimento econômico. Nele é fundamental o conceito de desenvolvimento sustentável, pois permite resolver a tensão entre objetivos sociais, econômicos e ambientais.

Esse capítulo será dividido em dois momentos. Primeiro, será descrita a história e estratégia de mobilização empreendida pelas lideranças do Instituto Ethos, destacando alguns acordos centrais que a entidade fechou e que foram importantes para a difusão do conceito de RSE. Em seguida, o objetivo é concentrar no estudo das normas compreendidas no conceito de responsabilidade social. Para tanto, o discurso da entidade foi dividido em três pontos centrais: a) Quanto maior o poder econômico da empresa, maior sua responsabilidade; b) O desenvolvimento econômico deve ser pensado de maneira a integrar o social, o econômico e o ambiental e c) RSE não deve ser uma atividade separada do negócio da empresa. Como o Instituto Ethos legisla sobre questões muito dispersas, não se pretende dar conta de todas as ramificações de seu discurso, apenas dos pontos centrais, norteadores, dos quais decorrerão as demais proposições.

### **3.2 As lideranças do Instituto Ethos e a estratégia de mobilização**

A proposta de criar o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social surge após Oded Grajew e Ricardo Young participarem de um congresso promovido pela Business for Social Responsibility (BSR) nos Estados Unidos. Emerson Kapaz, que participou desde o início da criação do Instituto, diz que eles voltaram do Congresso com a

proposta de criar um movimento semelhante no Brasil. Promoveram um jantar onde estiveram presentes além dele, Guilherme Peirão Leal, Sérgio Mindlin, Ricardo Young da Silva, Eduardo Capobianco e Hélio Mattar. A partir desse encontro, começam a estruturar a entidade, que será formalmente criada em 20 de maio de 1998:

*“Começamos a conversar sobre o Ethos em novembro de 1997, quando estavam presentes alguns fundadores, Sérgio Mindlin, Oded Grajew, Guilherme Leal e eu. Numa reunião, em que tomamos conhecimento da organização americana Business for Social Responsibility (BSR) e o BSR serviu de inspiração e quase serviu de modelo para o Ethos” (Entrevista com Hélio Mattar, realizada em 05 de outubro de 2005).*

Hélio Mattar, um dos fundadores do Instituto Ethos, conta que o primeiro documento publicado pela organização foi um guia de primeiros passos para a empresa tornar-se socialmente responsável, que foi “pura tradução” do guia da BSR<sup>45</sup>. Explica que a “inspiração”, portanto, para a criação de um movimento de RSA veio dos Estados Unidos, mas que movimentos semelhantes e com a mesma denominação estavam surgindo na Europa e em alguns países da América Latina. Segundo documentos da própria entidade, o Ethos foi concebido como “parte de uma rede internacional de entidades congêneres”<sup>46</sup>.

Em 2006, o Instituto Ethos reunia 1.074 empresas, que juntas eram responsáveis por 30% do PIB Nacional, mas a entidade começou pequena e com poucos patrocinadores. No primeiro ano de sua criação, em 1998, contava com apenas 11 associados. A capacidade de mobilização do segmento empresarial das lideranças que formaram o Instituto explica, em parte, o rápido crescimento de sua base de apoio e da legitimidade que conquistou para falar sobre responsabilidade social. As lideranças que formarão o Instituto Ethos eram empresários com bom relacionamento junto à categoria – resultado da atividade política que desenvolveram desde o PNBE – e que representavam grandes empresas, como Natura e Telefônica. Alguns, pode-se dizer, eram políticos profissionais, no sentido, que praticamente não atuavam mais como empresários, dedicavam-se completamente à atividade política. A habilidade dessas lideranças em agregar apoio foi

---

<sup>45</sup> O Instituto Ethos é associado da BSR até 2000, quando passa a condição de parceiro da organização (Cf. Relatório de Atividades do Instituto Ethos, dezembro de 2000).

<sup>46</sup> Documento enviado pela entidade, com o título Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, s/data, mimeo.

fundamental no início dos trabalhos do Ethos, que consistiram principalmente na disseminação do conceito de RSE e na sensibilização e mobilização de empresas. Também foi importante para a estruturação da entidade o apoio financeiro que recebeu de importantes organizações americanas: Avina, Fundação Ford, Fundação McArthur, Fundação Kellogg e ICCO. Em pouco tempo, o Instituto Ethos tornou-se conhecido no meio empresarial e passou a contar com o apoio de grandes empresas. Mas para entender o rápido crescimento do Instituto Ethos e popularização do conceito de responsabilidade social no meio empresarial, dois aspectos são fundamentais: a afinidade e comprometimento de suas lideranças e as ações de mobilização empreendidas.

As principais lideranças que vão constituir o Instituto Ethos, todas passaram pelo PNBE, algumas estiveram presentes na Fundação da Abrinq e participaram da criação do Gife e Instituto Akatu. O grupo formado por Emerson Kapaz, Guilherme Peirão Leal, Hélio Mattar, Oded Grajew, Ricardo Young da Silva, Alfredo Sette, Eduardo Capobianco, Ricardo Guimarães e Sérgio Ephim Mindlin constitui o núcleo duro de empresários que trabalharão ativamente para a criação e o fortalecimento das entidades afins à causa da responsabilidade social. Eles se conheceram muito antes dessas entidades existirem.

Hélio Mattar é amigo de infância de Sérgio Mindlin, eles se conhecem há 45 anos e foi ele quem o convidou para participar do PNBE. Também chamou Guilherme Leal, cunhado de Mindlin. Já Ricardo Young foi aluno de Mattar na Fundação Getúlio Vargas e foi parar no PNBE também através de seu convite. Ricardo Guimarães foi membro do PNBE, mas conhecia Hélio Mattar desde a época em que foi presidente da Dako, quando contratou sua agência de publicidade. Através de sua agência de publicidade conheceu, em 1989, Ricardo Young, quando este “prospectava” agência para prestar serviços à sua empresa Yázigi. Emerson Kapaz entrou no PNBE a convite de Oded Grajew, mas já era amigo de Eduardo Capobianco e de Alfredo Sette. Hélio Mattar e Oded Grajew se conheceram, quando Mattar trabalhava na Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial e o procurou para montar uma das mesas do encontro anual da entidade. Já Emerson Kapaz e Oded Grajew foram membros da Abrinq – Kapaz participava da empresa de brinquedos fundada por seu pai, a Elka Plásticos e Grajew era proprietário da Grow. Esses empresários vão se revezar na gestão das entidades empresariais que hoje atuam na área de responsabilidade social, algumas vezes acumulando cargos (tabela 3.1)<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Esses dados foram fornecidos em entrevistas com Hélio Mattar, Emerson Kapaz e Ricardo Young.

Tabela 3.1 – Principais lideranças que participaram da criação das ONGs de SER

<p><b>ODED GRAJEW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membro fundador do <b>PNBE</b></li> <li>- Fundador, ex-presidente e atual conselheiro da Fundação <b>Abrinq</b></li> <li>- Fundador e atual coordenador de honra da <b>Cives</b></li> <li>- Presidente do Instituto <b>Ethos</b></li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do <b>Akatu</b></li> <li>- Membro do Conselho Político-Estratégico do <b>Gife</b></li> </ul>	<p><b>EMERSON KAPAZ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membro fundador do <b>PNBE</b>, tendo sido coordenador geral (1993)</li> <li>- Fundador e ex-presidente da Fundação <b>Abrinq</b> (1992-1995)</li> <li>- Presidente executivo do Instituto Brasileiro da Ética Concorrencial (Instituto <b>ETCO</b>)</li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do <b>Akatu</b></li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do <b>Ethos</b></li> </ul>
<p><b>RICARDO YOUNG DA SILVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador Nacional do <b>PNBE</b> (1995-1997)</li> <li>- Fundador e membro da <b>Transparência Brasil-Internacional</b></li> <li>- Fundador da Ass. Brasileira de Franquias (<b>ABF</b>)</li> <li>- Coordenador do World Business Academy</li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do Inst. <b>Akatu</b></li> <li>- Diretor-presidente do Instituto <b>Ethos</b></li> <li>- Membro do Conselho da WWF Brasil;</li> <li>- Membro do Conselho da <b>Accountability</b></li> <li>- Membro do Conselho do Global Reporting Initiative (<b>GRI</b>)</li> </ul>	<p><b>SÉRGIO ÉPHIM MINDLIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundador e ex-coordenador geral do <b>PNBE</b> (1992)</li> <li>- Diretor-presidente da Fundação Telefônica</li> <li>- Membro do Conselho de Governança do <b>Gife</b></li> <li>- Ex-presidente do Conselho de Administração (1996-1998) e ex-presidente da Fundação <b>Abrinq</b> (1998-2000)</li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do <b>Ethos</b></li> </ul>
<p><b>GUILHERME PEIRÃO LEAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador do <b>PNBE</b> (1992)</li> <li>- Ex-presidente do Conselho de Administração da Fundação <b>Abrinq</b> (1995-1996) e Membro Efetivo do Conselho de Administração</li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do <b>Ethos</b></li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do <b>Akatu</b></li> </ul>	<p><b>ALFREDO SETTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ex-coordenador do <b>PNBE</b></li> <li>- Presidente da Abipet – Ass. Bras. da Ind. Do PET;</li> <li>- Diretor tesoureiro do <b>Rits</b></li> <li>- Membro do Conselho de Adm. da Fund. <b>Abrinq</b> (1992-1998)</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>EDUARDO CAPOBIANCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ex-presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de S. Paulo (Sinduscon-SP)</li> <li>- Ex-diretor e conselheiro da Sociedade de Produtores de Açúcar e Alcool</li> <li>- Ex-presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção</li> <li>- Fundador e ex-coordenador geral do <b>PNBE</b> (1992 e 1997)</li> <li>- Presidente do Instituto São Paulo contra a Violência</li> <li>- Fundador e presidente do Conselho Deliberativo da <b>Transparência Brasil</b></li> <li>- Membro do Conselho Deliberativo do <b>Ethos</b></li> <li>- Membro do Conselho Consultivo do <b>Akatu</b>.</li> </ul>	<p><b>RICARDO GUIMARÃES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membro do <b>PNBE</b></li> <li>- Presidente do Conselho Deliberativo do <b>Akatu</b>.</li> </ul> <p><b>HÉLIO MATTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundador e ex-coordenador do <b>PNBE</b></li> <li>- Ex-presidente da Fundação <b>Abrinq</b> (2001-2002);</li> <li>- Diretor-presidente do Instituto <b>Akatu</b> pelo Consumo Consciente</li> <li>- Fundador, ex-presidente e atual membro do Conselho Deliberativo do Instituto <b>Ethos</b></li> </ul>

O Instituto Ethos passou por três momentos diferentes em sua história. No início, suas lideranças concentraram seus esforços na divulgação do conceito de responsabilidade

social, sensibilizando e conscientizando a classe empresarial e gestores sobre a importância do tema. Foi o momento de estruturação e organização dos trabalhos do Instituto. Na segunda fase, a estratégia era influir na gestão das empresas, modificar práticas existentes, alterar condutas. Para tanto, foram desenvolvidas ferramentas de gestão, manuais e pesquisas que serviram como referência para os gestores incorporar o conteúdo de RSE no dia-a-dia das empresas. A primeira edição dos Indicadores Ethos de RSE foi lançada em 2000 e obteve a participação de 71 firmas. Trata-se de instrumento de auto-avaliação das empresas no que tange à incorporação de práticas de RSE. Se a empresa participante desejar, poderá enviar os dados ao Instituto Ethos, que fará um diagnóstico confidencial, comparando a pontuação obtida pela empresa com a média das demais que responderam aos indicadores. Em 2004, 442 empresas utilizaram os Indicadores Ethos para monitorar práticas de RSE.

Na terceira fase, a meta do Instituto Ethos foi consolidar o conceito e práticas de RSE, através de parcerias com organizações da sociedade civil e com o poder público. Foram criados programas e projetos em aliança com outras organizações e a entidade focalizou sua ação nos Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio<sup>48</sup>. Conhecidos como Metas do Milênio, os princípios foram estabelecidos, em 2000, pela Organização das Nações Unidas em conjunto com 191 países, incluindo o Brasil.

As atividades do Instituto Ethos sempre se concentraram, principalmente, na conscientização do empresariado e na articulação e mobilização em favor do conceito de RSE. Suas ações estão focadas na realização de pesquisas, produção de informações, criação de ferramentas de gestão e promoção de conferências, seminários e cursos. O posicionamento do Ethos é de que a classe empresarial deve apoiar e cobrar por políticas públicas. Nesse sentido, a entidade tem atuado em favor da aprovação de legislação que venha contribuir para fortalecer a prática de RSE pelas empresas. Um exemplo é a Lei do Aprendiz, regulamentada pelo presidente da República em dezembro de 2005. Por essa legislação, as empresas médias e grandes ficam obrigadas a contratar, na situação de aprendiz, o equivalente a um mínimo de 5% e o máximo de 15% do total de funcionários.

---

<sup>48</sup> Os “Oito Objetivos do Milênio” são: 1) Acabar com a fome e a miséria; 2) Educação básica de qualidade para todos; 3) Igualdade entre sexos e valorização da mulher; 4) Reduzir mortalidade infantil; 5) Melhorar a saúde das gestantes; 6) Combater a AIDS, a malária e outras doenças; 7) Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente e 8) Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

A estratégia de mobilização da entidade divide-se em cinco frentes: a) parcerias com empresas de comunicação; b) parcerias com instituições universitárias; c) parcerias com entidades empresariais; d) parcerias com grandes empresas e e) parcerias com outros públicos (governo, consumidores e investidores). Esses são considerados públicos estratégicos e indutores do movimento de RSE. No caso dos consumidores, o Instituto Akatu é responsável por promover ações de mobilização e sensibilização do segmento para a temática de RSE, enquanto o Instituto Ethos atua junto aos demais públicos.

Na parceria com empresas de comunicação, o Instituto Ethos obteve o apoio de vários órgãos de imprensa tanto na divulgação do conceito e da entidade, como na exibição de campanhas de mídia. Com o Jornal Valor Econômico firmou o acordo de publicar mensalmente uma coluna e um suplemento sobre RSE. Colabora mensalmente com a revista Consumidor Moderno, publicando uma matéria sobre o assunto. Já com a Revista Exame, criou o Guia Exame de Boa Cidadania. Anualmente, é enviado questionário às empresas participantes, elaborado com base nos Indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A partir das respostas, são eleitas 10 empresas modelo de cidadania corporativa e selecionados projetos sociais, desenvolvidos ou apoiados por empresas, que se destacaram por sua abrangência, resultados e qualidade. Os escolhidos são divulgados em suplemento da revista Exame. Em 2004, foram 256 empresas participantes.

Em 2002, o Instituto Ethos firmou parceria com a Rádio CBN com o objetivo de estabelecer uma campanha pelo voto consciente e editar o “Programa Empresa Voluntária”. Com a Agência Estado criou a Rede Iniciativa, composta por doze jornais - (Zero Hora (RS), Correio da Paraíba, O Popular (GO), Jornal do Commercio (PE), O Dia (RJ), O Estado de Minas, Meio Norte (PI), Gazeta do Povo (PR), O Estado do Maranhão, A Crítica (AM), Diário de Natal (RN) e Correio Popular (SP) - que trocam matérias sobre iniciativas bem-sucedidas na área de cidadania corporativa.

Para conquistar a simpatia da imprensa, criou o prêmio Ethos de Jornalismo em 2001, que iniciou com 345 trabalhos e em sua quinta edição já contava com 657 inscritos. Passou a oferecer oficinas de capacitação para jornalistas e veículos. Em 2002, foram realizadas 25 oficinas e em 2003, outras cinco. A entidade distribuiu livros customizados para jornalistas, tendo publicado “Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores” e “Responsabilidade Social Empresarial, Balanço Social”.

Também tem sido importante o apoio das empresas de comunicação na criação, produção e divulgação de campanhas de mídia, desenvolvidas anualmente pela entidade. No anexo 5, está a relação de empresas que deram seu apoio às campanhas, entre elas destacam-se: Editora Abril (revistas Exame, Veja e Você S/A), Bloomberg TV Brasil, Carta Capital, Folha de S. Paulo, Organizações Globo, Gazeta Mercantil, Valor Econômico, SBT, Rede Bandeirantes, entre outras. Na campanha que foi ao ar em 2001/2002, cujo conceito era “*Sua pessoa física em paz com sua pessoa jurídica*”, o então presidente das Organizações Globo, Roberto Marinho, cedeu não apenas espaço para divulgação da peça publicitária, como também emprestou sua imagem. Ele era um dos empresários que, junto com Roberto Civita (Editora Abril) e Ana Maria Diniz (Pão de Açúcar), se proclamava participante do movimento de responsabilidade social.

Em relação às organizações empresariais, o Instituto Ethos procurou estabelecer parcerias com federações de indústrias e associações, a fim de regionalizar sua atuação, que ainda hoje continua muito concentrada no Estado de São Paulo. Nesse sentido, obteve o apoio de importantes entidades, dentre as quais destacam-se: Fiesp (SP), Firjan (RJ), Fiemg (MG), Fiepr (PR), Fiesc (SC), Fieb (BA), Sebrae, Federação do Comércio do Rio de Janeiro, Associação Comercial do Paraná, Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar, Câmara Americana do Comércio de São Paulo, Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica, e outras cuja relação completa está no anexo 6. Também montou parcerias com organizações civis desenvolvendo alguns projetos em comum, cuja relação está no anexo 7.

Em outra frente, o Instituto tem procurado formalizar parcerias com entidades de ensino, tendo promovido cursos na área de RSE em conjunto com a FGV/CEATs (Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da FGV). Essa parceria nasceu, segundo Gustavo Beraldi<sup>49</sup>, coordenador de relações acadêmicas do Instituto Ethos, por sugestão da esposa de um dos conselheiros da entidade, que participava do CEATs. Não há segundo Beraldi, uma estratégia única usada pelas lideranças da entidade para construir as parcerias. Com o Valor Econômico, por exemplo, o Ethos desenvolve o prêmio Ethos-Valor voltado também para comunidade acadêmica. O contato para elaborar esse prêmio foi feito pelo próprio Oded Grajew, no momento em que o jornal

---

<sup>49</sup> Entrevista realizada com Gustavo Baraldi em 20/09/2006.

estava sendo criado. O prêmio contribuiria para divulgar o jornal junto ao público universitário, enquanto o Ethos se encarregava de sua organização e promoção.

Para atender especificamente ao público universitário, o Instituto Ethos criou o UniEthos, que se ocupa das áreas de pesquisa, capacitação e produção de conhecimento, tendo como público-alvo gestores, consultores, professores e estudantes universitários. *“Enquanto o Instituto Ethos aprofunda a ação de mobilização e articulação das empresas, inclusive na sua relação com políticas públicas, o Uniethos se volta para a capacitação, a pesquisa e a produção de conhecimentos”*<sup>50</sup>.

As empresas associadas ao Instituto Ethos são parceiras em potencial na divulgação do conceito de RSE e na mobilização de outras empresas a favor do modelo de gestão. Além da contribuição mensal que dão à entidade, também participam incentivando as redes de empresas fornecedoras e terceirizadas, com as quais se relacionam, a rever processos produtivos e padrões de gestão. As empresas associadas funcionam, assim, como disciplinadoras da conduta das pequenas e médias empresas com as quais negociam produtos e serviços. Embora o Instituto Ethos recomende aos seus associados que não façam uso do poder econômico para forçar as empresas com as quais se relacionam a aderir às práticas de RSE, a entidade destaca algumas situações propícias para iniciar o “diálogo” com os fornecedores e terceirizados: no momento de cadastramento, contratação e nas revisões contratuais (cf. Ethos, 2006:22). A estratégia do Instituto é sempre atuar preferencialmente sobre as grandes empresas para que essas mobilizem as demais envolvidas na cadeia produtiva, e fiscalizem quanto à violação dos direitos humanos, contratação de mão-de-obra escrava e utilização de mão de obra infantil, além de outras temáticas relacionadas a RSE.

Foi com foco nessa estratégia que a entidade montou junto com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) o Programa Tecendo Redes Sustentáveis (Programa Tear). O objetivo é disseminar o conteúdo e práticas de RSE junto às pequenas e médias empresas que atuam na cadeia de valor de grandes empresas de sete setores produtivos: petróleo e gás, energia elétrica, varejo, construção, mineração, siderurgia e açúcar e álcool. O desenho do projeto prevê que uma empresa de grande porte, com experiência em gestão de RSE, seja responsável por 15 pequenas e médias empresas de sua cadeia de valor, com as quais se compromete a trabalhar para incorporação e ampliação da gestão socialmente

---

<sup>50</sup> Cf. [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br), pesquisado em 9/10/2006, às 14h.

responsável em seus processos internos. Tais empresas são chamadas de empresas âncoras e cada uma representa um dos setores escolhidos. As empresas âncoras são: Belgo (Arcelor), Petrobrás, CPFL, Grupo Pão de Açúcar/Extra, Vale do Rio Doce, Takaoka e Camargo Córrea. O programa tem um orçamento de US\$ 2,6 milhões e está previsto para durar três anos<sup>51</sup>.

Os últimos públicos focos da ação do Instituto Ethos são: governo e acionistas. Em relação ao primeiro, o Instituto Ethos tem desenvolvido ações no sentido de introduzir RSE como critério para seleção de fornecedores e nas parcerias públicas e privadas. Conseguiu que o governo aprovasse adoção de práticas de RSE como condição para autorizar o funcionamento de universidades privadas. Também tem estimulado as empresas associadas a usar práticas empresariais socialmente responsáveis para reforçar políticas públicas, a fim de replicar experiências de sucesso e fazer uso da capacidade do Estado de ampliar o impacto de qualquer ação na sociedade.

Em relação aos acionistas, pode-se destacar a parceria do Instituto Ethos com a Abrapp – Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Essa culminou na elaboração do documento com critérios para orientar a atuação dos fundos de pensão junto às respectivas empresas patrocinadoras e a seus representantes nos conselhos das empresas em que possuem assento enquanto acionistas. Com o título “Princípios Básicos de Responsabilidade Social na Visão da Abrapp”, o documento aprovado continha 11 pontos, que recomendavam aos fundos investir em empresas que praticassem governança corporativa avançada, emitissem balanço social, praticassem políticas de inclusão social, não empregassem mão de obra infantil, oferecessem aos trabalhadores terceirizados condições de igualdade em comparação com os seus funcionários, adotassem políticas positivas em relação ao meio-ambiente, que não tivessem contra si autuações ambientais, que possuíssem programas de desenvolvimento de pequenos fornecedores, que realizassem investimentos sociais e adotassem código de ética. O documento foi apresentado no 24º Congresso Brasileiro dos Fundos de Pensão, em outubro de 2003, e lançado oficialmente em 23 de novembro do mesmo ano, no Espaço Promom, em São Paulo.

---

<sup>51</sup> Cf. Programa tecendo redes sustentáveis faz reunião com fornecedores, disponível em <<http://www.agenciasocial.com.br>>. Acesso em 27/09/2006; BID e Instituto Ethos lançam programa de mobilização e capacitação de pequenas e médias empresas em responsabilidade social, disponível em <<http://www.iadb.org/NEWS/articledetail.cfm?language=Portuguese&ARTID=3208>>. Acesso em 27/09/2006.

A importância do apoio dos fundos de pensão se justifica pelo volume de recursos que movimentam na Bolsa de Valores e pela influência que possuem junto às grandes empresas, onde têm representação como acionistas em seus conselhos administrativos. Em dezembro de 2003, apenas a Previ – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, o maior fundo de previdência da América Latina, possuía R\$ 34,32 bilhões em capital investido e participação em 173 empresas. Segundo Paulo Itacarambi, diretor-executivo do Instituto Ethos, os fundos de pensão administravam investimentos da ordem de R\$ 170 bilhões. Para ele, o acordo era fundamental para influenciar a conduta das empresas para práticas socialmente responsáveis:

*“A implementação do “Programa de Responsabilidade Social dos Fundos de Pensão” representará um passo decisivo para a criação de uma nova cultura de investimentos no Brasil, em que os objetivos de resultados financeiros se articulam com objetivos sociais, como erradicação da pobreza, inclusão social, distribuição de renda, proteção ambiental, entre outros”<sup>52</sup>.*

Tendo como foco os acionistas, como público indutor do conceito de RSE, o Instituto Ethos participou da criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo. O objetivo da ferramenta será o de monitorar o desempenho das ações de empresas que adotam critérios de RSE, semelhante ao Dow Jones Sustainability Index. Entre as companhias com maior liquidez na bolsa, foram selecionadas 28 empresas, a partir de um questionário criado pelo CEATs/FGV. A avaliação será anual e considerará aspectos como respeito à natureza, valorização e motivação dos funcionários e a relação com os investidores e comunidade. O Índice foi lançado em São Paulo em 1º de dezembro de 2005.

### **3.3 As principais normas do discurso do Instituto Ethos**

#### **✦ 3.3.1 Quanto maior o poder econômico da empresa, maior a responsabilidade social**

Hélio Mattar, então presidente do Instituto Akatu, na Conferência Nacional 2001, chamou a atenção para o fato de que o faturamento das 10 maiores empresas do mundo,

---

<sup>52</sup> Itacarambi, Paulo. Um passo decisivo dos Fundos de Pensão, Valor Econômico, São Paulo, 27 de maio de 2003. p. B2

em 2000, havia chegado a US\$ 1,5 trilhão, valor 40% superior aos PIBs oficiais do Brasil, Argentina, México, Venezuela, Colômbia, Peru, Uruguai e Chile somados (cf. Mattar, 2001:10). Para Mattar, as empresas concentram poderes políticos e econômicos que são inéditos na história da humanidade. Por isso, o modo como direcionarão seus negócios produz impactos que vão muito além dos países onde estão localizadas e não se restringem à esfera econômica. A ação das empresas pode provocar o desenvolvimento econômico e social, assim como pode agravar distribuição de renda, reforçar práticas políticas corruptas e levar à deterioração de recursos naturais. *“Toda empresa é uma força transformadora poderosa, é um elemento de criação e exerce grande ascendência na formação de idéias, valores, com impactos concretos na vida das pessoas, das comunidades, da sociedade em geral”* (Grajew, 2000: 40).

Por essa razão, produzir não é uma atividade neutra, que possa ser planejada a partir de interesses comerciais restritos. A empresa em sua atividade produtiva deve controlar os impactos de sua ação, atuar de maneira ética no mercado, corrigir os efeitos negativos que a atividade produtiva possa gerar para a sociedade e meio ambiente. Pode ir além de guiar-se por uma conduta ética e, efetivamente, contribuir para melhorar o quadro social e econômico do Brasil. A empresa é um ator privilegiado, detém recursos intelectuais e econômicos importantes na promoção de políticas públicas. As doações às campanhas políticas, por exemplo, definem os políticos que serão eleitos. “O dinheiro elege”, diz Grajew (ibidem:45). A publicidade de produtos ou serviços influencia o comportamento das pessoas e estabelece padrões de consumo. Conforme a tecnologia de produção adotada, a empresa aumenta a emissão de poluentes na atmosfera ou reduz postos de trabalho. Assim, a empresa no seu dia-a-dia tem a oportunidade de influir positivamente para mudança social ou aprofundar males sociais antigos. Na cartilha “O que as empresas podem fazer por educação”, o Instituto Ethos recomenda aos seus filiados que usem a influência que possuem junto ao Estado para cobrar por políticas públicas mais efetivas na área de educação: *“Para começar, você pode convidar outros (as) empresários (as) e agendar conversa com o (a) Secretário (a) Municipal de Educação para conhecer e discutir os problemas educacionais da sua cidade”* (Ethos, 1999:60).

O poder econômico que a empresa concentra e suas conseqüências fazem do mercado uma instância insuficiente para regular a conduta empresarial. Se a relação oferta e demanda sempre foi incapaz de corrigir distribuição de renda, a concentração econômica

tornou o mercado ainda mais ineficiente nesse sentido, pois já não existe mais uma situação de concorrência. *“O mercado não tem conseguido auto-regular a sociedade em termos de concentração econômica, de desigualdade social ou de perenidade ambiental, de modo a garantir a perenidade da raça humana na Terra”* (Mattar, 2001:11), diz Mattar. Em lugar de responder às pressões do mercado, a empresa deve ser protagonista de um novo modelo de desenvolvimento econômico. Ela mesma deve direcionar sua ação para novo parâmetro de sucesso empresarial, onde o que importa não é apenas lucro, qualidade e produtividade, mas principalmente os resultados positivos de sua atividade para a sociedade como um todo.

O mercado é hoje ocupado por grandes empresas que empregam grande número de funcionários, com receitas líquidas milionárias e que consomem grande quantidade de recursos naturais no processo produtivo – é esse poderio da empresa que a torna um ator importante. As consequências de suas ações são maiores que foram no passado, por isso suas atividades precisarão de um planejamento também mais complexo. Na medida em que a ação da empresa passou a envolver riscos maiores, tanto para meio ambiente quanto para a sociedade, ela teve que se pensar de forma sistêmica, envolver toda a cadeia de colaboradores, fornecedores, consumidores, ONGs e representantes públicos que com ela interagem. Precisou sair da posição ensimesmada para o diálogo com amplos setores da sociedade e incluir em sua estratégia de crescimento outros interesses além dos seus.

### **3.3.2 O desenvolvimento econômico deve ser pensado de maneira a integrar o social, o econômico e o ambiental**

Se a empresa é um ator político importante, se passou a concentrar incrível poder econômico, se suas atividades produzem impactos ambientais a longo prazo e que podem atingir todo o Planeta; seu planejamento não deve focar apenas aspectos econômicos, mas contemplar, de maneira sistêmica, também os aspectos sociais e ambientais. No jargão administrativo, tal perspectiva de planejamento ficou conhecida como “triple botton line” e define as condições para sustentabilidade dos negócios.

O termo sustentabilidade era empregado apenas pelo movimento ambiental e significava que o desenvolvimento da atividade produtiva deveria atender as necessidades das gerações presentes sem comprometer a sobrevivência das gerações futuras. No plano

econômico, tal conceito se traduziu em “sustentabilidade empresarial” e passou a significar que a empresa deveria buscar crescimento de forma a contemplar os interesses dos diversos públicos com os quais se relaciona e, ao mesmo tempo, controlar os impactos ambientais de sua atividade. As dimensões ambiental, social e a econômica-financeira deveriam estar integradas em seu planejamento. A empresa deveria controlar as conseqüências de suas ações sobre o meio ambiente e a sociedade como um todo, gerenciando não apenas suas atividades, mas também o modo como atua sua cadeia de fornecedores. A premissa subjacente ao conceito de “sustentabilidade” é que não existe empresa próspera numa sociedade empobrecida. Nenhum crescimento econômico se mantém a longo prazo se for feito às custas do empobrecimento da população e da degradação do meio ambiente. Uma sociedade próspera é importante para o fortalecimento dos negócios, pois garante mercado consumidor, matéria-prima em abundância, marco regulatório para as operações comerciais, trabalhadores qualificados, entre outras facilidades.

Se a empresa quer manter crescimento, não há outro caminho senão atuar também na área social e ambiental, seja desenvolvendo projetos sociais, apoiando políticas públicas ou controlando os impactos de sua atividade. O planejamento feito com base apenas no lucro, qualidade e preços de produtos e serviços; não é sustentável. Como ser vivo, a empresa depende da qualidade das relações que estabelece:

*“Empresas são seres vivos e sociais. Vivem em sociedade, estabelecendo relações com outras entidades para fazer seus negócios, manter-se em uma comunidade, cuidar das condições de trabalho e de realização das pessoas que para ela dedicam parte de sua vida. (...) Ao mesmo tempo, estar integrada saudavelmente ao ambiente em que vive prepara a empresa para se manter no negócio por tempo indeterminado” (Ethos, 2006:8).*

Por isso, no discurso do Ethos, parceria é um conceito fundamental. A parceria pressupõe que cada ator, dentro de suas possibilidades, irá contribuir para um objetivo comum. Quando a empresa trabalha focada em si mesma, corre o risco de ignorar a importância das partes que a compõem e desperdiçar as contribuições que essas podem trazer para seu negócio. Atuar por meio de parcerias traz ganhos fundamentais para a sustentabilidade dos negócios:

*“Parceria é um tipo especial de relação de cooperação em que as partes envolvidas, apoiadas na confiança e na transparência de intenções e atos, compartilham princípios e valores e coordenam suas ações de modo a alcançar objetivos definidos em comum acordo. Em uma parceria não apenas os custos e benefícios são compartilhados. A participação equilibrada dos parceiros em todo o processo, do estabelecimento das regras que o presidem ao desenho do plano e execução das atividades, é condição indispensável para o sucesso dos propósitos e manutenção da parceria. A parceria não é apenas uma forma inteligente de melhor aproveitamento dos recursos e ampliação dos impactos das ações. É, antes de tudo, uma condição para construirmos uma sociedade sustentável apoiada em relações justas e democráticas” (Ethos, 2006:7).*

No discurso do Instituto Ethos, conceitos como parceria, diálogo, solidariedade, cooperação, ação sistêmica substituem outras expressões conhecidas no jargão empresarial, tais como: concorrência, competitividade, individualismo, lucro máximo, que “vença o melhor”. Nessa concepção, a empresa em lugar de entrar no mercado para competir sozinha, é uma rede de relações que atua de forma coordenada, segundo objetivos comuns. Os resultados da empresa não são definidos somente por ela mesma, mas dependem de diálogo, consulta e negociação com as partes interessadas. A empresa é uma rede de consumidores, clientes, fornecedores e organizações civis. Por isso, é enquanto conjunto que deverá atuar e pensar sua estratégia de crescimento e enriquecimento. Nesse modelo, o planejamento da empresa se faz de maneira mais complexa, pois seus interesses precisam ser negociados com os *stakeholders*.

### **3.3.3 RSE não deve estar separada do negócio da empresa**

A Fundação Abrinq, ao lançar o selo “Empresa Amiga da Criança”, em 1995, partia do pressuposto de que o consumidor puniria a empresa que empregasse mão de obra infantil. No texto do folder, que convidava os empresários a participar do projeto, estava escrito: *“Vamos iniciar a segunda fase do programa com uma campanha publicitária para mostrar que o produto que respeita a criança merece o respeito do consumidor”*. Outro exemplo de tal associação está no texto que a então deputada federal pelo Partido dos Trabalhadores, Marta Suplicy, publica na Folha de São Paulo em favor do projeto de lei, que estabelecia a obrigatoriedade do Balanço Social:

*“A lógica é simples. Empresas mais simpáticas aos consumidores, uma vez que investiram na melhoria das condições de trabalho e colaboraram com a comunidade na qual estão inseridas, venderão mais e, portanto, terão maior lucratividade. Essa já é a realidade em países mais desenvolvidos”*<sup>53</sup>

A tese de que ações na área social ou a publicação de balanço social poderiam trazer alguma forma de retorno econômico para a empresa não foi invenção do Instituto Ethos. Pode-se dizer que a associação fazia parte do senso comum. O elemento novo no discurso da entidade é a idéia de que o social, o econômico e o ambiental deveriam andar juntos como condição de sustentabilidade da empresa. No discurso do Instituto Ethos, as questões sociais/ambientais não são demandas que concorrem com o interesse econômico, mas que devem ser pensadas de maneira integrada. O desenvolvimento de projetos sociais e ambientais pelas empresas não se justifica a partir de razões altruístas ou valorativas, fundamenta-se em imperativos de mercado.

Não há outro caminho para a empresa, senão pensar seu crescimento associado a preocupações quanto ao desenvolvimento da sociedade e a práticas ambientais sustentáveis. O poder econômico da empresa e os impactos que suas ações podem trazer exigem que ela elabore uma estratégia de crescimento integrando as esferas econômica, social e ambiental. Assim, desenvolver projetos na área social, zelar pelo meio ambiente, compor com setores organizados da sociedade e poder público, tudo isso não é excludente do interesse negocial; faz parte do próprio negócio. Os consumidores irão preferir seus produtos ao perceberem que a empresa atua de maneira responsável, assim como o poder público lhe dará preferência como fornecedora. Os empregados se sentirão motivados a contribuir para os resultados e, desse modo, a empresa acabará ganhando, pois seus resultados serão sustentáveis. Assim, para uma empresa *“ter sucesso, para conquistar e ampliar mercado, para ter competitividade, a responsabilidade social é indispensável”* (Grajew, 2000: 43-4).

O discurso do Instituto Ethos divide-se em duas vertentes. Num aspecto, ele é utilitário, pragmático, afirma que a empresa deve atuar de maneira socialmente responsável, pois assim será mais lucrativa. Por outro, o discurso da entidade é valorativo,

---

<sup>53</sup> Suplicy, Marta. “O que é Balanço Social”, F. de São Paulo, Opinião/Tendências, Debates, 10.06.1997.

a empresa deve atuar de maneira socialmente responsável, pois essa é uma atitude correta, ética, que deve ser. Para Oded Grajew, responsabilidade social é uma forma de unir o útil ao agradável: *“Por meio do comportamento socialmente responsável, temos a oportunidade de unir o útil, o agradável, o que dá sentido, o espiritual, as necessidades materiais, as necessidades filosóficas de cada um, com a coerência necessária. Se cada um de nós conseguirmos multiplicar esse exemplo em todos os seus círculos, muitas coisas boas poderão acontecer”*<sup>54</sup> (Grajew, 1999, mimeo).

### **3.4 A tensão resolvida entre o econômico e o social**

As lideranças ligadas ao movimento de RSE, principalmente aquelas que atuam a partir do Instituto Ethos, pregam que não há contradição entre o mundo dos negócios e a questão social. São preocupações que precisam estar associadas para que seja possível garantir sustentabilidade às estratégias econômicas traçadas pelas empresas. Em resumo, é preciso pensar a questão social junto com a econômica, não em razão de um imperativo moral, mas principalmente porque de outro modo os resultados econômicos obtidos não serão viáveis a longo prazo. Há um cálculo nessa proposição. Ocorre que tal cálculo pode levar a valores: solidariedade, cooperação, diálogo, parceria, meio ambiente, justiça social.

Num primeiro momento, o objetivo é mesmo utilitário, mas as conseqüências não pretendidas pelos atores são valorativas. Desejam que as empresas prosperem, sejam competitivas no mercado internacional, querem fidelizar clientes e ganhar atributos de marca, no entanto, escolheram como meio para atingir tais fins, atuar de maneira ética no mercado, orientar a empresa para gastos na área social e ambiental. Recomendam que discipline o comportamento de fornecedores, que participe da política nacional, que empregue seu poder econômico para exigir políticas públicas. Tudo isso pode levar a conseqüências valorativas, que aparentemente nada têm a ver, ou que não tiveram até então, com o mundo dos negócios. O que era um meio, com o passar do tempo, pode acontecer de tornar-se um fim em si mesmo, até porque os resultados pretendidos são difíceis de serem monitorados.

---

<sup>54</sup> Fragmento da palestra proferida por Oded Grajew no Simpósio Nacional de Empresa e Responsabilidade Social, em Ribeirão Preto, novembro de 1999.

Há uma tensão entre o econômico e o social, mas a solução encontrada pelas ONGs de RSE não foi o de atribuir justificativas morais para o empobrecimento das classes populares ou delegar tal responsabilidade ao Estado. Diz o Instituto Ethos que o econômico necessita para sua própria sustentabilidade que o mundo à sua volta também prospere. O modo pelo qual o movimento de RSE resolve a tensão é integrando o social ao processo produtivo, ao planejamento estratégico da empresa, aos custos operacionais. Não que assim deva ser, mas os gestores acreditam que assim fazendo, tornarão suas empresas mais prósperas e seus lucros mais duradouros.

Para Weber, o capitalismo necessitava da impessoalidade para resolver a tensão entre a lógica de mercado e a prescrição da caridade com os desafortunados, pregada por várias formas de religião. Em Weber, mercado e caritas são excludentes, possuem lógicas opostas. Esse estado de tensão se resolve através da ética protestante, que torna o trabalho um fim em si mesmo e o enriquecimento um sinal de pertencimento ao povo eleito. Na atualidade, mas por outra razão, não são valores que justificam e legitimam o fim econômico, é justamente o fim econômico que justifica a adoção de certos valores pela empresa capitalista, que continua tendo como fim o lucro. Na sociedade brasileira, não é racional que a empresa invista em questões sociais, mas é racional que ela invista em questões sociais quando os resultados podem ser econômicos. O que legitima a ação do empresário são fins utilitários, no sentido weberiano do termo, ou seja, não é a qualidade do bem que se adquire, mas o fim que dele se deseja, os resultados dele esperado: o lucro, a prosperidade, empregos, trabalho, impostos, etc. Ao investir no social, o empresário deseja lucro, mas o “bem” que ele compra para chegar ao lucro não pressupõe um resultado seguro: “(...) *Posso adquirir um artigo na esperança de que me venha a ser útil (para me gerar lucros ou para a satisfação das minhas necessidades), mas o que adquire de fato é uma oportunidade de usá-lo de uma série de formas diferentes*” (Swedberg, 2005:53).

Weber diz que os meios para se atingir um fim racional são subjetivos, decorrem de proposições sociais consensualmente aceitas:

*“A ‘maneira mais imediatamente compreensível’ da estrutura provida de sentido de uma ação, é, por certo, a ação orientada subjetivamente de maneira estritamente racional, conforme meios que são considerados (subjetivamente) como univocamente adequados para alcançar os*

*fins propostos, os quais também, por sua vez, são (subjetivamente) claros e unívocos” (Weber, 2001: 317, grifo nosso).*

Mesmo quando os fins pretendidos pelos homens são racionais, eles podem escolher meios “irracionais” ou errôneos para atingi-los. Daí que para se conhecer os aspectos psicológicos e subjetivos da ação, segundo Weber era preciso cruzar o tipo ideal racional, ou seja, o “*caso limite ideal típico racional com relação a fins*”, com aquele de fato encontrado pelo pesquisador:

*“Pois somente quando, for estabelecido isto pode ser estabelecida a imputação causal (...) referente aos componentes ‘irracionais’, sejam eles ‘subjetivos’ ou ‘objetivos’ do decurso, pois somente a partir deste procedimento sabe-se o que, na ação (...) ‘de maneira exclusivamente psicológica’, pode ser imputado a conexões que dependem de uma orientação objetivamente errônea, ou, o que também é possível, de uma irracionalidade subjetiva com relação a fins, ou, por último, de motivos que podem ser interpretados e apreendidos unicamente segundo regras de experiência que são totalmente incompreensíveis até certo grau, mas que não são racionais com relação a fins” (ibidem).*

Então, para Weber, na relação entre os fins pretendidos pelo ator e os meios utilizados, há sempre um elemento subjetivo que é impossível de ser superado, pois ele decorre da história, da experiência, do saber comum, ou mesmo do saber científico popularizado. Nesse aspecto, há um elemento de proximidade entre Weber e Douglass North.

Para o economista North, as escolhas humanas não têm como serem feitas fora de uma situação de incerteza (cf. North, 2005:21-22). A possibilidade de informação perfeita ou a experiência como referencial para escolha não são possíveis, pois o homem está sempre diante de situações novas mesmo quando parecem repetir fatos anteriores. Há uma dúvida ontológica, que não se resolve. Mesmo assim, o ator precisará escolher, não apenas os fins desejados, como também os meios. E para resolver o *gap* que se instala entre meios e fins, não há outro caminho senão lançar mão do que é socialmente conhecido e aceito, de modelos subjetivos historicamente construídos, ou numa palavra: crenças/mitos.

Pode-se dizer que o Instituto Ethos constrói um “mito racional” em torno de responsabilidade social (cf. Meyer e Rowan: 1977), ou seja, reúne um conjunto de regras institucionalizadas ou um sistema de crenças que estabelece determinados procedimentos

como devidos e que são incorporados pelas organizações como cerimônias não importam os resultados, simplesmente, porque são legitimados como corretos.

A relação entre ser “sustentável” e “agir de maneira socialmente responsável” é uma crença, pois não há nada que garanta que a ação produzirá como resultado sustentabilidade, essa é uma lógica que, conforme demonstrado no capítulo anterior e atual, foi historicamente construída. As variáveis que podem interferir na sustentabilidade da empresa são tantas que é quase impossível demonstrar de que modo todo o amplo conjunto subjetivo de ações ligadas a RSE poderá interferir na longevidade da empresa.

Não é difícil extrair trechos do discurso do Instituto Ethos, que exemplifiquem as relações entre atuar de maneira socialmente responsável e sustentabilidade. O texto final do relatório do encontro promovido pelo Instituto Ethos e Fiemg, em Belo Horizonte (MG), em 2001, para discutir os Princípios do Global Compact<sup>55</sup> diz que:

*“O impacto econômico positivo decorrente do respeito aos direitos mostrou que a questão é importante, indicando como o não-respeito aos direitos humanos pode ter conseqüências econômicas negativas. O programa visa motivar empresários e gerentes a mudar concepções e maneiras de fazer negócios. Pretende assegurar que, por meio de um tratamento justo, empregados sejam capazes de otimizar e potencializar seu desempenho. Afora isso, propõe minimizar efeitos ambientais negativos, que poderão melhorar padrões de qualidade, desempenho e visibilidade, essenciais para a competitividade empresarial moderna. Nos dias de hoje, consumidores e investidores levam em conta a imagem institucional das empresas. Caso não atendam às expectativas perdem clientes. Quando socialmente responsáveis caminham no sentido da participação e de abertura de novos mercados” (Instituto Ethos, 2002a): 44, grifo nosso).*

Nesse trecho podemos observar as relações estabelecidas entre “não-respeito aos direitos humanos” e “conseqüências econômicas negativas”, entre “tratamento justo” dos empregados e “potencializar desempenho”, entre “efeitos ambientais” e “desempenho e

---

<sup>55</sup> “O Pacto Global é uma iniciativa de Kofi Annan, secretário-geral das Nações Unidas, com o objetivo de sensibilizar, mobilizar e engajar a comunidade empresarial internacional em torno de questões relevantes da sociedade contemporânea. Ele sugere que as empresas adiram, e assumam compromissos globais, incorporando ao cotidiano dos negócios princípios que se baseiam no paradigma do desenvolvimento humano sustentável e que ressaltam a importância das empresas na construção de uma sociedade mais justa e mais equânime” (Indicadores Ethos Aplicados aos Princípios do Pacto Global 2005. São Paulo, Instituto Ethos, 2005, pag. 5).

*visibilidade*”, entre atitudes “*socialmente responsáveis*” e “*abertura de novos mercados*”. Essa é apenas uma amostra das relações que o Instituto Ethos trabalha, vinculando ações socialmente responsáveis a resultados econômicos.

Se existe uma lógica construída entre agir de maneira socialmente responsável e sustentabilidade, é preciso explicar, ainda, de que forma tal crença penetra as empresas e os atores mais aptos a se identificar e reproduzir esse discurso.

## 4. A EXPANSÃO DE UMA CRENÇA

*“Para que a sociedade seja possível, é necessário que existam em nós alguns sentimentos de desprendimento. Essas tendências, das quais os dois tipos principais são o amor (die Liebe) e o senso de dever (das Pflichtgefühl), ultrapassam o domínio do direito e pertencem ao domínio da moral pura (die Sittlichkeit) sem a qual o direito não permaneceria”.*  
Émile Durkheim

### **4.1 Objetivo e estratégia de abordagem**

O objetivo desse capítulo é identificar aspectos em comum no sistema normativo dos gestores das recém criadas áreas de RSE, a partir da história de vida profissional e dos conceitos que defendem. As razões pelas quais os gestores e mesmo as lideranças de RSE irão aderir ao discurso do Instituto Ethos poderão ser diferentes dos motivos pelos quais o Instituto julga que uma empresa deva atuar de forma sustentável, em outras palavras, não é necessário haver um perfeito casamento entre o conteúdo normativo de RSE professado pelo Ethos e as normas particulares que orientam a conduta dos atores. Quase sempre o indivíduo constrói sua identidade reunindo conteúdos normativos diversos, o que os teóricos da escolha racional chamariam de participar de jogos de múltiplas arenas (Tsebelis, 1998) e os teóricos da análise do discurso francesa denominariam de formações discursivas diversas (Maingueneau, 1993). No entanto, o que se procurará nesse capítulo é observar a proximidade ou não entre as normas do Instituto Ethos, descritas no capítulo anterior, e as normas professadas pelos gestores ou passíveis de serem deduzidas a partir de suas áreas de formação e experiências profissionais.

Assim, a fim de compreender por que as empresas investem recursos humanos e financeiros em RSE, procurou-se descrever o processo de construção do senso comum em torno do mito da sustentabilidade, dando ênfase ao discurso do Instituto Ethos e à mobilização que a entidade empreendeu para torná-lo legítimo. Nesse capítulo, a tarefa será indicar como uma crença se difunde, que tipo comum de indivíduo se identificará com o discurso de RSE nas empresas; compreender de que forma normas aceitas como corretas no ambiente institucional penetram a organização e influenciam seus

investimentos, estruturação e práticas de governança, mesmo quando são caras à lógica negocial.

Para tanto, serão utilizadas entrevistas semi-estruturadas, realizadas em dois momentos. No período de julho de 2005 a janeiro de 2006, foram feitas entrevistas com os gestores das áreas de RSE dos principais bancos que atuam no mercado brasileiro, selecionados a partir do ranking construído pela Revista Exame (2005) com base no patrimônio líquido. No período de maio a julho de 2006, foram feitas entrevistas com empresas do comércio atacadista e varejista, também selecionadas a partir do ranking da Revista Exame, construído com base no volume de vendas. O roteiro das entrevistas encontra-se no anexo 3. No total, foram entrevistados 20 gestores em empresas da área do comércio e setor bancário, entre aquelas empresas que possuíam áreas de RSE ou que pelo menos realizavam gastos sociais. As entrevistas com gestores da Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil foram realizadas em Brasília, pois essas empresas têm sede na capital. As demais foram feitas por telefone e gravadas em viva voz<sup>56</sup>. Utilizou-se no tratamento das entrevistas a análise de conteúdo, sendo que as categorias que serviram para classificar as respostas foram definidas *a posteriori*.

#### **4.2 Porque entrevistar os gestores das áreas de RSE**

O discurso do Instituto Ethos, a habilidade das lideranças em compor alianças e obter apoios de grandes empresas nacionais e multinacionais e de organismos internacionais, tudo isso é apenas uma parte da história. Até aqui foram descritas as normas que circundam o ambiente da empresa e as ações dos atores para tornar um discurso hegemônico, mas como esse conteúdo penetra a empresa? Por que as grandes empresas aderem ao discurso do Instituto Ethos? Quem são os vetores desse processo? E por que a empresa permite que conteúdos normativos construídos fora do ambiente negocial, em concorrência com o objetivo final de maximizar lucro, passem a direcionar sua estratégia de mercado? Se a empresa capitalista é uma organização burocrática, sujeita a rígido controle hierárquico e normativo, que estrutura o exercício de suas funções de maneira

---

<sup>56</sup> A agenda muito concorrida dos gestores e o tempo limitado que possuíam não permitiram agendar entrevistas com antecedência. Cada entrevistado marcou e remarcou várias vezes, por isso, a entrevista por telefone tornou-se mais viável. Realizar todas as entrevistas em São Paulo seria praticamente impossível, em razão dos custos, do prazo limitado que se dispunha e da agenda dos entrevistados, que não permitia programar as entrevistas.

cada vez mais racional e eficiente; por que chama para si funções que vão além de seu objetivo tradicional de gerar lucro? Por que as empresas, que sempre visaram reduzir custos e maximizar ganhos, investem em ações sociais, em práticas de RSE, cujo resultado não é possível de ser previsto ou pelo menos estimado?

Primeiramente, é preciso tratar a empresa não como uma unidade, não como um ator coletivo orientado para certos objetivos e capaz de calcular racionalmente meios e fins. Mas sim como um sistema social aberto, em que os indivíduos participantes carregam múltiplas lealdades e identidades (cf. Scott, 1998:27; 89). Uma organização é um conjunto de indivíduos que, numa situação ideal, deveria obedecer fielmente às normas estabelecidas, mas 'que na prática não é o que ocorre. Cada indivíduo possui seu ordenamento normativo particular, grupos dos quais participa ou participou e guarda identificações, orientações normativas que acumulou no processo de socialização. Ao tomar uma decisão, todo esse conjunto de orientações irá influenciar sua escolha.

Além disso, os indivíduos fazem escolhas em situações de informação imperfeita. Muito do conhecimento que precisam não está prescrito nas normas da empresa, pois como explica Elinor Ostrom (1986), regras raramente prescrevem uma e somente uma ação ou resultado. Elas delimitam o que é proibido, mas há sempre uma classe residual de ações ou resultados permitidos. As leis de trânsito, por exemplo, especificam o limite máximo e mínimo de velocidade, não fixam exatamente qual velocidade adotar em que situação (cf. Ostrom, 1986:6-7). Para Ostrom, as regras estruturam uma situação para a ação, não definem a ação:

*“Em vez de visualizar as regras como diretamente afetando comportamento, eu vejo as regras como diretamente afetando a estrutura da situação na qual as ações são selecionadas. Regras raramente prescrevem uma e somente uma ação ou resultado. Regras especificam conjunto de ações ou conjuntos de resultados” (ibidem:6).*

Desse modo, os gestores podem até se esforçar para orientar a empresa para ganhos cada vez maiores, no entanto, o cálculo que fazem para atingir tal objetivo e os meios escolhidos não são exatos, são dependentes de uma racionalidade socialmente construída e decorrem de escolhas feitas em situação de baixa informação. Por isso, os fins e meios escolhidos podem não guardar qualquer relação com o objetivo tradicional de gerar lucro da empresa.

Por mais que as áreas de estratégia e organização queiram dar às empresas um direcionamento único e coerente, o mais provável é que seu corpo de empregados funcione como um grupo latente, conforme a definição de Mancur Olson (1999):

*“Ele se distingue pelo fato de que, se um membro ajudar ou não ajudar a prover o benefício coletivo, nenhum outro membro será significativamente afetado e, portanto, nenhum terá razão para reagir. Assim, no grupo ‘latente’ um indivíduo não pode, por definição, fazer uma contribuição perceptível a qualquer esforço grupal e, já que ninguém no grupo reagirá se ele não fizer nenhuma contribuição, ele não terá incentivo para contribuir” (Olson, 1999:63).*

Todos trabalham em prol de um objetivo aparentemente comum, levar a empresa a aumentar seu resultado. No entanto, nenhum deles sabe exatamente qual a sua contribuição na realização desse objetivo, tampouco tem consciência do retorno que poderão auferir, já que o aumento ou redução do lucro da empresa não tem impacto direto sobre salário. Na visão de Olson, os indivíduos tenderão a orientar suas ações para os objetivos mais próximos, aqueles que podem lhes trazer algum ganho imediato, em lugar de direcioná-las para as metas da empresa. Por exemplo, o crescimento e o fortalecimento do *staff* do qual participam, podem significar a possibilidade de ascensão funcional, de reconhecimento, de ganhos salariais ou mesmo de estabilidade no emprego. A discussão de Olson é importante para o objetivo desse capítulo, principalmente, na parte em que desconstrói a imagem da organização como um ator coletivo unificado, centrado num único objetivo; e coloca o problema da construção da ação coletiva por indivíduos. No entanto, dele se distancia na tese de que os indivíduos calculam os custos de sua participação na ação coletiva a partir de uma lógica racional estratégica. Não é essa a interpretação a ser adotada. Indivíduos fazem escolhas racionais, no entanto, a racionalidade se altera conforme os modelos culturais estabelecidos, ou seja, conforme o sistema normativo mais amplo em que se situa e os sistemas normativos particulares que adotam. Como disse Weber (2001), existem várias formas de racionalidade:

*“Há, por exemplo, as racionalizações da contemplação mística, ou seja, num contexto que, considerado sob outras perspectivas, é especificamente irracional, da mesma forma que há racionalizações da Sociedade, da técnica, do trabalho científico, da educação, da guerra, do direito e da administração. Cada um desses campos pode, além disso, ser ‘racionalizado’*

*segundo fins e valores últimos muito diferentes, e, o que de um ponto de vista for racional, poderá ser irracional do outro” (Weber, 2001:11).*

O posicionamento dos novos institucionalistas está próximo ao de Weber. Eles afirmam que não apenas fatores técnicos influenciam a estratégia e estrutura das organizações, mas principalmente o ambiente institucional (cf. DiMaggio, 1999; Fligstein, 1999; Galaskiewicz, 1999; Meyer, 1977, 2001, 2002; Nee, 2001; North, 2004, Powell, 1999, 1983; Scott, 1994, 1992, 1999; Tolbert, 1999). A empresa não se orienta por rigoroso cálculo matemático, referenciais subjetivos presentes na cultura penetram sua lógica. Assim, para entender a conduta de uma organização, fatores técnicos não bastam, é preciso observar o contexto histórico e social em que está inserida, de onde partem os referenciais através dos quais os atores interpretam seu contexto e realizam suas escolhas. Porque têm que tomar decisões em situações de incerteza, de informação imperfeita, acabam recorrendo a crenças, a modelos convencionados como corretos, que lhes servem como parâmetros (cf. North, 2005:21), sem que disponham de completo controle sobre os resultados que trarão para a empresa. Esses modelos servem para estruturar o ambiente e torná-lo mais previsível.

Assim, o que parece incoerente, se observado do ponto de vista da empresa – tratando-a como um ator coletivo único, capaz de calcular meios e fins – pode se mostrar pertinente, conforme sejam os referenciais que os gestores utilizam para basear suas decisões ou a racionalidade que orienta suas escolhas. Mesmo que não existam indicadores confiáveis da forma de retorno que as empresas terão ao investir crescentes recursos na estruturação de departamentos de responsabilidade social e no planejamento e execução de projetos sociais; os gastos podem ser lógicos, se analisados a partir das normas presentes no ambiente institucional do ator. O dirigente pode atuar orientado por crenças e decidir ampliar o leque de responsabilidades da companhia, destinando recursos para área social ou coibindo negócios que possam a longo prazo trazer prejuízos para o meio ambiente, se acreditar que essas ações serão importantes para a sustentabilidade e lucratividade da empresa.

As distorções que podem acontecer entre a lógica do ambiente, interesse e normas individuais, e objetivos e normas da empresa poderiam ser minimizadas através da aplicação de sanções internas e a elaboração de rígidas e descritivas normas. No entanto, é

preciso levar em consideração que, a partir dos anos 60, foi conferida crescente autonomia aos dirigentes das grandes companhias. Autores da “teoria da contingência estrutural” ressaltaram que o crescimento na abrangência territorial da empresa, a diversificação de produtos e serviços e a constante inovação tecnológica levavam a um ambiente de alta incerteza, que passava a exigir equipes flexíveis e participativas, capazes de responder tempestivamente às mudanças internas e externas. Em lugar de tarefas rigorosamente delimitadas e repetitivas, sujeitas a rígido controle hierárquico, foram montadas equipes auto-geridas com autonomia para definir suas tarefas, metas e orçamentos (cf. Burns e Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence e Lorsh, 1967; Hage, 1965). Child (1972) argumentou que os dirigentes não estavam sujeitos aos imperativos de desempenho, pois as empresas em posição dominante (monopólio ou oligopólio) dispunham de excesso de lucros, ou ociosidade de recursos, que lhes permitiam absorver um decréscimo em desempenho, sem deixar que o nível de lucratividade se tornasse insatisfatório.

Seguindo essa teoria, é possível deduzir que o modo como a empresa se organizou para responder ao crescimento do mercado e à diversificação de produtos e serviços possibilitou aos estratos dirigentes aproximá-la de suas crenças e interesses. Quanto mais a empresa cresceu e diversificou serviços e produtos, criando staffs com autonomia para geri-los, mais ela ofereceu oportunidade de atuarem conforme suas visões de mundo. Por outro lado, a empresa precisou, para continuar inovando e mantendo os funcionários motivados, que encontrassem satisfação maior que o mero ganho salarial. Essa tendência foi observada por Galbraith, que supôs que entre profissionais melhor qualificados, que ocupam postos de direção, a motivação não decorre de ganhos salariais ou de segurança, mas principalmente da esperança em adaptar os objetivos da empresa às suas preferências, de melhorar quaisquer objetivos que julguem insatisfatórios a fim de aproximá-los do seu conhecimento, ideais ou opinião – a esse tipo de motivação, ele chamou de adaptação (cf. Caruso, 2000:134).

Certamente que há exagero nas afirmações de Galbraith, pois não é tão simples que gestores, mesmo em posições estratégicas nas grandes companhias, estejam em condições de “adaptar” os objetivos da empresa aos seus valores e interesses pessoais, pois suas decisões são divididas com outros grupos dentro da própria empresa e sujeitas a negociações externas e internas. Além disso, os indivíduos não são elementos soltos, livres de qualquer pressão institucional, suas escolhas precisam ser legítimas para serem aceitas

tanto pelo corpo burocrático da empresa, quanto por outras organizações e públicos com os quais a empresa se relaciona.

Portanto, há situações que se somam. Parte-se da compreensão de que a empresa não é uma organização única, fechada, centrada em objetivos claros e precisos, mas é composta por um conjunto de indivíduos que decidem em situações de baixa informação e fazendo uso de referenciais construídos no ambiente institucional. Acrescenta-se que há uma situação de flexibilização da estrutura normativa interna das empresas que facilita encaminhar a empresa para objetivos diversos da lógica puramente negocial. Com base nessa compreensão é que se postula a idéia de que o contínuo investimento das empresas em ações sociais e as reestruturações que fazem em suas estruturas administrativas, a fim de alterar a relação da empresa com seus públicos estratégicos, de aproximá-la das normas de RSE, são os aspectos visíveis de um processo maior.

No Brasil, a discussão sobre a função social da empresa, ou das obrigações sociais que lhe cabem em relação aos seus vários públicos de interesse, ganhou repercussão e visibilidade nos anos 90, através da ação de organizações empresariais. Nos Estados Unidos, é um debate que surge junto com a reformulação de muitos dos princípios do protestantismo calvinista, do qual o pensamento religioso americano é herdeiro. O debate tem início após a Segunda Guerra Mundial e pode ser conhecido pela série de estudos publicados pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo na América, em 1953. No Brasil, existem dois desses volumes: “Ética em uma Sociedade Mercantil”, de Childs e Cater e “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios”, de Howard R. Bowen, de 1957. Não é possível precisar o momento a partir do qual as companhias americanas passaram a defender uma atuação responsável no mundo dos negócios, o certo é que desde o final dos anos 40, elas estruturaram áreas específicas para pensar e monitorar a relação com seus públicos, além de direcionar crescentes recursos às causas sociais<sup>57</sup>.

A Cisco, por exemplo, uma empresa na área de equipamentos de informática, possui um departamento que desenvolve cursos, palestras e treinamentos para estudantes ou comunidades carentes. O programa possui cinco anos de existência e, nesse período, a empresa estima que gastou US\$ 150 milhões (Porter e Kramer, 2002:65). Evelyn Berg Ioschpe, ex-presidente do Gife, numa conferência na Universidade Havard, em 1999, disse

---

<sup>57</sup> Os gastos da área de marketing das empresas americanas, onde estão incluídos também os investimentos sociais, pularam de US\$ 125 milhões em 1990 para US\$ 828 milhões em 2002. Só a gigante do tabaco Philip Morris gastou US\$ 75 milhões, em 1999, em contribuições de caridade (Porter e Kramer, 2002:57).

que as doações das empresas americanas são dez vezes maiores que as brasileiras (Ioschpe, 1999 *apud* Cardoso, 2000:118). Não se trata, portanto, de um modismo característico do Brasil; é uma tendência que tem mais de 50 anos em outros países e que ainda persiste. Daí que mesmo que as empresas justifiquem seus investimentos sociais com base em argumentos de mercado, pode-se questionar se não estariam relacionados às mudanças em curso na organização da empresa capitalista.

Na década de 30, surgiu uma extensa literatura na Economia e Ciência Política, que chamava a atenção para o fato de que as empresas não eram mais administradas por proprietários e nem mesmo por acionistas majoritários, mas sim por profissionais. Os professores Berle e Means (1984) demonstraram, estudando as 200 maiores companhias americanas, que ocorrera um crescente processo de pulverização das ações dessas empresas, de forma que nenhum acionista possuía mais que 1% do total de ações de cada uma. Para eles, havia um divórcio entre propriedade e controle, aqueles que tinham a propriedade não estavam na direção e não participavam da administração; as empresas passavam a ser geridas por profissionais. Os acionistas delegavam poder a procuradores que iriam escolher o conselho diretor das empresas e esse, por sua vez, indicava os procuradores, num círculo vicioso (sobre o assunto ver também Herman, 1983; Parsons, 1957).

O divórcio entre controle e propriedade criava uma dificuldade para a Economia, que até então supunha que o interesse do proprietário orientava a empresa para o lucro, guiando-a para estratégias mais eficientes. A separação entre propriedade e controle liberava os administradores da obrigação de servir aos interesses dos acionistas. As decisões tomadas pela empresa e seu desempenho no mercado podiam afetar o valor de suas ações na Bolsa de Valores, mas não era verdade que o comportamento da Bolsa tivesse qualquer impacto sobre a decisão dos administradores. Tornava-se necessário encontrar, então, a "força motriz" e os fins para os quais a moderna sociedade anônima estava sendo gerida.

Berle e Means destacaram que, ao mesmo tempo em que ocorria a pulverização da propriedade da empresa, também acontecia crescente concentração do controle das grandes empresas nas mãos de alguns poucos administradores:

*"(...) o poder econômico em mãos das poucas pessoas que controlam uma empresa gigante é uma força tremenda que pode prejudicar ou beneficiar uma verdadeira multidão de*

*indivíduos, afetar distritos inteiros, deslocar as correntes de comércio, trazer ruína a uma comunidade e prosperidade a outra" (Berle e Means, 1984:67).*

O receio dos economistas ressoou e surgiu uma ampla literatura sobre os riscos que a concentração de poder nas mãos de dirigentes que não tinham sido eleitos e nem sequer eram conhecidos da opinião pública, poderia trazer para o sistema democrático.

Foram estudos que, com raras exceções, ficaram no denunciamento: uma nova classe social conquistava poderes que ameaçavam o regime democrático. Um dos principais representantes dessa vertente foi James Burham, com o clássico *The Managerial Revolution* (1973). A sofisticação do processo de produção e a divisão do trabalho levaram à criação de uma classe de administradores profissionais, responsável pela direção técnica e a coordenação do processo de produção. Embora discordasse de Berle e Means, por não separar a administração voltada para o processo de produção, daquela preocupada com os resultados financeiros da empresa (lucro, vendas, financiamento, entre outros); Burham afirmava que os estudos desses economistas foram muito sugestivos e indiretamente contribuíram para a confirmação de sua teoria da revolução administrativa. Para ele, os integrantes da nova classe dominante eram os administradores profissionais. O poder deles decorria do crescente conhecimento técnico e a posição de classe não era dependente da propriedade capitalista e das relações econômicas, mas sim da natureza técnica do processo de produção moderno. Na sua visão, o conhecimento passou a ser o novo fator escasso de produção que levou ao poder uma nova classe dominante: os tecnocratas ou os managers, como Burham chamava.

A relação complementar que se estabelece entre poder e conhecimento pode ser lida numa escola de pensadores saídos de diversas áreas das ciências sociais. Suas análises se agrupam em quatro abordagens: a) que o poder político e a autoridade tendem a se deslocar para elites tecnocráticas, pois as decisões governamentais dependem de especializado conhecimento e de exercício de habilidade técnica (Maynaud, 1964; Ellul, 1968); b) que a tecnologia ganhou autonomia e a política tornou-se um epifenômeno de determinantes estruturais (Ellul, 1968; Burham, 1973); c) que a ciência e a ideologia constituem uma nova ideologia legitimadora que mascara a dominação social (Pereira, 1972; Covre, 1983); d) que o novo fator de produção, o conhecimento, exige uma ação integrada entre empresa e Estado. As empresas de tecnologia e ciência, assim como os

negócios e a indústria, estariam continuamente ligadas à tomada de decisões das políticas nacionais (cf. Touraine, 1970 e Galbraith, 1983).

Na visão desses autores, a técnica não é apenas um conhecimento especializado e restrito ao setor produtivo, relaciona-se à aplicação prática de conhecimento em qualquer área. Leva à divisão de tarefas, à coordenação e combinação de todas as atividades a fim de atingir objetivos determinados, de aumentar a eficácia, de racionalizar os vários domínios da existência. Foucault (2002) é herdeiro desse pensamento, onde a técnica adquire vida própria, penetra todas as instâncias da vida social, disciplina o homem para os seus propósitos, torna-se um poder autônomo, onde os sujeitos são construídos pelo próprio processo técnico e se tornam parte dele, sem autonomia para impor-lhe uma direção. No Brasil, essa corrente também encontra representantes nos trabalhos de Luís Carlos Bresser Pereira (1972; 1983) e Fernando Motta (1983). Para Pereira, um novo grupo sócio-econômico, os tecnocratas, chegou ao poder por dominar o novo fator de produção estratégico, o “conhecimento técnico organizacional”, dando origem a um novo sistema político-econômico, a tecnoburocracia<sup>58</sup>: *“entendemos por conhecimento organizacional a tecnologia necessária para administrar as grandes organizações burocráticas modernas, tanto no plano microsocial das empresas e demais organizações burocráticas, como também no plano macrossocial da administração do Estado moderno”* (Pereira, 1972: 47).

A discussão sobre o tema desloca-se, portanto, da proposta inicial de Berle e Means, de que há uma divisão entre controle e propriedade, que a empresa não está orientada exclusivamente para o lucro; para a ênfase de que aqueles que detêm o conhecimento técnico também detêm poder e passam a constituir uma classe dominante. Assim, a questão deixada em aberto por Berle e Means ainda permanece: qual o direcionamento que os dirigentes das grandes companhias darão as empresas? Um dos temores era de que eles pudessem fazer dela um instrumento de enriquecimento pessoal ou usá-la para obter prestígio e poder administrativo, destruindo o sistema da sociedade anônima como um todo. Se a empresa não estava mais colocada sob o controle da concorrência, se não mais se guiava pelo interesse de lucro do proprietário, se não estava

---

<sup>58</sup> No prefácio do livro de Gouvêa (1994), datado de 1992, Bresser reafirma a burocracia como sendo uma nova classe social, com autonomia e poder, capaz de modificar a ordem capitalista: “um antigo estamento que se transformou em uma importante nova classe social no capitalismo contemporâneo – uma classe que tem a propriedade coletiva da organização, que se apropria do excedente através de ordenados, que tem como princípio legitimante a racionalidade instrumental ou a eficiência, e que usa como estratégia de sobrevivência a associação com os capitalistas em *low profile*, sempre militantemente negando sua própria condição de classe” (1994:13).

condicionada a estratégias cada vez mais eficientes de produção e comercialização, então, nada impediria os administradores de orientá-la para seu interesse pessoal: o prestígio, o poder e o enriquecimento. Diante desse risco, os professores Berle e Means sugeriram que o Estado retirasse o poder das mãos dos dirigentes.

Pensadores liberais, como Galbraith, discordaram quanto ao risco dos administradores conduzirem as companhias para seus interesses pessoais, dizendo que as decisões nessas extensas organizações sempre terão que ser tomadas por um corpo de dirigentes (tecnocracia), que estabelecerá limitações à vontade individual. No entanto, a tecnocracia tem poder para direcionar a empresa para seus valores e interesses. Galbraith repete a tendência de seus contemporâneos, ao derivar a posição ideológica dos administradores de seu lugar no sistema produtivo, fazendo da ideologia um epifenômeno das forças produtivas. Quando o capital foi o fator escasso de produção, o capitalista direcionou a empresa para seu acúmulo e maximização. No capitalismo recente, o capital não é suficiente, são necessários talentos especializados e organização para uma trajetória eficiente, e provavelmente a empresa deverá ser guiada nesse sentido.

Galbraith pensa a tecnoestrutura como um ator coletivo com interesses próprios na sua sobrevivência e autonomia. Para ele, a tendência da tecnoestrutura é a de orientar a empresa para a maximização não do lucro, mas sim do crescimento, pois a expansão da produção significará sua própria expansão (cf. Galbraith, 1983:188). O lucro máximo é preterido, pois pode colocar a empresa numa situação de risco com reflexos na perda de autonomia de seus dirigentes. Um desempenho negativo atrairia a atenção de governo e investidores e submeteria a diretoria da empresa a auditorias e processos administrativos internos. Já uma taxa de desenvolvimento máxima, “*significaria mais empregos com mais responsabilidades e, daí, mais promoções e mais compensações*”(idem). Além da maximização do desenvolvimento, Galbraith diz que a tecnoestrutura tende a orientar a empresa para o “virtuosismo tecnológico”, pois a “*tecnologia em progresso significa empregos e promoções para os tecnólogos*” (ibidem:192), além do fato de que, “*a capacidade de expansão depende da capacidade de inovação*” (idem).

As conclusões de Galbraith não decorrem de um estudo empírico, são deduções construídas a partir da teoria. Do mesmo modo que Galbraith, outros autores que refletiram sobre o comportamento dos dirigentes das grandes empresas derivaram suas conclusões das categorias marxistas de análise ou do tipo ideal weberiano de burocracia. Eles foram

tomados como compondo uma nova classe social, com identidades e interesses previamente definidos. John Gunnell, após uma revisão dos estudos sobre “tecnocracia”, conclui que faltou à análise desses autores “concretude” e “contato” com eventos atuais. Diz que o que mais chama a atenção “*é o nível com que as caracterizações da intrusão tecnológica são impressionistas e refletem pré-concepções sobre a relação entre político e tecnologia*” (Gunnell, 1979:122).

Bresser Pereira, por exemplo, diz que “*toda a sociedade se tecnoburocratiza. Valores, crenças, artes, diversões, vão ganhando conotações tecnoburocráticas (...)*” (Pereira, 1972:109). Ele anuncia, então, qual seria o conteúdo típico da ideologia tecnoburocrática:

*“A ideologia tecnoburocrática é, antes de mais nada, fruto de um racionalismo econômico utilitarista e eficientista. Ela valoriza a segurança, a ordem e a autoridade, que são essenciais para a eficiência. Em contrapartida, desvaloriza a liberdade, a justiça social, a beleza, ou, quando os valoriza, os transformam em decorrência da eficiência. Liberdade e justiça social, especialmente, são consideradas perigosas. Poderão ser sempre sacrificadas em nome da segurança e da eficiência” (ainda sobre o conteúdo ideológico da tecnocracia ver: Gunnell (1979); Burnham (1973); Meynaud (1964), Ellul (1968)).*

Deduções como essa não são suficientes para entender como se comporta o segmento de dirigentes das grandes empresas, delas não é possível chegar às motivações que orientam o desempenho da empresa capitalista, enfim, não respondem as questões deixadas em aberto por Berle e Means: se não é mais o lucro que direciona a empresa capitalista, qual o peso dos valores, preferências, crenças e interesses de seus dirigentes? Tais crenças decorrem de que lugar? De onde elas provêm? De quais instituições? Quais são os interesses que orientam a conduta dos dirigentes? Foram análises que se preocuparam muito mais em responder quanto à extensão dos poderes de uma suposta nova classe e os riscos para o sistema democrático, do que verificar o alcance das transformações que estavam em curso na organização da empresa capitalista. Não quiseram saber de que modo a compreensão que os dirigentes possuem do ambiente, as crenças com as quais concordam e o sistema normativo que professam podem influenciar o direcionamento da empresa.

Não que tal preocupação seja totalmente sem fundamento. A concentração do capital elevou o impacto das grandes corporações na sociedade e aumentou o poder dos dirigentes para além dos limites burocráticos de suas funções. De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano da ONU, de 1997, das 100 maiores economias do mundo, 50 são países e 50 são mega-empresas. Diante do poder econômico da empresa é lógico que a visão de mundo dos estratos dirigentes dessas grandes corporações tem não um enorme peso não apenas no sistema econômico, mas também no sistema político.

A hipótese é que o crescente investimento das empresas em ações sociais e as reformulações que fazem na organização sob o guarda-chuva de responsabilidade social podem ser um sinal das crenças que orientam a conduta dos estratos dirigentes. Não é o caso de questionar se as empresas estão agindo por bondade ou interesse quando continuamente aumentam os investimentos em causas sociais, quando proclamam uma atuação ética no mundo dos negócios. O que é preciso compreender é como os dirigentes de grandes empresas podem adotar modelos de ação, referenciais de desempenho construídos no ambiente institucional e de que forma a lógica externa à empresa modifica a lógica negocial utilitária da empresa capitalista tradicional.

Na visão dos autores que escreveram sobre “tecnocracia”, autonomia era uma variável importante, pois eles construíam a imagem desses administradores como se tivessem completa liberdade para reger recursos, longe tanto dos imperativos do mercado, quanto dos constrangimentos dos próprios regulamentos internos da empresa. O exagero dessa interpretação é que dificilmente os gestores terão poder para sozinhos direcionar a empresa para objetivos estranhos ao mundo dos negócios. Por mais anos de casa que possuam, o que lhes confere certa estabilidade e autonomia, e por mais recursos orçamentários que centralizem, eles acabam tendo que dividir suas decisões com outras áreas da empresa, com outros gestores, e observar restrições de legislação e regulamentos internos. As decisões sobre em que área investir e quanto na Fundação Banco do Brasil, por exemplo, são tomadas por um conselho administrativo e são deferidas pelo Conselho Curador. O mesmo ocorre com a Fundação Itaú Social. Então a autonomia desses dirigentes é sempre relativa e circunscrita.

No entanto, continuam sendo atores importantes para compreender o fenômeno do crescente investimento das empresas em ações sociais, na medida em que atuam como pontes, unindo lógicas distintas. Por estarem em contato com ONGs, com representantes

do poder público, por se identificarem com a causa social, eles acabam sendo vetores desse processo de migração de valores, de contaminação entre duas lógicas distintas até o início dos anos 90, no Brasil. Estabelecem o que Granovetter (1985) chamou de ligações fracas entre círculos sociais diferentes, criando pontes de inovações através das fronteiras dos grupos sociais e desse modo contribuindo para os processos de mudança social.

Pelas razões antes enunciadas, decidiu-se que uma das etapas da pesquisa seria conhecer um pouco da história profissional e dos conceitos dos gestores das áreas de RSE em empresas selecionadas no setor comercial e bancário, a partir do ranking das 50 maiores produzidas pela revista Exame. A hipótese de trabalho, que orientou a elaboração do roteiro de entrevista e o questionário aplicado às empresas,<sup>59</sup> foi apresentada no capítulo 1, orientou o levantamento de dados dos capítulos 2 e 3 e pode ser sistematizada da seguinte forma:

**H1. As empresas investem contínuos recursos em ações sociais e em práticas de RSE, porque os gestores desses orçamentos não partem de um cálculo racional estratégico, em situação de incerteza e baixa informação, tenderão a tomar decisões baseadas em conhecimentos tidos como certos, senso comum, crenças.**

### **4.3 Perfil dos gestores e vida profissional**

Nas entrevistas realizadas, buscou-se observar se havia identificação do gestor com a atuação social da empresa, não apenas no que se referia à história profissional, mas também no que dizia respeito à atividade política e aos conceitos defendidos. A proposta era identificar sistemas normativos comuns aos entrevistados e verificar se guardavam afinidades com o sistema normativo das ONGs de RSE, mais precisamente do Instituto Ethos, descrito no capítulo anterior. Se fossem próximos, era provável que os gestores demonstrassem maior abertura ao discurso vindo das ONGs ligadas ao tema de RSE e disposição para repercutir esse discurso no ambiente de trabalho. No entanto, vale ponderar que o perfil do gestor não é suficiente para afirmar que ele direcionará a empresa para maiores gastos na área social ou para adotar práticas gerenciais de RSE, pois, conforme argumentou-se antes, ele não decide sozinho e suas ações estão limitadas por regulamentos

---

<sup>59</sup> Os resultados do questionário serão apresentados no próximo capítulo.

corporativos. Apenas está se considerando que a identificação do gestor com a questão social estabelece a probabilidade de que possa atuar como ponte entre o sistema normativo formado pelas ONGs de RSE e a área negocial, onde vigora valores utilitários de mercado.

Dos 20 entrevistados, 5 eram jornalistas, 4 administradores de empresas, 3 formados em Serviço Social, 2 pedagogos, 2 psicólogos, um formado em História e Geografia, um em Letras, um químico industrial e um fisioterapeuta. Se forem agrupadas essas áreas, há pelo menos 12 entrevistados com formação na área de Humanas, sendo que a química industrial possui pós-graduação em Terceiro Setor. Portanto, 13 entrevistados têm formação na área de Humanas e, o que é mais importante, apenas 4 entrevistados são profissionais típicos da área de negócios das empresas. A formação escolar desses gestores reforça-se ou não a partir da experiência que acumularam no mercado de trabalho.

Constatou-se que 12 entrevistados viveram a maior parte de sua vida profissional na área de Recursos Humanos (RH), três atuaram em comunicação e cinco em negócios. A proximidade com a área de RH não acontece por acaso. Tradicionalmente, essa foi a área responsável por propor e executar as ações sociais voltadas para os funcionários, além de coordenar programas de voluntariado, quando existiam. Estavam mais próximas de questões como padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho, negociações salariais, direitos dos funcionários, participação nos lucros e outros temas que hoje estão incluídos no amplo escopo compreendido pelo conceito de responsabilidade social. As pessoas que trabalhavam nessas áreas já conviviam com questões que, atualmente, estão todas associadas à sustentabilidade da empresa e que aparecem publicadas em balanços sociais. Entre os entrevistados, foi observada uma migração de funcionários das áreas de RH para os departamentos específicos de responsabilidade social criados nos anos 90<sup>60</sup>.

Na Nossa Caixa, por exemplo, existia até 2003, uma divisão de programas sociais que já desenvolvia alguns projetos voltados para a comunidade. O atual assessor de responsabilidade social da empresa, Renato Abdala, era funcionário na divisão de RH e participou de dois projetos, o Voluntariado da Febem e o Nossa Cidade. Hoje, a função da

---

<sup>60</sup> No próximo capítulo, serão apresentados os dados do questionário aplicado a 76 grandes empresas, selecionadas a partir do ranking da Revista Exame entre as 50 maiores na área do comércio, indústria, setor bancário e serviços. Nos resultados obtidos, verificou-se que 37 responderam possuir áreas de RSE localizadas na estrutura organizacional da empresa e que não eram nem associações ou institutos ou fundações. Dessas, 8 estavam ligadas a Relações com Investidores (RI) ou Assuntos Corporativos, 7 estavam subordinadas à presidência, 7 a áreas de RH, 7 a comunicação social e marketing, 3 a áreas de Planejamento, 4 outros e 1 não informou. Nota-se por esses resultados que o conteúdo de RSE não está restrito às áreas de RH, mas começa a migrar para outros setores da empresa como RI e planejamento.

sua área é integrar as ações sociais e ambientais desenvolvidas pelas várias áreas do banco, dando-lhes um único direcionamento:

*“Antes de 2003, cada diretoria desenvolvia ações sociais, principalmente a diretoria de pessoas. O departamento ligado ao marketing tinha uma série de parcerias e projetos, mas acontecia algo, não havia uma centralização. (...) Temos um departamento que faz a interface com governo e outro com município, esses departamentos já tinham uma série de programas que eram geridos pela Nossa Caixa” (Entrevista realizada com Renato Abdala, Nossa Caixa, em 14/10/2005).*

Em um dos bancos estrangeiros entrevistados, o gestor de RSE atuava na área de comunicação interna da empresa e tinha passado também pela área de relacionamento com o funcionário, todas as duas funções estavam compreendidas no departamento de RH.

Na Caixa Econômica Federal, a gestora de RSE, Sônia Batistella Guterres, também veio da área de RH, foi analista de RH na superintendência em Porto Alegre. A gestora do Santander, Vanda Pitta, tem uma história semelhante. Trabalhou na área de comunicação interna da Bovespa, do Citibank e JP Morgan, sendo que nessa última empresa começou a implantar o trabalho do voluntariado. Já no Santander, era gerente de uma pequena área chamada “Doações” e tinha atuado em comunicação interna localizada na área de RH da empresa. A experiência com projetos sociais e comunicação interna contribuíram para que chegasse ao cargo de gestora da área de RSE, que estava sendo criada:

*“Eu fui convidada num momento em que o Santander estava fazendo grandes aquisições no Brasil. Eu tinha um histórico de trabalhar com cultura, pois fazia comunicação interna dentro de Recursos Humanos, de estar fazendo um trabalho de disseminação da cultura da matriz. Quando o Santander comprou o Banespa isso ficou ainda mais forte. Era um banco que tinha uma tradição muito grande no Estado de São Paulo e características fortes de ser um banco social” (Entrevista realizada com Vanda Pitta, Santander, em 10/11/2005).*

Maria Luiza Pinto era responsável por comandar as políticas de Recursos Humanos para toda América Latina no Banco Real ABN Amro, a partir da sede, na Holanda, para os mais de 40 países em que o banco está presente. Em 2001, ela recebeu o convite do presidente da instituição no Brasil, Fábio Barbosa, para criar a área de responsabilidade social para a empresa no Brasil. Não foi observado, na entrevista com os gestores, o tempo que passaram nas áreas de RH, mas alguns tiveram longa experiência. A gestora da

Fundação Itaú Social passou aproximadamente 25 anos na área de Recursos Humanos, dos 30 anos que trabalha na empresa, a do Banco Votorantim esteve 10 anos na área de RH de uma firma de engenharia, a gestora de uma loja de departamento, 10 anos, a do comércio atacadista, 20 anos e a da Petrobrás sempre atuou na área de serviço social nos 12 anos que está na companhia.

Além da influência da área de Recursos Humanos e de seu código de ética na socialização dos gestores de RSE, é preciso considerar, ainda, a ampla experiência que possuem no Terceiro Setor. Dos 20 entrevistados, 16 tiveram participação em ONGs, associações de classe ou grupos religiosos, sendo que alguns dos entrevistados mostravam ter uma forte militância na área social. Na Caixa Econômica Federal, Sônia Batistella Guterres conta que sua militância política começou no movimento estudantil, teve uma rápida passagem por partidos políticos e depois se ateve ao movimento sindical. Foi presidente do Sindicato dos Bancários de Santa Maria, vice-presidente da Associação de Pessoal da Caixa Econômica Federal do Rio Grande do Sul e só em 1999 retornou ao quadro de funcionários da empresa, pois tinha sido liberada para se dedicar ao trabalho de representação dos funcionários:

*“Aí um superintendente que assumiu em Porto Alegre me convidou para ser analista de Recursos Humanos, porque ele achava que tinha tudo a ver, uma pessoa que tinha ... que conseguia, que sempre trabalhou, teve o senso crítico em ver os direitos das pessoas. Ele achava que, era esse o perfil que ele queria. Uma pessoa que estivesse preocupada com os empregados. Até pelo perfil dele, ele achava isso interessante. (...) E Tânia não sei porque ela me convidou, mas eu acho que é por conta disso também (Entrevista realizada com Sônia Batistella Guterres, Caixa Econômica Federal, em 08/12/2005).*

História semelhante também possui Jandyra Pacheco Barbosa, gestora da área de RSE do Banco do Brasil. Ainda universitária, estudante de Psicologia em São Paulo, começou a trabalhar junto aos movimentos populares e nas comunidades eclesiais de base. Depois, entrou no Banco do Brasil, e se engajou no movimento de creche em São Paulo, o que a levou a participar da criação de uma creche na AABB São Paulo. Em João Pessoa, fez parte do movimento sindical e, ao todo, foram mais de dez anos de intensa atividade, contando desde o período em que, na oposição, lutou para chegar à direção do sindicato e depois ocupou vários cargos no sindicato dos bancários. Paralelo ao movimento sindical,

também trabalhou bastante para o fortalecimento e a estruturação da Central Sindical no Estado. Após a criação da entidade, ela foi dirigente da Central Sindical na Paraíba.

No Banco do Brasil, os investimentos sociais não são geridos pela área de RSE, e sim pela Fundação. O presidente dessa entidade, Jacques de Oliveira Pena, também é uma pessoa com ampla militância política. Foi presidente do Sindicato dos Bancários de Brasília, em 2001 e 2002, e administrador regional de Samambaia - cidade satélite do Distrito Federal, nos anos de 1995 a 1998, quando iniciou sua experiência e atuação na área social. Nesse cargo, ocupou as funções de membro do Conselho do Meio Ambiente do DF e coordenador do Conselho de Defesa do Meio Ambiente da RA-XIII-Samambaia, coordenador do Orçamento Participativo, membro da coordenação do Conselho de Polícia Interativa (Polícia Comunitária), Coordenador do Projeto das Hortas Populares - hortas comunitárias implantadas em terras públicas. Também esteve na administração pública, como chefe de Gabinete na Câmara Legislativa do Distrito Federal, entre 1991 e 1992<sup>61</sup>.

Ana Paula Gumy, gerente de RSE do HSBC, não veio do movimento sindical. É formada em administração e comércio exterior e em toda sua carreira esteve presente na área negocial. Mas quando estava na área internacional do HSBC, passou a coordenar o maior projeto social da empresa naquela época, que se chamava Comunidade Sarnelli. Era uma escola-lar para ex-meninos de rua, na faixa etária dos 18 aos 30 anos, que oferecia educação completa desde o Ensino Fundamental até o segundo grau, em regime de internato. Foi nessa época que deixou o HSBC e foi trabalhar na Fundação O Boticário:

*“Quando eu tomei a decisão de sair do HSBC e ir para a Fundação O Boticário, eu achava que eu precisava de fato trabalhar por uma causa. Trabalhava pela causa econômica e social dentro de minhas funções no HSBC, mas eu achava que tinha algo mais que eu poderia contribuir para a sociedade. E fui conhecer o assunto que eu tinha menos contato, que era a causa ambiental (...). E lá eu aprendi muita coisa” (Entrevista realizada com Ana Paula Gumy, HSBC, em 21/12/2005).*

Ana P. Gumy retorna ao HSBC depois de nove meses na Fundação O Boticário e vai para a área de responsabilidade social da empresa e depois para o recém criado Instituto HSBC. O caminho para chegar a um posto executivo dentro da empresa não foi

---

<sup>61</sup> Dados retirados do currículo de Jacques de Oliveira Pena, enviado por sua assessoria de comunicação.

apenas o trabalho negocial que desenvolveu, mas também a experiência na área social que acumulou na Fundação O Boticário. Alguns entrevistados ascenderam aos seus cargos exatamente pela experiência no Terceiro Setor, não em função da experiência na área negocial. É o caso da analista de projetos do Instituto Unibanco, Rosana Junqueira. Embora tenha se formado em Química Industrial, fez especialização em Terceiro Setor e possui cinco anos de experiência nessa área, tendo passado pelas ONGs Viva e Deixe Viver e Aldeias Infantis – SOS Brasil. Também a gestora do Banco Votorantim, Aline Camisassa Ditta foi contratada especialmente para atuar na área de responsabilidade social da empresa pela experiência que acumulou ao trabalhar no Centro de Voluntariado de Porto Alegre, no Centro de Voluntariado de São Paulo e no Comitê do Ano Internacional do Voluntariado. Ela também vem da área de Recursos Humanos, onde trabalhou na alfabetização de adultos nos canteiros de obras de uma firma de engenharia. No Banco do Nordeste, a analista do grupo de RSE, Lúcia Barbosa, é formada em Ciências Contábeis e a maior parte da sua vida profissional esteve na área de Microfinanças, embora traga experiência de participação no Terceiro Setor. Foi coordenadora de projetos sociais nas ONGs Cidadania em Ação e Associação Peter Pan. Uma gestora de uma empresa do comércio atacadista, que pediu para não ser identificada, em sua época de faculdade participou do movimento estudantil e das comunidades eclesiais de base nos anos 80. Ainda hoje, contribui com a associação de moradores de seu bairro:

*“Eu gosto de ser ativa nesse processo de construção de uma sociedade um pouco mais justa. (...) E aí eu comecei a ver nisso uma forma de unir assim um desejo meu, uma intenção de estar cada vez mais ativa nesse processo através de uma ação na área tradicional. Eu entendo, não tenho muita certeza disso ainda, que essa área é um canal para eu estar unindo essa minha intenção de colaborar nesse processo e também profissionalmente estar desenvolvendo um trabalho para aquilo que todo mundo precisa, sem enumerar. Eu acredito na causa. Acho que esse é um ponto importante para quem está na área porque são muitos desafios e muitas possibilidades” (Entrevista realizada com Lúcia Barbosa, Banco do Nordeste, em 17/03/2006).*

Do total de entrevistados, apenas quatro têm exatamente um perfil de mercado: Banco Real, Bradesco, Pão de Açúcar e Esso – são pessoas cuja formação e experiência profissional vêm das áreas de comunicação ou administração. O gestor do Banco Real, Marcelo Torres, disse que escolheu trabalhar na área de responsabilidade social

principalmente porque as pessoas ligadas ao tema são pouco conscientes da atividade de negócios:

*“Em geral, as pessoas que trabalham com desenvolvimento sustentável ou responsabilidade social são pessoas vindas de Pedagogia, Filosofia, Meio Ambiente (...) e eu acreditava, e o Banco Real também acredita nisso, que a sustentabilidade não está dissociada do dia-a-dia dos negócios (...). Achava que eu poderia agregar, desenvolvendo um novo jeito de fazer negócios com sustentabilidade”* (Entrevista realizada com Marcelo Torres, Banco Real, em 27/11/2005).

Marcelo Torres é formado em Administração de Empresas e tem um MBA em Gestão Estratégica. Nunca participou de nenhuma organização civil e na empresa esteve principalmente na área de negócios: agência, carteira de investimentos, *private banking* e diretoria de investimentos. O gestor de responsabilidade social do Bradesco, Jean Philippe Leroy, também vem da área comercial. Na empresa esteve nos departamentos de orçamento, custódia e ações. Sua área tem a função de dar um único direcionamento aos investimentos sociais da empresa, mas a maior parte das decisões sobre gastos sociais estão concentradas na Fundação Bradesco. Já a diretora da Fundação, Denise Aguiar, possui amplo trânsito no Terceiro Setor. Acumula com a diretoria da Fundação Bradesco, a diretoria da Fundação Instituto de Moléstias do Aparelho Digestivo e da Nutrição, é integrante do Conselho Deliberativo da Associação dos Amigos da Pinacoteca do Estado e do Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo, conselheira curadora da Fundação Dorina Nowill para Cegos, participa do Conselho da Fundação Roberto Marinho, do corpo societário da Associação de Apoio ao Programa Alfabetização Solidária e do Conselho da Comunidade<sup>62</sup>.

Para verificar se diferenças no perfil dos gestores levam a mudanças na estrutura e no volume de recursos investidos pelas empresas, seria necessário uma amostra maior e também entrevistar todo o corpo gestor e áreas intervenientes. Como a amostra da pesquisa é muito pequena, não é possível fazer qualquer afirmação nesse sentido. O que é possível afirmar, a partir das entrevistas realizadas, é que há uma tendência da área de RH fornecer funcionários para as recém criadas áreas de responsabilidade social, que os gestores das

---

<sup>62</sup> “Diretora da Fundação Bradesco recebe prêmio”, 16/11/2005, disponível em <<http://www.Gife.org.br>>, consultado em 11/01/2006.

áreas de RSE possuem afinidade com o tema em razão da experiência profissional, a militância política e a formação escolar e que, por isso, estão mais propensos aos argumentos vindos das ONGs empresariais que tratam de RSE. Pode-se dizer que os valores que os gestores trazem da formação que possuem na área de humanas, que se reforçam com a experiência que trazem da área de Recursos Humanos e com a militância no movimento popular e Terceiro Setor. Pelas entrevistas coletadas, é possível deduzir, ainda, que as empresas, ao entrarem em áreas que não possuem expertise, tendem a recrutar do seu quadro de funcionários ou a contratar diretamente no mercado, pessoas afins com a causa social ou que atuaram no Terceiro Setor<sup>63</sup>.

Procurou-se verificar, nas entrevistas com os gestores das áreas de RSE, se não possuíam experiência na administração pública, o que também poderia contribuir para a identificação com demandas na área social, mas nenhum chegou a exercer qualquer cargo público.

#### **4.4 Identificação com o tema RSE**

No roteiro de entrevista formulado, procurou-se saber a razão pela qual os gestores das áreas de RSE escolheram o atual trabalho, como chegaram às suas funções. Dos 19 entrevistados que responderam a essa questão, três apontaram razões meramente profissionais, como ascensão funcional e remuneração, dois fatores casuais e 14 justificativas relacionadas à identificação com o trabalho ou coerência com a história profissional:

*“O que me levou para essa profissão foi um ideal de justiça social, da questão das desigualdades, de trabalhar esse conteúdo, do acesso a direitos, da formação da cidadania. Isso para mim foi o que me chamou para minha profissão. Então, quando eu vim para a Petrobrás, naturalmente, eu me engajei nos projetos da área de RH e o meu foco eram pessoas, sempre foi. (...) A área de Responsabilidade Social é a área que casa com minha formação profissional (...)” (Entrevista realizada com Sue Walter Viana, Petrobrás, em 04/07/2006).*

---

<sup>63</sup> Essa tendência das empresas, que é uma escolha lógica, é exatamente o que leva a convivência de duas lógicas distintas: uma que orienta os recursos das empresas para a área comercial e o objetivo de lucro e outra que se preocupa com o social e com fins valorativos, como justiça social.

*“Porque já vinha desempenhando funções fora da empresa relacionadas ao terceiro setor e vi que seria importante” (Entrevista realizada com Lúcia Barbosa, Banco do Nordeste, em 17/03/2006).*

*“Acredito no que faço – buscar a transformação social e a melhoria na qualidade de vida através das atividades econômicas e comerciais” (Entrevista realizada com Neide Rocha Sencovici, Carrefour, em 20/06/2006).*

*Pelo desafio de articular as ações de RSE do Itaú e por construir redes em prol da causa social do país (Entrevista realizada com Ana Beatriz Patrício, Banco Itaú, em 12/07/2005).*

*“Sempre me identifiquei com a área de Humanas”. “Quero me especializar cada vez mais em Responsabilidade Social e Comunicação Corporativa” (Entrevista realizada com Sônia Regina Manastan, Pão de Açúcar, em 06/07/2006).*

A maioria dos entrevistados possui uma forte identificação com o trabalho que executa. Quando questionados se gostariam de desempenhar outra função diferente da que realizam, a maioria respondeu que não. Mas se fossem obrigados a deixar a atual área o que escolheriam fazer: o Terceiro Setor foi citado 7 vezes, Recursos Humanos 5 vezes, Educação 4, mercado 3 e Comunicação Social por 3 entrevistados. Portanto, continuariam trabalhando em áreas próximas à sua história de vida profissional ou em áreas que tratam de questões sociais. Apenas três entrevistados mencionaram retornar para a área negocial. A identificação dos gestores com o tema significa que seus valores pessoais estão próximos aos valores que orientam a conduta de sua área. Eles não são técnicos decidindo sobre questões que não lhes afetam diretamente, mas pessoas “comprometidas” com o que fazem.

Foi solicitado, ainda, que descrevessem a empresa ideal, como seria a empresa de seus sonhos. As respostas podem ser agrupadas em três categorias:

- a) A empresa ideal está relacionada ao conceito de RSE – O entrevistado entende que a empresa ideal seria aquela que tivesse uma atuação socialmente responsável, que controlasse as conseqüências de sua ação e que mantivesse uma boa relação com seus públicos estratégicos – esses foram os pontos mais ressaltados. Para esses, o Banco Real e a Natura são empresas citadas como modelos de atuação em RSE.

- b) A empresa em que trabalham é a empresa ideal – Esses entrevistados estão satisfeitos com a empresa em que trabalham, seja porque encontram espaço para fazer o que gostam, seja porque concordam com o modo pelo qual a empresa atua no mercado.
- c) A empresa ideal é a que oferece oportunidade de ascensão funcional e boa remuneração.

Nem sempre os entrevistados deram respostas que se encaixaram perfeitamente em um ou outro dos itens antes citados, as respostas mesclavam um e outro item. O que é importante observar é que o último item, aquele que se relaciona a um cálculo racional, onde o entrevistado avalia a empresa a partir dos ganhos diretos, foi pouco citado. Como a maioria dos gestores entrevistados são profissionais que já estão estabelecidos no mercado, com mais de 10 anos na área, a questão financeira ou de ascensão profissional é pouco lembrada. As áreas de RSE são geridas, pelo menos na amostra estudada, por pessoas com longa experiência no mercado, como atesta o período que passaram nas áreas de RH.

A história de vida profissional dos entrevistados, a formação escolar, a identificação com o trabalho, todas essas variáveis levam a concluir que os gestores possuem afinidade com os temas sociais e políticos que serão tratados por suas áreas, e que seus valores se aproximam daqueles defendidos pelas ONGs que tratam de RSE.

#### **4.5 Benefícios de atuar de maneira socialmente responsável**

Foi perguntado aos entrevistados o conceito que possuíam de uma empresa socialmente responsável. Não o conteúdo professado pelas ONGs de RSE, mas o que entendiam por uma empresa socialmente responsável. As respostas dadas foram agrupadas em três conjuntos:

- a) É aquela que respeita o interesse dos públicos com os quais se relaciona, sem utilizar o poder econômico para impor a sua vontade.
- b) É aquela que controla o impacto de sua ação, a fim de não causar danos ao meio ambiente ou prejuízos à sociedade.
- c) É aquela que vai além da função meramente econômica e contribui para o desenvolvimento da sociedade.

As respostas dos entrevistados se aproximam do discurso do Instituto Ethos, por isso, pode-se afirmar que suas normas são entendidas e professadas pelos gestores, pelo menos, de modo formal<sup>64</sup>. Entre os pontos principais que destacaram, apesar da grande variedade de normas compreendidas no conceito de “responsabilidade social”, a principal mensagem é que a empresa não deve atuar orientada meramente pelo interesse econômico, mas contemplar os interesses dos demais públicos com os quais interage, controlando os impactos sociais e ambientais de sua ação e gerando desenvolvimento econômico e social. São respostas que se referem a como as empresas devem ser, são comportamentos devidos. Mas o que a empresa ganha ao atuar desse modo? Quais são as sanções a que estaria sujeita? Essa questão também foi feita aos gestores.

As respostas obtidas foram agrupadas em cinco itens:

- A. Ganhos instrumentais, como retorno de imagem, acesso a mercado, fortalecimento da marca, alavancar venda de produtos, entre outros.
- B. Melhoria no clima organizacional interno. Os funcionários trabalharão motivados em participar de uma empresa cuja conduta concordam.
- C. Credibilidade e legitimidade junto à sociedade. A empresa gozará de maior confiança e respeito de consumidores e público em geral ao atuar de forma ética, o que a coloca numa posição diferenciada no mercado.
- D. Sustentabilidade. É um imperativo que as empresas devam atuar de maneira socialmente responsável, pois, do contrário, não sobreviverão no mercado, seus negócios terminarão prejudicados pelo esgotamento dos recursos naturais ou pelo empobrecimento da sociedade.
- E. Contribuir para um país com maior justiça social

Dos 20 entrevistados, 11 fizeram referência a ganhos diretos enunciados no item A. Há quase um consenso de que a empresa poderá obter algum retorno direto se atuar de maneira socialmente responsável. Mesmo aqueles que se referiram prioritariamente a outros ganhos, enfatizaram que os retornos diretos podem ocorrer como consequência. O item menos citado foi melhoria na relação da empresa com seu público interno, citado por apenas três entrevistados.

---

<sup>64</sup> Se os gestores vão atuar conforme essas normas, é um outro problema que iremos tratar no próximo capítulo.

O segundo item mais lembrado pelos entrevistados foi o C, 9 vezes citado. A empresa ganharia com ações de RSE ao melhorar a credibilidade junto a consumidores e público em geral, construindo relações mais sólidas e duradouras. Tal ganho na relação com o consumidor lhe conferiria uma posição diferenciada no mercado. Já o último item não aponta para um ganho direto: contribuir para um país com maior justiça social, citado por seis entrevistados. O que de fato a empresa pode ganhar ao contribuir para melhorar justiça social? Provavelmente, ela terá custos com ações na área social, mas qual será o seu ganho? Pode-se dizer que tal resposta aponta para valores. A empresa contribuir para melhorar o quadro social do Brasil é um valor e como valor não precisa ser justificado, é absoluto e independe dos resultados (Weber, 2004:15). Por que é importante a empresa investir em maior igualdade social? Porque assim deve ser, não há um cálculo quanto as suas conseqüências, o indivíduo age por convicção.

As respostas dadas aos itens C e E são coerentes com a formulação que os gestores fizeram do conceito de RSE. Se na pergunta anterior os entrevistados disseram que agir de maneira responsável é a empresa zelar por sua relação com os públicos estratégicos (item A) e contribuir para o desenvolvimento da sociedade (item C), na pergunta seguinte, apontam que seus principais ganhos seriam credibilidade (item C) e contribuir para a justiça social do País (item E).

Sete entrevistados referiram-se a ganhos de sustentabilidade, no sentido de somar em favor da sobrevivência da empresa:

*“Não acredito numa empresa atuando de outra forma. Eu acho que uma empresa ou ela é socialmente responsável ou ela não vai durar muito tempo. Então, o benefício, eu acho que está na própria subsistência, sustentabilidade dessa empresa a longo prazo”*(Entrevista com gestor de banco estrangeiro, realizada em 05/07/2005).

*“Se não atuar, não vai haver espaço no futuro muito breve para a empresa que faça isso. Seja porque vai faltar matéria-prima, vai faltar cliente, seja porque não vai haver espaço por causa da concorrência, seja porque a opinião pública, através da imprensa, governo, não vai aceitar, seja pela regulamentação que cada dia vai aumentar, não vai haver espaço para a empresa que não repense rapidamente o seu jeito de fazer negócios”*(Entrevista com Marcelo Torres, ABN Amro Real, realizada em 27/11/2005).

A empresa que não atuar de forma ética e responsável perde a credibilidade junto ao público interno e externo, deixa de construir relações duradouras, torna-se mais suscetível

à concorrência e contribui para destruir o meio ambiente, fonte de matéria-prima e condição para o exercício da atividade produtiva. O consumidor torna-se mais exigente, pois há uma mudança em curso no hábito de consumir, e a empresa que não se adequar estará mais sujeita a experimentar situações de risco: riscos de imagem, de boicotes, de especulação de suas ações e produtos, enfim, uma série de contratempos vitais para sua saúde financeira. A proposta é estabelecer relações duradouras com os vários públicos e dessa forma criar um ambiente de maior previsibilidade e estabilidade, que resultará em sustentabilidade. Essa é a lógica que pode ser lida na fala dos entrevistados e que também se encaixa com o discurso do Instituto Ethos. Não há diferenças significativas entre o discurso da entidade e aquele repetido pelos gestores. O Instituto Ethos é mais enfático em ressaltar os ganhos econômicos e práticos que a empresa poderá obter, do que em defender condutas valorativas. Nas entrevistas com os gestores também esse é um aspecto que aparece com evidência, no entanto, nota-se a presença de valores nas justificativas apresentadas. As justificativas para investir em RSE orientam-se ora para valores, ora para fins; o que era esperado que acontecesse, pois, como disse Weber, *“só muito raramente a ação, e particularmente a ação social, orienta-se exclusivamente de uma ou de outra destas maneiras”* (Weber, 2004:16).

O discurso do Instituto Ethos, como dos entrevistados, oscila entre uma conduta meramente utilitária de RSE, outras vezes, como uma conduta por convicção. Oded Grajew, fundador do Instituto Ethos e da Fundação Abrinq, diz que *“já é consenso a tese de que as empresas que quiserem crescer, ser lucrativas e ter sucesso a longo prazo precisam incorporar em suas práticas cotidianas a qualidade ética nas relações com seus diversos públicos”* (Grajew, 1999: s/pág.). E conclui: *“... a grande contribuição das empresas é colaborar para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável”* (idem). No entanto, se o discurso do Instituto Ethos penetra o ambiente da empresa é porque ele segue uma lógica utilitária e os gestores repercutem tal lógica na crença de que agir de maneira socialmente responsável estará relacionado aos mitos apontados na introdução: ganhos de imagem, crescimento na venda de produtos, melhoria do clima organizacional, sustentabilidade e outros. O que é preciso observar é se os meios (o conteúdo normativo de RSE) prescritos para se atingir fins instrumentais (venda de produtos, ganhos de imagem, lucratividade, sustentabilidade) não irão se transformar em valores, ou seja, o meio passa a se impor como um fim em si mesmo. Só com o tempo tal

questão se resolverá. O que se observa, nas entrevistas com os gestores, é que há, preponderantemente, ações orientadas para fins, mesclando-se com ações orientadas para valores, e que, para atingir os fins propostos, os gestores optam por valores: transparência, justiça social etc.

A partir do conjunto de respostas dadas pelos entrevistados, quanto ao conceito de empresa ideal e benefícios em atuar de maneira socialmente responsável, chegou-se às seguintes afirmativas, conforme o modelo de norma definido no capítulo 2 (Se A, então deve ser B, senão C):

1) Sendo empresa, deve atuar de maneira socialmente responsável e assim ganhará em venda de produtos, imagem, reforço da marca, credibilidade e sustentabilidade.

2) Sendo empresa, deve atuar de maneira socialmente responsável e assim contribuirá para justiça social.

Do item 2 decorre:

3) A empresa deve contribuir para justiça social

Tem-se, no primeiro item, o que Oliveira (2005) chamou de uma sentença normativa transcendente, ou seja, uma sanção que não decorre de uma punição estabelecida pelas leis sociais, mas uma sanção que tem a qualidade de ser natural ou sobrenatural. Mesmo quando os entrevistados afirmam que o consumidor irá punir ou prestigiar a empresa que atue de forma socialmente responsável, o consumidor é alguém com quem não se tem contato, que não pode ser localizado, que não se conhece, é quase um ente sobrenatural<sup>65</sup>. Também quando se referem à sustentabilidade, a empresa que não atuar de forma responsável está sujeita a sucumbir, essa é uma sanção quase iminente, irrefreável. **Há uma relação de causa e efeito que foi histórica e socialmente construída** e que, assim, se enquadra no conceito de crença antes anunciado. Mas tal crença ficou ainda mais evidente quando foi feita uma pergunta que contrariava a lógica estabelecida entre a conduta e a sanção.

---

<sup>65</sup> Mesmo que seja possível conhecer a opinião do consumidor por meio de entrevistas, no dia-a-dia, os gestores trabalham com suposições sobre qual seria sua conduta. No capítulo I, apresentamos dados que demonstram que não há uma unívoca relação entre o que o consumidor pensa e deseja e o que as empresas realizam na área social, o que é um indicador da dedução que se faz da conduta do consumidor.

#### 4.6 Os riscos em atuar de maneira socialmente responsável

A empresa, quando escolhe agir de modo socialmente responsável, não tem apenas ganhos, pelo contrário, suas decisões podem redundar em custos imediatos, enquanto os ganhos vêm, se vierem, a longo prazo. O próprio Oded Grajew, ex-presidente e fundador do Instituto Ethos, reconhece que a empresa não tem só a ganhar com RSE, também tem custos. Ele cita o exemplo do empresário que decide não aceitar suborno do fiscal e por isso, é multado. De imediato ele pagará um preço, mas Grajew argumenta que a recompensa está em “sentir-se muito melhor”: *“vou ter autoridade de falar contra a corrupção, vou ser respeitado pelos meus subordinados, pelas pessoas em volta, vou ter autoridade para chamar a atenção de alguém que esteja envolvido num processo de suborno ou na questão ética”* (Grajew, 2000:48).

Nas entrevistas, perguntou-se aos entrevistados quanto aos riscos de agir de maneira socialmente responsável e alguns reagiram como se não entendessem a pergunta ou como se lhes tivesse sido feita uma pergunta errada. Quando questionados sobre os benefícios em atuar de modo socialmente responsável, as respostas foram fluentes; mas quando a pergunta foi feita ao contrário, eles estranharam e demonstraram certa dificuldade em respondê-la e até mesmo em compreendê-la. Pode-se dizer que, enquanto a relação entre agir de maneira socialmente responsável e sustentabilidade é imediata, a relação sustentabilidade e prejuízo/risco/custo é uma construção que só ocorre por sugestão do pesquisador e encontra forte resistência dos entrevistados:

*Banco Real - “Prejuízo eu não consigo enxergar. Acho que talvez exista um processo de aprendizagem, é um processo com quebras de paradigmas, mudança de modelos mentais, existe uma série de processos em construção que pode gastar tempo, requerer aprendizado, investimentos, recursos, mas eu não chamo isso de prejuízo”* (Entrevista realizada com Marcelo Torres, em 27/11/2005).

*Banco Votorantim: “Prejuízos? Acho que não tem prejuízo. Não tem risco. O risco seria fazer mal feito. Quando é feito de uma maneira séria, só tem ganhos. Se for por modismo, marketing tem risco sim. É muito negativo uma empresa que realiza uma ação social visando pura e simplesmente o marketing, para camuflar uma ação irresponsável. Então, nesse caso, o risco existe frente a opinião pública”* (Entrevista realizada com Aline Camisassa Ditta, em 25/10/2005).

*Caixa Econômica - “Eu não vejo nenhum risco, nenhum prejuízo. Eu acho que as empresas que não se adaptarem estarão todas fadadas ao desaparecimento. Uma empresa socialmente responsável é mais competitiva porque a sociedade hoje lhe cobra uma conduta ética. Não existe sustentação para a empresa que não começar a pensar em uma atuação socialmente responsável. Aparentemente pode haver para aquelas empresas que só enxergam o lucro a curto prazo, mas para as outras, aquelas que pensam na sua sustentabilidade, essas vão ter que se adaptar aos novos conceitos” (Entrevista realizada com Sônia Batistella Guterres, em 08/12/2005).*

*Banco do Nordeste: “Não, eu não acredito que existam. A empresa só tem a ganhar. Ganham todos. Cria-se um ambiente de trabalho mais agradável. O clima organizacional dentro da empresa tende a melhorar e se melhora, melhora também a produtividade e daí o resultado vem como uma consequência. Fui falar de prejuízo e acabei apontando mais um benefício, não foi?” (Entrevista realizada com Lúcia Barbosa, em 17/03/2006).*

No comércio, os entrevistados, apesar de também estranharem a pergunta, apontam para alguns custos, o que não se observou no setor bancário:

*“Você está trabalhando num mercado, em determinado segmento e seus competidores utilizam de procedimentos não em conformidade com a lei, tipo sonegar impostos, utilizar de mão-de-obra escrava, por exemplo. Então, você por conta dos seus valores, se você acredita que você é uma empresa socialmente responsável, você opta por ser fiel a esses valores e não agir dessa forma. Você pode, num primeiro momento perder um pouco de competitividade, mas eu acredito que você vai ser recompensado lá na frente” (Entrevista realizada com Ana Paula Fernandes, Shell, em 24/07/2006) .*

*“Talvez investindo em verba mal aplicada ou então, problemas com administração da ação, que pode gerar também imagem negativa para a empresa” (Entrevista realizada com Marcelo do Nascimento Pimenta, Magazine Luiza, em 13/06/2006).*

*“Às vezes poderá perder um grande negócio por atuar de forma ética” . “Atuar sempre de forma ética no nosso país é extremamente importante, mas extremamente difícil, até porque temos uma concorrência desleal que não paga impostos e uma carga tributária enorme” (Entrevista realizada em 19/06/2006, loja de departamentos).*

Um entrevistado do comércio contou, em *off*, que a empresa onde trabalha resolveu montar um programa de reciclagem de latas de alumínio: os clientes levavam latas para

trocar por bônus em compras e a empresa se encarregava de repassar as latas para empresas de reciclagem. Depois de certo tempo, a empresa teve que interromper temporariamente o projeto para trocar de fornecedores. Como os clientes não sabiam que o projeto tinha sido suspenso, eles continuavam chegando à empresa com as latas e se aborreciam por não poder trocá-las por crédito. A empresa acabou passando por certo desgaste de imagem com seus clientes, pois foi preciso explicar a situação, justificar quando o projeto voltaria e porque tinha sido suspenso. O entrevistado conclui, então, que a empresa, quando parte para desenvolver um projeto social, precisa planejar a longo prazo, pois se assim não fizer, poderá sofrer um marketing inverso.

A estranheza e dificuldade dos gestores em apontar os aspectos negativos, ou os custos em agir conforme RSE são indicadores de que estabelecem uma relação evidente entre uma conduta boa e uma recompensa também boa. Agir de maneira socialmente responsável é algo bom e, por isso, não pode levar a um resultado ruim. Não se trata, portanto, de um exato cálculo estratégico dos gestores, mas de um saber construído, de uma relação convencionalizada como correta e que se apresenta para os gestores como um dever ser, sujeito às sanções que às vezes têm o aspecto sobrenatural.

A sanção “sustentabilidade”, quando aparece na fala dos entrevistados, tem a qualidade de um imperativo irrefreável, do qual não há como escapar senão posicionando-se como uma empresa socialmente responsável. *“Você perde público consumidor mesmo. E pode perder a sua vida como empresa. Pode ser excluído do negócio”, diz a gestora da Petrobrás.* Não se trata de uma sanção aplicada por legisladores ou produto da intervenção humana, mas uma sanção que virá por entes sobre-humanos como o mercado ou consumidor exigente. Os ganhos são interpretados como “recompensas” pelo bom comportamento – ou como diz a gestora da Shell: *“(...) você pode, num primeiro momento perder um pouco de competitividade, mas eu acredito que você vai ser recompensado lá na frente”.*

#### **4.7 A tensão entre o econômico e o social**

Se para os gestores é evidente a relação entre RSE e resultado econômico ou ganhos em sustentabilidade, no dia-a-dia de suas atividades, eles terão que demonstrar ou reunir indicadores dos ganhos que as empresas poderão obter ao agir daquela forma. Embora a tensão entre o econômico e o social se resolva no discurso do Instituto Ethos, aos

gestores é dada uma tarefa mais complexa: extrair ganhos reais ou convencer o restante da empresa que vale a pena esperar pelos resultados.

Nas entrevistas realizadas, foi perguntado como os gestores conciliam investimento sociais e interesse econômico. Eles responderam a questão de duas maneiras diferentes. Alguns justificaram que investimento social e lucratividade não são excludentes, são questões que caminham juntas. Alguns entrevistados chegaram a exemplificar como o negocial e o social podem estar associados. Já para outros, a busca por resultados econômicos nas ações sociais não deve ocorrer de forma alguma a procura por resultados econômicos nas ações sociais. A gestora do Banco Itaú, Ana Beatriz Patrício, diz que não há qualquer preocupação em vender produtos ou realizar ações de marketing nos investimentos sociais feitos pelo banco. Aliás, quando o gerente de uma agência encaminha um projeto para ser patrocinado, o argumento que faz não é quanto à relevância comercial do projeto, mas sim quanto a sua importância para a comunidade. Afirma que nunca deixou de atender um pedido porque o Banco não tinha agência naquele lugar. Na elaboração de um projeto social, escolhe os locais onde o Itaú possui mais funcionários para envolvê-los, não com o objetivo de pensar a colocação de produtos. Segundo ela, não há críticas do corpo de funcionários a essa postura: *“A cultura do Itaú separa claramente o que é interesse negocial e investimento social”*, conclui.

O gerente do Banco Real também foi enfático ao afirmar que a empresa não tem a preocupação, ao realizar investimento social, de gerar oportunidades de negócios. Ao contrário, diz que cuidam de “segregar” as atividades para evitar qualquer desconforto de imagem. Embora ele argumente que os gastos em educação terão implicações na área econômica de maneira “indireta”, pois não existe empresa forte em comunidade fraca<sup>66</sup>:

*“O que educação tem a ver com desenvolvimento econômico? Tem tudo a ver. Você só pode melhorar, expandir as empresas, a renda das pessoas, a capacidade de empreender delas, o desenvolvimento local, a sustentabilidade, se houver educação. Ainda que isso não redunde imediatamente numa geração de negócios para o banco” (Entrevista realizada com Marcelo Torres, ABN Amro Real, em 27/11/2005).*

No entanto, nem todas as empresas entrevistadas possuem resistência a conciliar o econômico com o social, há sim um claro esforço em unir os dois objetivos. Os bancos

---

<sup>66</sup> Essa expressão foi repetida por vários entrevistados e também está presente em alguns textos do Instituto Ethos.

desenvolveram uma série de produtos “éticos”: fundos de investimentos formados por ações de empresas socialmente responsáveis, títulos de capitalização em que parte da renda é revertida para obras assistenciais, seguros de vida cuja parcela vai para entidades filantrópicas, cartões de crédito com renda destinada a organizações beneficentes, microcrédito e outros. A gestora de um dos bancos entrevistados disse, em off, que há dois caminhos que os investimentos sociais percorrem em sua empresa. Um deles, é relacionado a área comercial: *“Muitas vezes fechamos uma operação junto com o investimento social. Pode ser um cliente do primeiro setor ou uma empresa que tenha interesse em fazer investimento social”*. Ela explica que isso funciona como um *plus* para conseguir fechar contratos. O outro caminho são projetos sociais que não guardam qualquer relação com a área negocial e que estão totalmente sujeitos à definição de sua área: *“O meu não tem que ter retorno”*.

Nota-se, na falta de consenso sobre como casar interesse negocial com investimento social, que essa é uma equação ainda não resolvida. Alguns gestores relataram que encontram resistência de outras áreas da empresa para implantar práticas de RSE e, o que é mais interessante, o registro surge principalmente de empresas públicas ou de economia mista. A gestora do Banco do Brasil, Jandyra Pacheco Barbosa, conta que logo quando iniciou o trabalho de disseminar os valores e princípios contidos no conceito de RSE, não encontrou tanta resistência no corpo funcional da empresa. Mas na fase que se seguiu, quando sua equipe buscou mudar práticas administrativas e negociais, então, as críticas das áreas foram mais incisivas:

*“E aí quando a gente começa a falar em traduzir isso para ações, é... a gente percebe que os princípios e os valores que a gente trabalhou, eles ainda não foram adequadamente assimilados porque ainda prevalece uma visão de que RSE é só ação social, não é rever a prática, reconstruir a cultura da organização com esse enfoque da ética e do respeito.(...) Muitas vezes a gente chama uma área negocial para começar a fazer uma parceria, um trabalho, e eles dizem: ‘Bom... nós fazemos negócios. Nós não vamos fazer... se sair alguma coisinha...’. Esses dias alguém usou a expressão: ‘se sair um socialzinho aí no meio, tudo bem. Mas nós queremos pensar em negócios’ ” (Entrevista realizada com Jandyra Pacheco Barbosa, Banco do Brasil, em 14/12/2005).*

A gestora da Petrobrás, Sue Walter Viana, explica que em algumas empresas, como a empresa na qual trabalha, a implantação de práticas de RSE envolve rever o sistema produtivo, alterar tecnologia e, portanto, implica em aporte significativo de recursos. Ela diz que, por isso, há resistência de alguns setores da empresa:

*“Alguns gerentes que dizem: ‘Ah! Eu estou perdendo tempo com isso! Meu negócio é produzir!’ Então, isso ainda não está na cultura de todas as lideranças, de todos os executivos, não é uma coisa que está introjetada. Porque o mais importante é produção, é gerar lá o produto que for” (Entrevista realizada com Sue Walter Viana, Petrobrás, em 04/07/2006).*

A situação de tensão vivenciada pelos gestores, entre o econômico e o social, também pode ser observada na necessidade constante de levantar indicadores de resultado para os projetos desenvolvidos, mesmo que tais indicadores não guardem nenhuma relação com retorno econômico. A gestora de uma empresa do comércio atacadista diz que é preciso separar o que é resultado para sociedade e o que é resultado econômico. Segundo ela, existe pressão da empresa patrocinadora por resultados e é preciso sempre explicar que esses levam um tempo para aparecer. Como trabalha com projetos na área de desenvolvimento comunitário, que exigem a participação dos beneficiários, os resultados são lentos. Mas em razão da constante cobrança, ela explica que está sempre à procura por indicadores que apontem para avanços dos projetos na comunidade:

*“A cobrança, ela existe. A equipe da Fundação e os parceiros explicam isso, tentam explicar isso para as empresas investidoras no momento em que a gente tem reunião para esse tipo de discussão. E fora isso, a gente tem uma sistemática para monitorar, para estar sempre evidenciando retorno das ações que são realizadas, resultados dentro da compreensão que a gente tem de resultado” (Entrevista com gestora do comércio atacadista, realizada em 28/06/2006).*

#### **4.8 Situação de incerteza**

Na fala dos entrevistados aparece constantemente a palavra “desafio”. O termo não é por acaso, denota a falta de parâmetros, de experiências anteriores que possam auxiliar a definir estratégias, ações e fixar resultados. Evidencia a situação de incerteza que os

gestores experimentam em suas escolhas, a situação de ser obrigado a escolher a partir de poucas informações, o que os coloca sujeitos a empregar parâmetros definidos não no ambiente negocial, mas em outras instâncias da sociedade. Tratando desse tema, Galaskiewicz (1985) diz que a incerteza é inevitável no caso do proprietário da empresa que faz algum tipo de doação, pois ele é um consumidor de terceiro nível. Não é o beneficiário direto do produto oferecido pelas entidades sem fins lucrativos. Desse modo, ele não sabe se há realmente uma demanda por doações em determinada área, tampouco se os recursos foram gastos como deveriam ou se não estão sendo esbanjados por organizações sem fins lucrativos oportunistas: “(...) *quando alguém paga por um serviço que outro consome, é difícil saber se o consumidor está satisfeito e algum esforço deve ser feito para avaliar, por levantamento de dados, os consumidores*” (Galaskiewicz, 1985:642). Portanto, a situação de incerteza não se refere apenas a como montar projetos na área social e implantar novas práticas de gestão, mas também está relacionada a como avaliar os resultados, pois, no caso dos investimentos sociais, os beneficiários não são aqueles que pagam pelos serviços, mas terceiros.

Nas entrevistas realizadas, quando o termo desafio apareceu, referia-se à indefinição no modo de estruturar as áreas de RSE, definir rotinas, implantar novas práticas de gestão, pois eram poucas as experiências disponíveis.

Jandyra Pacheco Barbosa, gestora do Banco do Brasil, diz que recebeu pouca orientação sobre como deveria estruturar os trabalhos de sua gerência: “*a única orientação era de que a área deveria conversar e dialogar muito com as outras áreas do banco, então não tínhamos quase nada de orientação...*” (Entrevista realizada em 14/12/2005). Havia, segundo ela, uma experiência anterior de um núcleo formado na área de Estratégia e Organização, que repassou algumas informações. Vanda Pitta, gestora do Santander, diz que, ao ser convidada para dirigir a área de RSE, viu o convite como um “*desafio*”, mas não tinha noção na época do “*tamanho do desafio*”. Explica que não existia em nenhuma unidade do Banco, mesmo na Espanha onde está localizada a filial da empresa, referenciais sobre como deveria funcionar sua área: “*A minha área foi a primeira a ser criada e seis meses depois foi criada uma semelhante na Espanha*”. Conta que o presidente do Banco Santander no Brasil levou para a Espanha um exemplar do Balanço Social publicado e causou certo constrangimento, pois a matriz ainda não havia publicado o seu.

O Santander participa junto com outras quatro empresas de um grupo de trabalho, que irá discutir e trocar experiências sobre como efetivar os resultados das avaliações feitas pelas áreas de RSE, como transformar num plano de ação as informações reunidas pelas áreas de RSE. O grupo chama-se Rever e é assessorado por uma consultoria. A existência desse grupo corrobora a tese de que há uma situação de incerteza experimentada pelos gestores.

Apesar da rotina das áreas de RSE ainda estar em processo de definição, essas áreas são responsáveis por estabelecer normas negociais, por promover a renovação da cultura organizacional das empresas e por unificar procedimentos nas áreas de investimentos sociais, concessão de crédito e contratos com fornecedores. Mesmo que as áreas de RSE ainda não tenham definido claramente quais serão suas atribuições e como se viabilizam dentro da lógica de mercado, são essas mesmas áreas responsáveis por modificar rotinas já existentes<sup>67</sup>.

#### **4.9 A equação não resolvida**

Portanto, observa-se que há uma equação não resolvida em que os gestores estão colocados: como casar o social e o econômico? Como resolver o dilema a curto prazo, criando produtos ou construindo parcerias? Como fazer negócios de maneira sustentável e lucrativa? Em relação a essas questões, há uma experimentação em curso, não um caminho certo a seguir. Algumas experiências estão sendo tentadas.

O Bradesco, por exemplo, começou a reestruturar sua área de tecnologia, em março de 2003, com o projeto TI Melhorias, que demandará um orçamento de US\$ 300 milhões<sup>68</sup>. Um dos fornecedores para a reestruturação da empresa é a Cisco, que fornecerá tecnologia para a nova rede de comunicação interna do Banco. Coincidentemente ou não, a Cisco e o Bradesco também são parceiros no projeto social Centros de Inclusão Digital (CIDs), criados em 2004. Equipados com computadores, impressoras, meio de conexão com a Internet e mobiliário próprio, o objetivo é promover a inclusão digital da comunidade próxima onde estão localizadas as escolas Bradesco (cf. Bradesco, 2005:31). Além desse projeto, o Bradesco também possui o projeto Cisco Networking Academy, criado em 2001,

---

<sup>67</sup> No próximo capítulo, serão melhor definidas as funções das áreas de RSE.

<sup>68</sup> "Bradesco reestrutura área de tecnologia até 2009", Valor Econômico, São Paulo, 30 set. 2005, Caderno Empresas e Tecnologia.

que promove treinamento de jovens e adultos de comunidades carentes na operação e projeto de rede de computadores (ibidem:35). Não dá para precisar o que começou primeiro, se foi a parceria na área social que levou a fechar acordos econômicos, ou se foram acordos econômicos que propiciaram montar projetos na área social.

Os gestores não podem atuar em favor de uma mudança pura e voluntária da conduta negocial, quando a empresa capitalista trabalha pressionada por resultados. Por isso, pode-se dizer, a partir das entrevistas realizadas, que a defesa por um posicionamento ético não é uma ação apenas valorativa, que decorre de convicções, de um dever ser. Os gestores supõem que os valores nos quais crêem não estão em contradição com a lógica negocial, ao contrário, irão contribuir para a sustentabilidade de suas empresas. Para eles, existe uma forte relação entre sustentabilidade/lucratividade e conduta socialmente responsável, de tal modo que não percebem os riscos negociais desse comportamento. Tal relação é tão evidente, que as empresas criaram produtos que exploram como viés negocial a junção entre o social e o econômico.

Essa interpretação não é diferente da compreensão que as lideranças do Instituto Ethos têm. Diz Oded Grajew que *“responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio. É a nova forma de gestão empresarial”* (Grajew, 2000:43). Se a empresa quiser ter sucesso, conquistar e ampliar mercado, ser competitiva, terá que agir de maneira “responsável” no mundo dos negócios, pois só uma ação ética lhe possibilitará construir relações duradouras com os fornecedores, mostrar-se simpática aos consumidores e poder público, e atrativa aos bons talentos profissionais.

Para as entidades que atuam em prol de RSE, a empresa que não se adequar ao novo jeito de fazer negócios ficará para trás. Ela precisa criar uma identidade com seus clientes, entrar em sintonia com seus valores, estabelecer relações de qualidade, transparentes e éticas com seus colaboradores e com toda a rede de relações de que participa. É esse conjunto de relações que lhe garantirá sobrevivência apesar das intempéries do mercado e propiciará a rápida adequação às mudanças em curso. O viés mercadológico do discurso do Instituto Ethos legitima demandas sociais estranhas a lógica comercial, permite aos gestores vivenciar princípios e valores antes restritos às áreas de RH. Se por um lado os gestores possuem uma forte identificação com o tema, em razão das experiências profissionais e de militância política que trazem, por outro, suas decisões estão legitimadas dentro no ambiente negocial, a partir do momento em que se tornou

“clara” a relação entre conduta socialmente responsável, sustentabilidade e ganhos diretos. No entanto, na prática terão que transformar “sustentabilidade” em resultados imediatos – já que o ideal seria que os resultados pudessem ser facilmente contados e vistos.

## 5. SITUAÇÕES QUE FAVORECEM A EXPANSÃO DE UMA CRENÇA.

### **5.1 Hipóteses de trabalho**

A percepção que os gestores possuem de seu ambiente, as crenças que sustentam sobre qual deve ser a conduta correta e mais eficiente para uma empresa são variáveis importantes para compreender como farão escolhas. Se eles acreditam que RSE está relacionada à sustentabilidade, é bastante provável que orientem suas empresas a direcionar recursos financeiros, capital humano e conhecimento, a fim de se adequarem ao conjunto de regras compreendidas no conteúdo de RSE. A evidente relação estabelecida, no ambiente institucional, entre agir de maneira socialmente responsável e sustentabilidade, conferirá legitimidade para encaminhar as empresas a condutas convencionadas como corretas. Então, o que se pretende, nesse capítulo, não é definir macrovariáveis que condicionariam a ação, mas encontrar tendências gerais na forma como as empresas direcionam seus gastos sociais e estruturam áreas específicas para tratar o tema RSE, tendo em vista uma crença que se popularizou no meio empresarial. Também se pretende identificar fatores estruturais nas organizações, que facilitariam aos gestores agir conforme as normas de RSE.

A hipótese principal de pesquisa é:

***H1. As empresas investem contínuos recursos em ações sociais e práticas de RSE, porque os gestores desses orçamentos não partem de um cálculo racional estratégico, em situação de incerteza e baixa informação, tenderão a tomar decisões baseadas em conhecimentos tidos como certos, senso comum, crenças.***

Para testar essa hipótese a estratégia ideal seria tomar as empresas onde os gestores, nas entrevistas abertas, mostraram-se fortemente engajados com o tema de RSE e comparar com as variáveis “investimento social” e “formalização de áreas de RSE” daquelas empresas onde os gestores estão mais distantes do tema. Mas tal estratégia seria inviável, pois nem sempre o gestor da área de RSE é quem administra o total de recursos destinados à área social e decide sobre condutas de RSE. Suas decisões geralmente são

divididas com vários *staffs* da empresa. Então, é difícil precisar se o perfil do gestor e suas crenças influenciam diretamente “investimento social” e “formalização de áreas de RSE”. A afinidade do gestor com o conteúdo normativo de RSE estabelece a probabilidade de que orientará a empresa para conduta de RSE, não permite afirmar uma relação direta, já que a decisão sobre gastos sociais e sobre a criação ou não de áreas de RSE passa por várias instâncias. O que é possível, é procurar por indicadores indiretos da influência do mito da sustentabilidade na política de gastos sociais das empresas e na formalização das áreas de RSE.

Conforme descrito nos capítulos 2 e 3, as ONGs empresariais foram atores importantes na construção do senso comum de que agir de maneira socialmente responsável relacionar-se-ia à sustentabilidade das empresas. No capítulo 4, foi demonstrado que tais crenças encontraram pessoas identificadas com os mesmos valores, e que passaram a atuar como pontes entre a empresa e as ONGs. A partir dessas conclusões, pode-se supor que empresas participantes de ONGs relacionadas à RSE serão mais prováveis a investir recursos em gastos sociais e a estruturar áreas de RSE, pois os gestores, influenciados pelo conhecimento adquirido, estariam sujeitos a seguir a orientação dessas entidades. Mas não só por isso, também porque a empresa, ao filiar-se a uma ONG de RSE, a reconhece como instância legítima para orientar sua prática. Portanto, uma das estratégias de pesquisa será observar se há correlação da variável “participação em ONGs de RSE” com volume de “investimentos sociais”, “formalização de áreas de RSE” e “publicação de balanço social”, podendo enumerar as seguintes hipóteses secundárias:

**H2. Empresas que participam de ONGs de RSE investirão mais recursos em ações sociais**

**H3 Empresas que participam de ONGs de RSE tenderão a formalizar áreas de RSE**

**H4 Empresas que participam de ONGs de RSE tenderão a publicar balanços sociais**

Como foi dito, o fato de terem sido identificados gestores com história de vida e profissional afins com a causa social, não significa que orientarão a empresa para investimentos em ações sociais. **Eles podem defender verbalmente um conjunto de idéias e não encontrar condições para aplicá-las, ou o custo para sustentá-las mostrar-se tão alto que preferirão abdicar-se delas.** Por isso, não basta dizer que existe

uma correlação entre participação em ONG, formalização de áreas de RSE e investimento social, é preciso dar conta das situações, na estrutura atual da empresa, que favoreçam os gestores a atuar conforme suas convicções e preferências. Douglass North (2004) diz que em situações onde o preço que o indivíduo paga para expressar seus valores, normas e interesses é baixo, ele fará uso de suas preferências subjetivas na tomada de decisões; o que não ocorrerá quando os custos forem altos. Ressalta o autor, que as instituições podem alterar o preço que os indivíduos pagam por agir conforme suas convicções, originando mudança social:

*“A mudança na estrutura da família no século XX tem sido fundamentalmente definida por mudanças nos custos relativos do trabalho, lazer e contracepção. (...) Acompanhando a mudança nas estruturas familiares tem ocorrido mudança nas atitudes ideológicas de temas morais e no papel da mulher na sociedade” (North, 2004: 84).*

Muito longe de querer afirmar que o movimento de RSE está relacionado a qualquer tipo de mudança social, o que se pretende, apenas, é identificar fatores externos, que poderiam alterar os custos que os gestores pagariam por agir conforme RSE. Em outras palavras, o objetivo seria encontrar “situações” na estrutura da empresa atual que corroborariam para aumentar gastos na área social e formalização de áreas de RSE. Assim, nos capítulos 2 e 3, foi descrito o processo de construção da relação entre agir de maneira socialmente responsável e sustentabilidade. No capítulo 4, buscou-se levantar informações sobre a identificação dos gestores das áreas de RSE com o tema, a partir da história de vida pessoal e profissional deles. A proposta era observar se haveria proximidade entre o conjunto normativo de RSE do Ethos e aquele dos gestores. Nesse capítulo, o objetivo é procurar pelas evidências de um comportamento que tende a se tornar comum, cujo resultado encaminha-se para um mesmo sentido e os fatores externos que favorecem para que isso aconteça.

A hipótese é que, entre os fatores externos, o principal seria proximidade ou não com o consumidor. Quanto mais próximo do consumidor, das pressões por resultados, menor a probabilidade de adotar modelos de gestão socialmente aceitos, como é o caso de RSE. Por outro lado, quanto mais distantes do consumidor e das pressões do mercado, maior a probabilidade de que se sintam livres para fazer uso de modelos subjetivos de ação, ou seja, que tomem como referencial para suas escolhas modelos tidos como certos no

ambiente institucional, como é o caso de RSE. Essa distância entre o gestor e a pressão por resultados/consumidor pode ocorrer de duas maneiras.

Em alguns setores produtivos a pressão do consumidor é sentida mais forte que em outros. Assim, a indústria de base sofre menos pressão que a indústria de consumo, pois produz para outra indústria ou para o mercado externo. Ela não tem contato direto com o consumidor final, seus preços são mais estáveis, os contratos são fechados a longo prazo e seus consumidores não podem mudar de empresa com a mesma volatilidade que os consumidores de produtos alimentícios, por exemplo. No lado oposto à indústria de base, está o comércio, sujeito à pressão por preços, resultados e à fiscalização mais próxima de órgãos de defesa do consumidor.

A distância em relação ao consumidor também acontece na estrutura administrativa das próprias empresas. Quanto maior se torna a empresa, ou seja, quanto mais ela se divide em níveis hierárquicos, maior a probabilidade de que os gestores administrativos se distanciem do “balcão de negócios”, do contato direto com o consumidor e se sintam mais à vontade para seguir modelos tidos como certos em suas decisões em lugar de basearem-se nas exigências de lucratividade.

No caso dessa variável, a dificuldade para desenvolver a pesquisa é encontrar indicadores de complexidade administrativa, pois simplesmente tomar o faturamento da empresa como indicador, por exemplo, não é suficiente. Empresas que consomem muita tecnologia possuem estruturas enxutas, mas receitas líquidas altas. Porém, receita líquida e resultado operacional são variáveis importantes a serem consideradas, pois quanto maior a disponibilidade de recursos financeiros da empresa, mais fácil será direcioná-los para áreas que ainda estão nascendo, cuja necessidade ainda não está demonstrada. O custo para elas será menor em relação àquelas que trabalham com baixa receita e pouca margem de lucro.

Como não foi encontrada uma variável mais eficiente para medir complexidade administrativa ou estratificação, optou-se por tomar como indicador número de empregados, pois as empresas que possuem número alto de empregados tenderão a se dividir em vários níveis hierárquicos para manter coesão administrativa. No entanto, número de empregados, ainda é uma variável falha, pois existem empresas que são altamente consumidoras de mão-de-obra e por isso, o aumento de número de empregados não se reflete em maior estratificação, pois a maior parte estaria concentrada na base da

pirâmide funcional. Entretanto, mesmo reconhecendo número de empregados como uma variável que tem suas deficiências, ela será usada para a análise na falta de outros indicadores mais precisos, já que as empresas não divulgam e não disponibilizam números de funcionários em postos de gerência, profissionalização do corpo gerencial, número de divisões gerenciais e outros dados que seriam mais exatos.

Dessas afirmações seguem as seguintes hipóteses secundárias:

**H5 Em setores onde a proximidade com o consumidor é maior, ou seja, onde o consumidor possui maior mobilidade para trocar de marca/produto, onde tem condições de fiscalizar preço/qualidade e reclamar em órgãos de defesa, é provável que os gestores encontrem poucas condições para orientar as empresas para o ideário de RSE, pois estariam mais sujeitos aos imperativos de mercado e a trabalhar tendo em vista produzir resultados. Nesse caso, seriam baixos os investimentos das empresas em ações sociais;**

**H6 Em setores onde é maior a proximidade com o consumidor, menor a probabilidade das empresas formalizarem áreas de RSE;**

**H7 Quanto mais aumenta receita líquida, maior será a probabilidade de aumentar investimento na área social;**

**H8. Quanto mais aumenta resultado operacional, maior será a probabilidade de aumentar investimento na área social;**

**H9 Quanto mais aumenta número de empregados, maior será a probabilidade de aumentar investimento na área social;**

**H10 Quanto mais aumenta receita líquida, maior será a probabilidade de formalização das áreas de RSE;**

**H11. Quanto mais aumenta resultado operacional, maior será a probabilidade de formalização das áreas de RSE;**

**H12 Quanto mais aumenta número de empregados, maior será a probabilidade de formalização das áreas de RSE;**

**H13 Quanto mais aumenta investimento social maior será a probabilidade de formalização das áreas de RSE.**

Para testar as hipóteses enunciadas, a estratégia foi buscar indicadores que permitissem cálculos de correlação entre as variáveis. Nos itens a seguir, serão descritas as variáveis, apresentadas informações sobre a composição da amostra e a coleta dos dados. Serão fornecidos também dados gerais sobre o perfil das empresas estudadas e seus gastos sociais. Em seguida, serão feitas as correlações entre as variáveis, objetivo principal desse capítulo.

## **5.2 Composição da amostra e coleta dos dados**

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. A primeira etapa ocorreu entre julho de 2005 e março de 2006. Nesse período foram feitas as coletas dos dados secundários, entrevistas e documentos, que serviram à composição da introdução e dos capítulos 2, 3 e 5. No mesmo período, foram realizadas entrevistas com 12 instituições bancárias, composta por um questionário pelo qual se buscava saber dados das áreas de RSE e um roteiro de entrevista direcionado ao gestor da área de RSE ou responsável por cuidar do assunto.

Antes de aplicar o questionário e realizar as entrevistas, foi feito um pré-teste com os bancos do Brasil e Caixa Econômica Federal, e com um gestor do Banco do Brasil. As críticas e sugestões dos entrevistados foram incorporadas na versão final do questionário e roteiro de entrevista.

Verificou-se, após concluir as entrevistas com os 12 bancos, que as respostas eram muito próximas e que, portanto, não permitiriam estabelecer comparações que interessavam ao objetivo da pesquisa: praticamente todos os entrevistados participavam de ONGs de RSE, publicavam balanços sociais, possuíam áreas formais de RSE e volume significativo de recursos investidos em ações sociais. Além disso, tinha-se a expectativa que fosse possível chegar a um número maior de entrevistados no setor bancário, o que não foi possível depois de seguidas tentativas, contando inclusive com o apoio da Febraban.

Por isso, foi montada nova estratégia de pesquisa para incluir entrevistas com empresas de outros setores econômicos. Novamente, tomando o *ranking* da Revista Exame (2005), foi feito contato com as 50 maiores empresas nos setores da indústria, serviços e comércio, totalizando um universo de 200 empresas. No período de maio a julho de 2006, entrou-se em contato com as áreas de RSE ou responsável por tratar o assunto, por meio

de *mail* e telefone e obteve-se a resposta positiva de 64 delas. Foi então enviado um questionário com questões fechadas para essas e solicitada entrevista com os gestores das áreas de RSE de 11 empresas do comércio. A estratégia era dispor de entrevistas de dois grupos de empresas com perfis opostos no que se referia a formalização de RSE. A hipótese era de que o comércio (baixo nível de institucionalização) e o setor bancário (alto nível de institucionalização) apresentariam essas diferenças. No final, foram agrupadas as respostas da primeira e segunda fase na análise dos dados, chegando a 76 questionários respondidos e 20 entrevistas com gestores do comércio e bancário.

A estratégia adotada na composição da amostra foi trabalhar com amostragem estratificada não proporcional, ou seja, de cada subgrupo da população considerada foi selecionada uma amostra, mas sem necessariamente exigir que ela fosse proporcional ao universo dos entrevistados (cf. Gil, 1999:103; Babbie, 2003:144). Esse tipo de amostragem permite compor uma amostra pequena, porém significativa em relação ao universo total de empresas existentes. Também apresenta a vantagem de permitir comparar os setores de atividade econômica e observar as diferenças de adesão a RSE. Possibilita, ainda, controlar a variável porte da empresa por receita líquida para analisar a interferência de outras variáveis como exposição ao consumidor e participação em ONGs de RSE. Diferenças significativas no porte das empresas levariam a diferenças também no nível de formalização de RSE e volume de gastos sociais, pois grandes empresas dispõem de mais recursos humanos e capital para investir em novas estratégias de gestão, por isso, a importância de controlar a variável receita líquida.

Nas duas etapas da pesquisa, seguiu-se a mesma rotina. Antes de entrar em contato com a empresa, procurou-se levantar o maior número possível de dados que interessavam, conforme o que estava definido no questionário de pesquisa, aproveitando informações disponíveis no *site* e balanços sociais/relatórios anuais. Tal estratégia tinha o objetivo de evitar atritos com os entrevistados, pois algumas empresas reclamaram que muitas das informações solicitadas já estavam publicadas. Assim, inicialmente, fez-se tal levantamento e só, então, o questionário foi enviado, junto com o roteiro de entrevista para o gestor da área de RSE – no caso do comércio e setor bancário. No período de coleta dos dados foi disponibilizado telefone e *mail* para esclarecimento de dúvidas dos entrevistados, sendo que as entrevistas foram realizadas por telefone e gravadas por meio de *viva voz*.

Após os questionários serem recebidos, realizou-se novo contato com as empresas buscando esclarecimento de informações quando incompletas ou ilegíveis.

Os questionários não foram respondidos completamente por todas as empresas. Quanto menos formalizada a empresa estava em relação à RSE, maior dificuldade ela tinha em responder as perguntas, seja porque não dispunha dos dados contabilizados de maneira a discriminar gastos sociais por áreas, seja porque não contava com a área de RSE em sua estrutura administrativa, ou mesmo porque o tema ainda não tinha sido tratado. Por isso, na análise dos dados, os *missings* foram considerados, pois são indicadores do baixo nível de formalização das empresas no que tange ao tema de RSE.

Após a etapa de aplicação do questionário e realização de entrevistas, os dados foram transferidos para planilha do *Excel* e repassados à empresa de consultoria do departamento de estatística da UnB, a Estat Consultoria, onde foram tratados com o auxílio de *softwares* estatísticos SPSS e SAS. Nesses programas procurou-se identificar associações entre as variáveis estudadas por meio dos testes estatísticos Qui-quadrado e teste Exato de Fisher para variáveis qualitativas e quantitativas categorizadas. No caso de variáveis contínuas, como investimento bruto em ações sociais e percentual de investimento em ações sociais em relação a resultado operacional, a análise foi feita pelo teste não paramétrico de comparação de médias, chamado Teste de Mann-Whitney.

### **5.3 Definição das variáveis**

#### **5.3.1 Investimento social**

Sem cair no senso comum de que o conceito de “responsabilidade social” divulgado pelo Instituto Ethos possa ser resumido a “investimento social”, não deixa de ser uma variável importante para efeitos estatísticos. É um indicador que permite levantar números, quantificar com maior grau de confiabilidade que normas definidas a partir de aspectos muito subjetivos. Por exemplo, está dentro do ideário de RSE, que a empresa deve ser o mais transparente possível na publicação de informações sobre seu corpo funcional, sua performance econômica, produtos etc. Mas como medir transparência? E como estabelecer critérios comparativos entre uma empresa e outra? Como verificar se a empresa está sendo mais ou menos transparente? Em relação a gastos sociais esse tipo de problema não ocorre, pois estaremos manipulando números exatos, que não dependem da interpretação do

pesquisador. Muito embora definir o que é gasto social em si já seja um problema, pois o que uma empresa julga como sendo uma atividade social, outra não interpretará da mesma forma e nada assegura que os dados que repassam são mesmo confiáveis.

A estratégia adotada foi considerar como sendo gasto social o que a empresa declarou na aplicação do questionário, em balanço social ou no relatório anual. Não se polemizou se deveria ou não ser contabilizado como gasto social determinado valor. Os dados coletados foram feitos respeitando que eles estariam sujeitos a distorções, mas também reconhecendo as limitações de estrutura física e tempo que o projeto de pesquisa possuía. Mesmo assim, na coleta dos dados, quando foram identificados valores que poderiam estar distorcidos, pois destoavam da média do que era gasto por empresas do mesmo setor de atividade ou da média geral, foi feito contato com a empresa e os dados foram descartados. Foi o caso, por exemplo, das empresas Cedae, Celpe, Ampla e Coelba, que declaravam em seus balanços sociais investimentos relacionados diretamente ao seu negócio, como projetos “Luz para Todos”, “Luz no Campo”, investimentos em Saúde e Saneamento. Também a Souza Cruz enviou, inicialmente, um dado agregado onde se somavam gastos com a comunidade e com público interno. Após contato com a área de RSE da empresa, os valores foram separados e considerados apenas aqueles que se referiam a investimentos voltados para a comunidade.

Foi considerado como investimento social apenas o que a empresa declarou fazer para a comunidade externa, no ano de 2004, não incluindo gastos com meio ambiente, que foram considerados à parte. Os valores de investimento social foram divididos para análise em saúde e saneamento, cultura, esporte, educação, combate à fome e segurança alimentar e outros. Na área de meio ambiente, foram considerados os gastos totais das empresas, não separando aqueles relacionados à produção e operação daqueles que diziam respeito a patrocínios de projetos e ou programas externos. A razão por não separar os valores justifica-se pelo fato de que os gastos com monitoramento de resíduos e afluentes ou introdução de métodos menos poluentes têm impacto direto sobre o meio ambiente, talvez em proporções maiores que aqueles relacionados a projetos que por ventura a empresa venha a desenvolver. Assim, embora relacionados diretamente ao negócio da empresa, são gastos nem sempre necessários à atividade da empresa.

O total de gastos na área social declarado pelas 70 empresas que responderam a esse item foi de R\$ 1,681bilhão, em 2004, com uma média de R\$ 24,017 milhões por

empresa e mediana de R\$ 8,8 milhões. Na amostra constam duas empresas que não direcionam nenhum recurso para a área social, uma delas trabalha apenas com doações e outra não tem orçamento para gastos sociais, sendo que seis não informaram seus orçamentos. Entre as que mais investiram na área social, a Petrobras lidera o *ranking*. Também foi a que mais gastou em meio ambiente, tendo destinado, em 2004, R\$ 312,634 milhões para gastos na área social e R\$ 1,532 bi para meio ambiente. A Petrobras causa uma distorção nos dados, pois seus números fogem muito ao padrão das outras entrevistadas. A empresa que ficou em segundo lugar no *ranking* de investimentos sociais foi o Banco do Brasil, com R\$ 126,9 milhões e na área de meio ambiente foi a Vale do Rio Doce com R\$ 166,0 milhões.

Quando observados os valores investidos na área social em relação ao resultado operacional, verifica-se que a média de investimento ficou em torno de 3,75%. O percentual é alto, mas também nesse caso, algumas empresas tornaram os dados distorcidos. É o caso da Light que declara gastar 41,79% de seu resultado operacional na área social, dos Correios que destinaram 21,25%, Celesc 19,4%, Celpe 14,36 e Nestlé 13,46%. Os percentuais gastos pela Light e Celesc são altos, porque as empresas não discriminam por área e provavelmente são gastos relacionados a projetos sociais do governo federal, como “Luz para Todos”. Foi feito contato com as empresas para que discriminassem os valores, sempre que o dado destoava da média ou se concentrava na categoria “outros”, no entanto, nem todas as empresas retornaram o contato. Descartar simplesmente esses números seria um julgamento do pesquisador, por isso, a estratégia adotada foi considerá-los na análise quantitativa, e ressaltá-los na redação final dos resultados. Outras empresas que também elevam a média percentual de investimento na área social são os Correios, cujos gastos estão concentrados principalmente em patrocínios na área de esporte e cultura, e a Nestlé, que a maior parte dos recursos está dirigida à área de Fome e Segurança Alimentar, e refere-se ou ao “Projeto Nutrir” ou a doações de alimentos.

### **5.3.2 Formalização de área de RSE**

Procurou-se verificar se a empresa possuía ou não área formal de RSE, ou seja, diretoria, gerência ou departamento, setor ou grupo de trabalho ou pessoa dedicada ao assunto, e fundação/instituto/associação. Como RSE é um conceito muito amplo, ocorre do

mesmo tema está sendo trabalhado por várias áreas na empresa. Para efeitos dessa pesquisa, a área só foi considerado como “área formal de RSE”, quando possuía a atribuição específica de gerir o tema na empresa. Entre os entrevistados, aconteceu de a área acumular outras funções como, por exemplo, gerenciar comunicação e RSE. Nesse caso, foi dado como possuindo área específica, pois o assunto estava formalizado na estrutura organizacional da empresa. Nem sempre, o setor que cuida do tema de RSE leva o nome RSE em sua denominação, a temática pode formalmente estar definida nas atribuições de uma área e não constar do seu título. Quando isso aconteceu, foi contabilizado como sendo área de RSE.

A empresa possuir instituto ou fundação não necessariamente foi contabilizado como área formal de RSE, pois a organização pode não manter qualquer relação com a área negocial da empresa, situar-se como um organismo à parte. Assim, nem sempre tais organizações cumprem a função de gerenciar RSE e só foram contabilizadas como gestoras, quando o assunto estava a elas confiado. É o caso, por exemplo, do Instituto Votorantim, que foi criado em 2002 para tratar apenas dos investimentos sociais do Grupo. A partir de 2005, o Instituto passou a incorporar também a função de disseminar e incentivar a prática de RSE entre as empresas do Grupo:

*“Dessa forma, atualmente, nos posicionamos como uma área de conhecimento dedicada à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a serviço da sustentabilidade do Grupo. Nosso papel é incentivar as empresas do Grupo Votorantim a incorporar a prática de RSC à gestão dos negócios de forma estratégica e alinhada aos objetivos corporativos. É importante reforçar que atuamos como “incentivadores” das práticas socialmente responsáveis. A criação e a execução das práticas estão a cargo das próprias empresas do Grupo, e o Instituto pode apoiar quando solicitado. Caso, por exemplo, da política de inclusão de deficientes, que nos foi solicitada pelo RH Corporativo”<sup>69</sup>*

Das 76 empresas entrevistadas, 65,8% responderam possuir área de RSE, o que já é um indicador do quão difundido está a discussão do tema nos estratos empresariais mais altos (**Gráfico 5.1**). Principalmente, se for considerado que RSE é um fenômeno novo. Embora os primeiros movimentos em torno do conceito tenham ocorrido a partir de 1997, data de lançamento do balanço social por Herbet de Souza (Betinho), do Ibase, as áreas de

---

<sup>69</sup> Mensagem recebida por mail em 8 de agosto de 2006, enviada por Vinicius Precioso, da área de Comunicação do Instituto Votorantim.

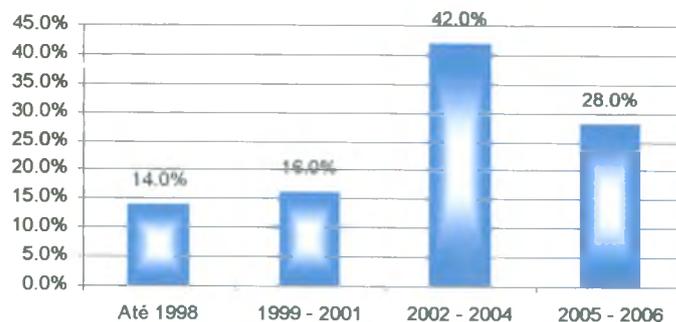
RSE só começam a ser montadas anos depois, antes disso, existiam institutos ou fundações que hoje, em alguns casos, também acumulam a função de gerir RSE.

Gráfico 5.1: Proporção de empresas segundo a existência de área formal de RSE



Das 50 empresas que responderam possuir área de RSE, 35 empresas (70%) montaram suas áreas depois de 2002 (**Gráfico 5.2**). Portanto, pode-se afirmar que esse é um processo que tem quatro anos. Entre aquelas que não possuem área formal, foram encontradas empresas que estão se movimentando para criá-las e somente foi registrado dois casos das áreas de RSE terem sido desfeitas. Trata-se da Celpe, que em 2001 criou uma Unidade de Responsabilidade Social ligada diretamente à presidência e a extinguiu em 2006. Hoje, o tema é tratado pelo Departamento de Comunicação Institucional. Também foi o caso da Coelba, que possuía uma Unidade de Responsabilidade Socioambiental, com atribuição de gerir questões relacionadas a meio ambiente, Programa Energia para Crescer e eventos e patrocínios institucionais. Em 2005, houve uma alteração e a gestão ambiental ficou na Unidade de Meio Ambiente, ligada ao Departamento de Planejamento dos Investimentos e à Superintendência de Engenharia. A parte social, eventos e patrocínios, foi para Comunicação Institucional ligada diretamente à Presidência.

Gráfico 5.2: Proporção de empresas segundo a data de criação das áreas de RSE ou similar



Quando as empresas não possuem áreas de RSE, o assunto é gerido pelas áreas de Recursos Humanos, Relações Institucionais/Assuntos Corporativos, Marketing/comunicação, Qualidade/Meio Ambiente e institutos ou fundações.

As funções que as áreas de RSE desempenham podem ser classificadas em quatro categorias: normativa, planejamento, gestão de investimento social e mobilização. Essa questão foi dirigida a 23 empresas que responderam as entrevistas abertas, sendo que dessas, 12 empresas responderam, pois 8 não possuíam área formal de RSE e três não quiseram responder. Dessas funções, as mais citadas foram a de mobilização (nove empresas) e a de gerenciar investimento social (por nove empresas). Em “mobilização”, estão as tarefas de incentivar a participação de funcionários em programas de voluntariado e em projetos sociais desenvolvidos pela empresa ou criados pelos próprios funcionários. Enquadram-se, ainda, as funções de articular parcerias com o terceiro setor, poder público e outras empresas no desenvolvimento de projetos sociais, e estabelecer relações com sindicatos e associações profissionais e de aposentados. As áreas de RSE também têm a atribuição de planejar, avaliar, monitorar e, em alguns casos até mesmo desenvolver projetos sociais, além de coordenar e administrar doações de funcionários, fornecedores e empresas do grupo, ou seja, gerir “investimento social”. Vale ressaltar que as duas mais citadas atribuições das áreas de RSE são estranhas aos objetivos da empresa capitalista que tem a exigência de gerar lucro, no entanto, são coerentes com o discurso do Instituto Ethos que interpreta RSE como condição para sustentabilidade da empresa, conforme descrito no capítulo 3.

Outra função comum às áreas de responsabilidade social, citada por oito empresas, é a de normatizar. Nesse item estão incluídas as atividades de divulgação para os vários segmentos da empresa e coligadas, das normas incluídas no conteúdo de RSE, a elaboração de códigos de ética e regras de conduta, a serem adotados pela empresa, e de políticas e diretrizes para a relação com a comunidade. Por fim, a função menos citada foi a de planejamento, ou seja, a tarefa de acompanhar as ações de RSE praticadas pelo mercado e inseri-las na estratégia da empresa, planejar comunicação interna e externa, propor políticas internas para redução de impacto ambiental e analisar e avaliar os resultados da empresa em pesquisas de RSE.

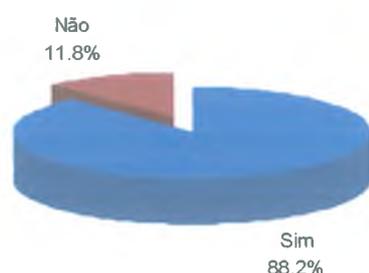
É importante observar que as áreas de RSE são muito pequenas, com uma média de 20 funcionários entre as 76 empresas pesquisadas, sendo que em alguns casos são áreas

com um gerente e um auxiliar. No entanto, mesmo enxutas, as áreas de RSE guardam uma função normativa e de planejamento. Tem a função de disseminar para todos os segmentos da companhia e incluir na cultura organizacional as normas e princípios presentes no conceito de RSE. Também, se pode dizer que elas interferem nos gastos sociais das empresas, quando não gerenciam diretamente tais recursos.

### 5.3.3 Participação em ONGs de RSE

Das 76 empresas entrevistadas, 88,2% eram filiadas a pelo menos uma ONG relacionada ao movimento de RSE (**Gráfico 5.3**): Instituto Ethos, Abrinq, Gife, Instituto Akatu e Cebds. Entre essas entidades, a que recebeu maior filiação foi o Ethos (36,5%), em seguida Abrinq (17,0%) e Gife (17,0%).

Gráfico 5.3: Proporção de empresas segundo a filiação a alguma ONG

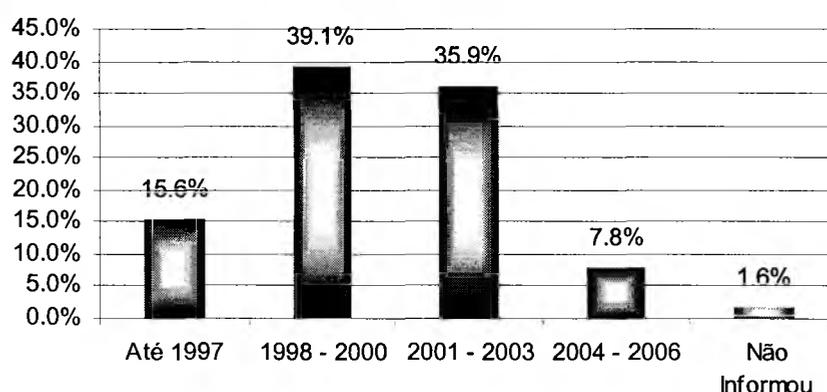


Dessa amostra, 84,2% publicavam balanço social, também esse um indicador da adesão das empresas ao discurso dessas organizações. O modelo de balanço mais adotado foi o do Ibase, empregado por 47% das empresas entrevistadas, depois Ethos (21,4%), GRI (19,7%) e outros (12%), sendo comum a empresa empregar mais de um modelo na constituição de seu relatório social e ambiental. No questionário aplicado, não se investigou o nível de participação da empresa nas ONGs de RSE, apenas se era ou não filiada ao Ethos, Gife, Akatu e Cebds e se estava filiada ao programa Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq.

Das 64 empresas que declararam publicar balanço social, 39,1% começaram entre os anos de 1998 a 2000, ou seja, logo após a campanha do Ibase. Apenas 5 empresas começaram a publicar balanço social depois de 2004 (**Gráfico 5.4**). No entanto, esse número não significa que há um decréscimo de participação nessas ONGs, pois são raros os casos de empresas, que, após começar a publicar o balanço, tenham-no suspenso nos

anos seguintes. De todas as 64 empresas que publicam balanço social, apenas a Embratel suspendeu a edição de seu balanço social – a última é de 2002. Segundo a empresa, a mudança ocorreu depois que o novo grupo controlador assumiu.

Gráfico 5.4: Proporção de empresas segundo data de edição do primeiro balanço social



A proximidade das ONGs na orientação estratégica da empresa pode ir além da simples filiação. A Caixa Econômica patrocinou o Uniethos por um ano e, em contrapartida, a entidade comprometeu-se a definir um plano de trabalho, para, a partir de um diagnóstico, estabelecer com os gestores, políticas de Comunicação, Marketing e Patrocínio, Relacionamento com Fornecedores, de Crédito e Risco, potencializando a atuação do Banco em consonância com as diretrizes da responsabilidade social definida pelo Instituto Ethos. O UniEthos – Educação para a Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável é uma instituição sem fins lucrativos, derivada do Instituto Ethos, que tem uma atuação complementar. Sua função é desenvolver pesquisa, produção de conhecimento e capacitação nas áreas de RSE e Desenvolvimento Sustentável. O Ethos também participa da estruturação da área de RSE dos Correios. Recentemente, foi criado um grupo de trabalho, ligado diretamente à presidência, com o objetivo de formular uma política de responsabilidade social para a empresa, sistematizar as ações já desenvolvidas e propor novas diretrizes<sup>70</sup>.

Além de adotar balanço social para monitorar e divulgar ações na área de RSE, as empresas também participam de fóruns promovidos pelas ONGs para discutir o encaminhamento de seus recursos ou para elaborar estratégias em conjunto. Em 2004, JP Morgan, ABN Amro e a Fundação Bank Boston, os institutos Unibanco e Votorantim, e as

<sup>70</sup> Informações fornecidas pelas áreas de RSE da Caixa Econômica Federal e Correios

empresas Pão de Açúcar, C&A e Credicard reuniram-se, na sede do Gife, para discutir como poderiam atuar de forma mais integrada em favor de ações voltadas para a juventude<sup>71</sup>. Dessa reunião surgiu o Grupo de Afinidade de Juventude, que pretende continuar a trocar experiências e buscar ações em conjunto.

As ONGs não apenas orientam as empresas, disponibilizando instrumentos para monitorar desempenho em RSE e cursos, como a proximidade pode ir além. Em algumas ONGs, os empresários/gestores participam diretamente do conselho ou da diretoria, veja a Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Empresas que possuem membros participantes de ONGs de RSE

<b>Empresa</b>	<b>Entidade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Executivo</b>
Petrobrás	Cebds	Cons. De Administração	Renato de Souza Duque
		Câmara Técnica	Luís César Stano
		Câmara Técnica	Luiz Fernando Nery
	Global Compact	Membro da Diretoria	
Ambev	Cebds	Cons. De Administração	Victório Carlos de Marchi
		Câmara Técnica	Luiz Eduardo Osorio
Alcoa	Cebds	Chairman	Franklin Feder
Vale do Rio Doce	Cebds	Cons. De Administração	Roger Agnelli
		Gife	Olinta Cardoso
Gerdau	Cebds	Cons. De Administração	Jorge Gerdau Johannpeter
		Câmara Técnica	Erico Sommer
CSN	Cebds	Cons. De Administração	Benjamim Steinbruch
Odebrecht	Cebds	Cons. De Administração	Emílio Odebrecht
Votorantim	Cebds	Cons. De Administração	Antônio Ermírio de Moraes
		Ethos	José Luciano Duarte Penido
Belgo	Akatu	Parceiro Mantenedor	
	Gife	Cons. De Governança	Alvaro Saldanha Machado
Unibanco	Ethos	Cons. Deliberativo	Pedro Moreira Salles
Banco Itaú	Ethos	Cons. Consultivo	Antônio Jacinto Matias
Organizações Globo	Ethos	Cons. Deliberativo	José Roberto Marinho

<sup>71</sup> Estiveram presentes nessa reunião outros membros do Gife: ACJ Brasil, Fundação Abrinq, Iochpe, Kellogg, Lemann e Orsa e os institutos Ayrton Senna, Gtech, Hedging-Griffo (cf. “Investidores sociais privados buscam mais articulação e participação nas políticas públicas para jovens”, 16/08/2004, disponível em <<http://www.Gife.org.br>>, consultado 23/01/2006).

#### 5.3.4 Exposição ao consumidor

Para as lideranças das ONGs ligadas à RSE, uma das principais razões pelas quais as empresas devem mudar de conduta é o crescente processo de conscientização do consumidor, que passa a fiscalizar mais de perto as empresas e a prestigiá-las ou puni-las conforme adotem ou não uma conduta socialmente responsável. Tal argumento não é exclusivo das ONGs. Pesquisadores que tratam o assunto, também o defendem. Ventura (2005), a partir dos conceitos dos novos institucionalistas, defende que legitimidade é um conceito central para compreender o comportamento das organizações e que elas tenderão a reproduzir na sua estrutura formal os valores, as crenças e as normas socialmente compartilhados. A autora defende a tese de que quanto mais se aproxima do seu ambiente institucional mais a empresa ganha em flexibilidade e sobrevivência. Estudando o setor bancário, ela observou que quanto mais o banco adquiria um perfil de varejo, quanto mais era dependente da opinião pública, maior a necessidade de legitimidade e mais tenderia a institucionalizar o conceito de RSE em sua estrutura administrativa, seja criando áreas específicas para tratar o tema, seja publicando balanços sociais, seja publicando informações sobre RSE em seu *site*. Já os bancos que atuavam no atacado, cujos clientes eram principalmente outras empresas, não teriam tanto interesse em construir uma imagem perante o grande público e por isso, apresentavam um nível mais baixo de formalização no que tange à RSE.

A hipótese 5, enunciada no início desse capítulo, é oposta à de Ventura (2005). A hipótese é justamente que quanto mais a empresa mantém interface direta com o consumidor, quanto mais ela está sujeita à pressão direta do mercado, mais precisará atuar tendo em vista produzir resultados imediatos e menos condições terá sua estrutura administrativa de adotar referenciais subjetivos de desempenho. Em lugar dos gestores basearem-se em modelos sancionados como corretos, estariam pressionados a responder tempestivamente por aumento de vendas e faturamento. No entanto, quando a empresa se distancia do consumidor final, seu cliente passa a ser outras empresas ou o mercado externo, possui mais tempo para planejar e construir estratégias baseadas em conhecimentos tidos como certos no ambiente administrativo/profissional; o referencial deixa de ser produtividade e passa a ser modelos subjetivos sancionados como corretos.

Ventura encontra uma associação entre proximidade com o consumidor e legitimidade, porque desconsidera outras variáveis que podem interferir na análise: receita líquida, resultado operacional e número de empregados. Como serão demonstradas, a seguir, as referidas variáveis apresentam forte associação com investimento social, sendo que número de empregados está relacionado à formalização de áreas de RSE. Coincidentemente, os bancos de atacado geralmente possuem baixa performance no que tange a essas variáveis e também no que se refere à baixa formalização de RSE e baixo volume de gastos na área social. Portanto, é provável que os dados encontrados por Ventura sejam parciais, pois não foram consideradas outras variáveis que poderiam estar interferindo nos resultados.

Partindo desse pressuposto, as empresas foram agrupadas conforme estivessem mais expostas ou não ao poder discricionário do consumidor. Em “maior exposição ao consumidor,” reuniram-se aquelas em que era possível não só o consumidor ter um contato direto, mas mudar facilmente de marca ou reclamar à empresa ou a órgão de defesa. Então, nessa categoria foram colocadas a indústria de bens de consumo, o comércio e os serviços de construção, telefonia móvel e transporte aéreo. Na categoria “menor exposição ao consumidor”, foram reunidas as empresas ligadas à indústria de base, aos serviços de eletrificação, saneamento e telefonia fixa e bancário.

Optou-se por separar telefonia móvel de fixa, pois a primeira oferece mais opções de marca ao consumidor, enquanto a segunda é praticamente monopólio na sua área de concessão. Pela mesma razão, foram agrupados os serviços de saneamento e fornecimento de energia nesse item. Na categoria logística está uma única empresa, Correios, que é outro monopólio, poucos serviços são oferecidos por empresas concorrentes. Talvez o item mais polêmico tenha sido incluir em “menor exposição” o setor bancário. Ocorre que os bancos não sofrem a mesma pressão do consumidor que o comércio, por exemplo, ou a indústria de alimentos ou a indústria de eletrônicos. Quando se torna cliente de um banco, o indivíduo acaba adquirindo um conjunto de serviços que estabelece o que o mercado bancário chama popularmente de “fidelização do cliente”. Ele contrata empréstimos, torna a conta corrente conta salário, vincula débitos em conta, contrata seguro de casa, carro, automóvel, plano de previdência e, tudo isso, acaba criando dificuldades para ele deixar a empresa. Trocar de banco para o consumidor tem um custo muito maior que escolher entre as marcas do produto na prateleira do supermercado. Além disso, só recentemente os

bancos passaram a ser fiscalizados pelo Procon, pois até então eles respondiam apenas ao Banco Central<sup>72</sup>. Desse modo, as empresas ficaram agrupadas do seguinte modo:

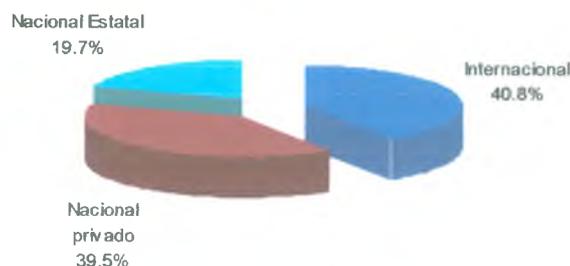
1 – Maior Exposição Consumidor	2- Menor Exposição Consumidor
Telefonia móvel	Bancário
Automotivo	Petroquímica
Eletroeletrônicos	Siderurgia
Comércio Atacado	Metalurgia
Comércio Varejo	Mineração
Construção	Papel e Celulose
Alimentos, bebidas e Fumo	Eletrificação e Saneamento
Transporte aéreo	Telefonia fixa
	Logística

## 5.4 Apresentação e análise dos resultados

### 5.4.1 Caracterização das empresas

Depois de agrupados os dados coletados nos bancos que participaram da primeira etapa da pesquisa e as demais empresas do comércio, indústria e serviços da segunda etapa, chegou-se a uma amostra total de 76 empresas. Desse conjunto, 40,8% eram empresas de capital internacional, 39,5% de capital privado e 19,7% de nacional estatal (**Gráfico 5.5**).

Gráfico 5.5: Proporção de empresas segundo a origem do capital



Por número de proprietários, as empresas dividiam-se em 61,8% sociedade anônima aberta, 14,5% empresas de economia mista, 18,4% sociedades por cotas limitadas ou sociedade anônima fechada e 5,3% outras formas de organização empresarial (**Tabela 5.2**).

<sup>72</sup> A proposta do Ministério da Fazenda, na administração do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, de garantir a portabilidade de salário e crédito é um indicador do baixo poder de pressão do consumidor sobre serviços e preços bancários.

Tabela 5.2: Proporção de empresas, segundo classificação por número de proprietários

	Frequência	Col %
Sociedade Anônima Aberta	47	61,8%
Sociedade Anônima de Economia Mista	11	14,5%
Sociedade Anônima Fechada e Ltda	14	18,4%
Outras formas de organização empresarial	4	5,3%
Total	76	100,0%

Também as empresas foram divididas por setor de atividade econômica, conforme a classificação da Revista Exame. O setor de Energia Elétrica foi o mais representativo, com 21,1% dos respondentes, depois o bancário com 15,8%, empatado com o comércio (quando somados varejo e atacado) e finalmente siderurgia e metalurgia, com 10,5% (**Tabela 5.3**). Agrupando os subsetores econômicos por grandes setores de atividade, obtivemos que o setor bancário e o comércio tiveram o mesmo peso na amostra, 15,8%. Indústria e serviços também significaram quase a mesma fatia, com 36,7% e 31,6% respectivamente. O objetivo era chegar a uma amostra em que as características de cada setor de atividade pudessem estar representadas, supondo que indústria e setor bancário tivessem maior nível de formalização de ações na área de RSE, enquanto comércio e serviços a formalização fosse mais baixa, entendendo formalização por constituição de áreas de RSE, publicação de balanços sociais e definição de orçamento para gastos na área social.

Tabela 5.3: Número e proporção de empresas segundo setor de atividade econômica

	Frequência	Col %
Energia Elétrica	16	21,1%
Bancário	12	15,8%
Siderurgia e Metalurgia	8	10,5%
Alimentos, Bebidas e Fumo	7	9,2%
Comércio Varejista	7	9,2%
Telecomunicações	5	6,6%
Comércio Atacadista	5	6,6%
Química e Petroquímica	4	5,3%
Automotivo	3	3,9%
Papel e Celulose	2	2,6%
Eletroeletrônico	2	2,6%
Logística	2	2,6%
Mineração	1	1,3%
Engenharia e Construção	1	1,3%
Saneamento	1	1,3%
Total	76	100,0%

Tal hipótese, que orientou a construção da amostra, foi baseada em informações do IBGE. Segundo o Instituto, no comércio a luta para manter-se no mercado era mais acirrada, que em outros setores. No período de 1997 a 2003, o comércio foi o segmento da economia onde ocorreu a maior quantidade de nascimento e extinção. “Surgiram, em média, no Comércio, 50.316 empresas (50,32% dos nascimentos) e foram extintas, em média, 27.647 (47,67% das mortes)” (IBGE, 2005:25). Já a Indústria foi o segmento onde ocorreram menos nascimentos (13.074, representando 13,07% das empresas novas) e mortes (9.209, número que corresponde a 15,88% das empresas extintas). Em Serviços, aconteceram 23.561 nascimentos (23,56% das empresas novas) e 13.973 mortes (24,09% das empresas extintas), apresentando um comportamento próximo ao comércio (cf. ibidem:26). De acordo com o IBGE, as taxas médias de natalidade e de mortalidade mais elevadas por segmento econômico, no período de 1997 a 2003, ocorreram em Serviços (9,36% e 5,51%, respectivamente). A Indústria apresentou as menores taxas, tanto de natalidade (6,52%) como de mortalidade (4,57%). Já o Comércio mostrou uma taxa média de natalidade de 8,32% e de mortalidade de 4,59% (cf. idem).

Conforme esses dados, se as hipóteses estivessem corretas, era provável que o maior número de empresas interessadas em RSE estaria no setor industrial e de intermediação financeira, cujas características encaixam-se nas variáveis antes citadas: complexa estrutura administrativa, que se traduziria em alto número de funcionários e baixa pressão do mercado. Enquanto as empresas dos setores comercial varejista e de serviços tenderiam a apresentar menor interesse em RSE, pois possuem estruturas administrativas mais enxutas e estão sujeitas à maior pressão do mercado. As estimativas quanto ao número de funcionários, baseavam-se, também, em dados do IBGE. Conforme o órgão, a maioria das empresas do comércio no ramo de varejo situava-se na faixa de até 19 pessoas ocupadas nos anos de 2002 a 2003 (IBGE, 2003b), a indústria apresentava um número médio de pessoas ocupadas bem superior ao comércio: 42 pessoas (IBGE, 2003a) e no setor de serviços, a média de pessoal ocupado era de 7 pessoas (IBGE,2003c).

Na amostra estudada, embora a pesquisa trabalhasse apenas com grandes empresas, chegou-se a uma composição bastante diversificada no que se referia ao número de empregados. A empresa com menor número possuía 143 empregados e a com maior, 50 mil empregados, sendo a média de 17.237 mil e a mediana 7.182 empregados por empresa. No que se refere à receita líquida, também a amostra mostrou-se variada. Embora fosse composta apenas por grandes empresas, a menor receita líquida foi de R\$ 935 milhões e a maior, R\$ 108,2 bi, o que levou a média de R\$ 7,8 bilhões e a mediana R\$ 4,9 bilhões. Quanto ao resultado operacional, cinco empresas apresentaram faturamento negativo, e na análise de investimentos seus dados foram desprezados. A média de resultado operacional foi de R\$ 1,5 bilhão e a mediana R\$ 601 milhões (**Tabela 5.4**).

Tabela 5.4: Comparativo receita líquida, resultado operacional e número de empregados em 2004

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>
<b>Receita Líquida (R\$mil)</b>	76	7.840.237,00	4.989.736,00	13.750.848,81	108.201.479,00	935.100,00
<b>Número de Empregados</b>	76	17.237,89	7.182	22.283,23	107.836	143
<b>Resultado Operacional (R\$ mil)</b>	66	1.546.458,7	601.154,50	3.652.290,40	27.251.411,00	1.248.249,00

## 5.4.2 Cruzamento das variáveis

### 5.4.2.1 Participação em ONG, investimento social, área formal de RSE e Balanço Social

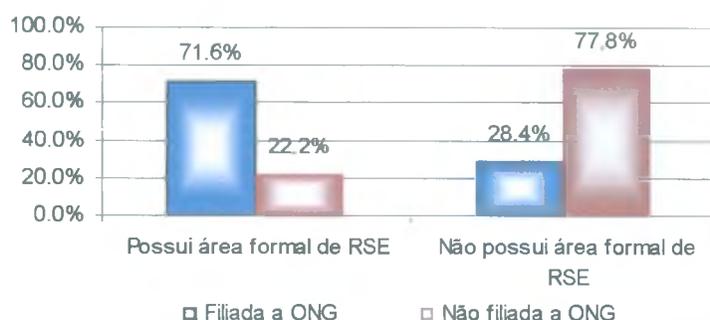
A média de investimento na área social das empresas que participam em ONG foi de R\$ 25,98 milhões e a mediana R\$ 9,37 milhões, enquanto aquelas que não participavam de ONG a média de investimento caía para R\$ 3,01 milhões e a mediana para R\$ 1,88 milhões. Aplicado o teste estatístico de Mann-Whitney rejeitou-se a hipótese nula de independência entre as variáveis, em um nível de significância menor que 2%, ou seja, foi possível afirmar que o investimento social da empresa possui associação com participação em ONG (Tabela 5.5). Portanto, aceita-se a hipótese 2 enunciada.

Tabela 5.5: Teste Mann-Whitney por participação em ONG

	Nº de empregados	Receita Líquida (2004)	Resultado Operacional	% Invest./RO	Invest. Social	Invest. Cultura	% inv.cultura/RO
Mann-Whitney U	249,000	189,000	53,000	139,500	73,000	50,000	82,000
Wilcoxon W	294,000	234,000	68,000	154,500	94,000	60,000	92,000
Z	-,844	-1,809	-2,411	-,013	-2,497	-1,617	-,358
p-valor. (bilateral)	,399	,071	,016	,990	,013	,106	,721
Exact p-valor.]			,013(a)	,990(a)	,010(a)	,112(a)	,743(a)

No que se refere à área formal de RSE, entre aquelas que participavam de ONG, 71,6% das empresas pesquisadas possuíam um setor específico para tratar o tema de RSE, enquanto entre as que não participavam 77,8% não haviam definido um setor em sua estrutura administrativa para tratar do assunto (Gráfico 5.6).

Gráfico 5.6: Proporção de empresas segundo existência de área de RSE por participação em ONG



Aplicando o teste de  $X^2$  (Qui-quadrado), verificou-se para um nível de significância menor que 1%, haver existência de associação entre participação em ONG e formalização de áreas de RSE. Desse modo, aceita-se a **hipótese 3 enunciada (Tabela 5.6)**. Outro indicador que também corrobora para a idéia de que quanto mais a empresa participa de ONG mais ela tenderá a formalizar gastos sociais, é se ela publica ou não balanço social.

Tabela 5.6: Teste Qui-quadrado entre formalização de área de RSE e participação em ONG

	Valor	df	P -vapor . (2-sided)	Exact p-vapor. (2-sided)	Exact p-valor (1-sided)
Pearson Chi-Square	8.610(b)	1	.003		
Continuity Correction(a)	6.554	1	.010		
Likelihood Ratio	8.209	1	.004		
Fisher's Exact Test				.006	.006
Linear-by-Linear Association	8.496	1	.004		
	76				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.08.

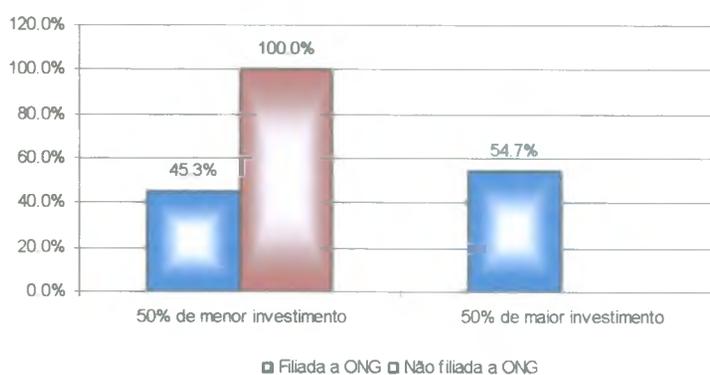
Ao testar a associação entre execução de balanço social e participação em ONG, obteve-se uma associação significativa, com o p-valor de 0,004. Entre as empresas que realizam balanço social, 93,8% são filiadas a ONGs, enquanto que entre aquelas que não realizam o índice de participação em ONG cai para 58,3% (**Tabela 5.7**). A partir desse resultado, **aceita-se a hipótese 4**.

Tabela 5.7: Proporção de empresas conforme participação em ONG e execução de balanço social

		Balanço Social		Total
		Sim	Não	
Filiação a ONG	Sim	93,8%	58,3%	88,2%
	Não	6,3%	41,7%	11,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Além dos testes estatísticos necessários, foram feitas outras experiências estatísticas e cruzamentos, a fim de se obter mais detalhes sobre o comportamento da variável “participação em ONG”. Uma das experiências foi agrupar as empresas em duas grandes categorias, aquelas que mais investiam em ações sociais e as que menos investiam, definindo o corte a partir da mediana das 70 empresas pesquisadas que declararam seus gastos. Observou-se que no grupo das que menos investiam estavam todas as empresas que não participavam de ONG, em outras palavras, todas as empresas que não participavam de ONGs tinham um volume de investimento social abaixo da mediana do total da amostra, ou seja, R\$ 8,8 milhões (**Gráfico 5.7**).

Gráfico 5.7: Proporção de empresas segundo gastos sociais por participação em ONG



Procurou-se, ainda, saber se havia relação entre “participação em ONG”, “receita líquida” e “resultado operacional”. Para todas essas variáveis foi encontrada correlação, para um nível de significância menor que 10%. Portanto, sempre que aumenta Receita Líquida, Resultado Operacional maior a probabilidade de a empresa participar de ONG. Não se encontrou correlação dessa variável com “número de empregados”. Embora a média de número de empregados daquelas que participam seja de 17.961 empregados e a

mediana 7.258, enquanto as que não participam a média é de 11.852 e a mediana 6.600, não foram encontradas evidências estatísticas de correlação entre as variáveis. Talvez se fosse aumentada a amostra, as diferenças de médias e medianas seriam maiores e assim, encontrar-se-ia maior significância na relação dessas variáveis.

Os resultados obtidos foram comparados com outras experiências. Em uma delas, tomou-se a lista de empresas filiadas ao Instituto Ethos, a fim de verificar a participação no *ranking* dos 200 maiores grupos econômicos por receita bruta em 2004, publicado pelo Jornal Valor Econômico. Constatou-se que 50% eram filiados ao Instituto Ethos e que a participação caía à medida que se descia o *ranking*. Assim, nos primeiros 50 maiores grupos econômicos, 80% eram filiados ao Ethos. Na posição 51ª a 100ª, a participação caía para 56%, entre a posição 101ª a 150ª, 30% e entre 151ª e 200ª, baixava para 22%. Nota-se, portanto, que os filiados do Instituto Ethos estavam concentrados principalmente nos primeiros maiores grupos econômicos, corroborando a hipótese de que as empresas interessadas em RSE são aquelas com melhor desempenho financeiro. Segundo o próprio Instituto Ethos, 34,45% de seus filiados são grandes empresas, 27,89% pequenas empresas, 19,03% micro empresas, e 18,62% médias empresas. Em 13 de setembro de 2006, a entidade possuía 1.219 empresas filiadas, sendo que 54,31% estavam concentradas no Estado de São Paulo.

Experiência semelhante também realizou Oliveira (2003). Ele tomou as 500 maiores empresas de sociedade anônimas não financeiras, divulgadas pela Fundação Getúlio Vargas, em agosto de 2002 e quis saber quantas publicavam balanço social (**Tabela 5.8**). Ele verificou que à medida que se descia o *ranking*, diminuía o número de empresas que publicavam balanço social.

*"A publicação de balanços sociais parece ser uma prática mais comum no grupo das empresas maiores (...). Das 10 primeiras do Ranking FGV das 500 maiores, 9 publicam balanços (90%); das 100 primeiras, 46 (46%); enquanto a publicação acontece em somente 7 das 100 empresas classificadas entre 301 e 400 (7%) e 9 das empresas classificadas entre 401 e 500 (9%)" (Oliveira, 2003:6).*

Tabela 5.8: Quem publica balanço social pela posição no ranking das 500 da FGV

Classificação no ranking	Empresas que publicam BS	Percentual na faixa
Empresas de 1-100	46	46,0%
Empresas de 101-200	25	25,0%
Empresas de 201-300	18	18,0%
Empresas de 301-400	7	7,0%
Empresas de 401-500	9	9,0%

Fonte: Oliveira (2003:7)

Todos os dados levantados apontam para a mesma conclusão, ou seja, são principalmente as grandes empresas e grupos econômicos que se interessam em participar nas ONGs de RSE. O resultado não é por acaso, pois a estratégia do Instituto Ethos é concentrar sua ação nas grandes companhias, para que elas se ocupem de difundir os conceitos de RSE junto a fornecedores e empresas prestadoras de serviços com as quais trabalham (ver capítulo 3). Tal orientação pode ser verificada no trecho a seguir:

*“As iniciativas de ventilar questões sobre DS e RSE na rede de fornecedores devem integrar um esforço maior da empresa em promover a inserção desses temas em seus planos e práticas cotidianas, ou seja, em sua rede de relações. A premissa é de que não pode haver parte se não há um todo que lhe dê um sentido”* (Instituto Ethos, 2006:21).

Galaskiewicz (1985) diz que vários estudos enfatizaram o papel das associações profissionais em institucionalizar códigos de ética, legitimar diferentes tecnologias e colocar modelos mínimos de performance:

*“Nós suspeitamos, então, que os valores, normas, e conhecimento de profissionais são altamente influenciados por estas relações profissionais de seus pares e por sua participação em associações profissionais. Nós postulamos que indivíduos em situações ambíguas são inclinados a depender um do outro por dicas ou sugestões sobre o curso da ação a tomar”* (Galaskiewicz 1985: 641)

#### **5.4.2.2 – Exposição ao consumidor, investimento social, área de RSE e Balanço Social**

As empresas com maior exposição ao consumidor investem menos na área social que aquelas mais distantes, a média de gasto das primeiras é de R\$ 6,95 milhões, enquanto aquelas com mais baixa exposição desembolsaram R\$ 31,83 milhões. A mediana de

investimentos encontrada entre empresas com maior exposição foi de R\$ 2,89 milhões e daquelas com menor exposição, R\$ 13,12 milhões. Aplicando-se o teste estatístico de Mann Whitney encontrou-se associação significativa entre as variáveis para uma margem de erro abaixo de 1% (**Tabela 5.9**). Portanto, **aceita-se a hipótese 5**.

Tabela 5.9: Teste de Mann-Whitney por exposição ao consumidor

	% invest.	Invest. Social	% Inv. Meio Amb	% Inv. Educ.	Invest. Educação	% Inv.cultura	Invest. Cultura
Mann-Whitney U							
	350,000	217,000	238,000	116,000	105,000	195,000	124,000
Wilcoxon W	1,385,000	470,000	1,228,000	171,000	183,000	261,000	202,000
Z	-,164	-3,935	-,520	-1,882	-3,000	-,457	-2,594
p-valor. (bilateral)							
	,870	,000	,603	,060	,003	,648	,009
Exact p-valor.				,061(a)			

Também foram encontradas associações da variável “exposição ao consumidor” com “investimento em educação” e “investimento em cultura” em valores brutos, para um nível de significância abaixo de 1%. Portanto, quanto mais distante da interface com consumidor, maior a probabilidade de a empresa investir na área social e investir principalmente em cultura e educação. A média de investimento em educação entre aquelas empresas mais expostas ao contato com o consumidor foi de R\$ 883 mil, enquanto aquelas com menor exposição, a média ficou em R\$ 8,12 milhões. No que se refere a investimento em cultura a média foi de R\$ 1,9 milhão para aquelas mais próximas ao consumidor e R\$ 10,0 milhões para as mais distantes. Nas outras áreas de investimento estudadas – Esporte, Saúde e Saneamento, Fome e Segurança Alimentar – também as médias de investimento das empresas com “menor exposição ao consumidor” foram maiores, no entanto, não foram encontradas evidências estatísticas que permitissem afirmar uma associação com essas variáveis.

Buscou-se saber se as empresas mais distantes do consumidor seriam mais propensas a formalizar áreas de RSE. Como pode ser verificada na tabela abaixo, 66,7% daquelas com “maior exposição” ao consumidor possuíam área formal, enquanto 65,3% das com “menor exposição” não possuíam, portanto, não havia diferença significativa entre os dois grupos estudados (**Tabela 5.10**). Aplicando-se o teste de Qui-Quadrado,

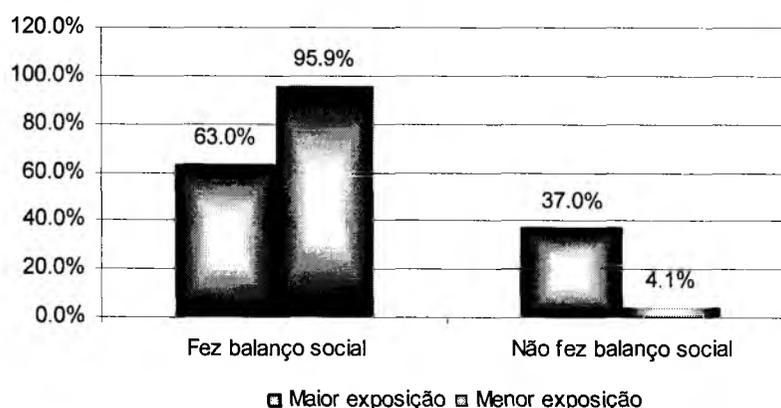
confirmou-se que não havia associação significativa entre existência de área formal de RSE e exposição ao consumidor (p-valor de 0,905). **Portanto, rejeita-se a hipótese 6.**

Tabela 5.10: Proporção de empresas segundo a existência de área formal de RSE por exposição ao consumidor

		Exposição_Consumidor		Total
		Maior exposição	Menor exposição	
Área formal de RSE	Sim	66,7%	65,3%	65,8%
	Não	33,3%	34,7%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Testou-se, ainda, a relação entre exposição ao consumidor e publicação de balanço social – outro indicador de formalização das empresas no que se refere à RSE. Para essa associação, foi encontrada correlação forte, permitindo afirmar para uma margem de erro menor que 1%, haver relação entre essas variáveis. Entre as empresas com menor exposição ao consumidor, 95,9% publicam balanço social, enquanto entre aquelas com maior exposição, a participação é de 63% (**Gráfico 5.8**). Resultado interessante, pois sendo as últimas mais sujeitas à opinião do consumidor, era de se esperar que elas estivessem mais preocupadas em dar visibilidade às suas ações na área social. No entanto, ocorre que se a empresa não possui muitas realizações para mostrar, tenderá a evitar a divulgação de balanço social.

Gráfico 5.8: Proporção de empresas segundo exposição ao consumidor e publicação de balanço social



O depoimento de uma gestora de um dos supermercados entrevistados esclarece porque a exposição ao consumidor modifica o interesse da empresa em investir em ações relacionadas à RSE. Ela explica que no comércio, se as vendas caem, imediatamente, a informação chega à área de *marketing* e todos se mobilizam para pensar uma estratégia para reverter o quadro no dia seguinte. Segundo ela, a indústria comporta-se de maneira diferente: *“Na indústria, os contratos são gigantescos e o planejamento é a longo prazo”*<sup>73</sup>. Nota-se por esse depoimento que o comércio está mais sujeito à pressão por resultados.

#### **5.4.2.3 Investimento social e receita líquida, resultado operacional e número de empregados**

Quando a variável “investimento social” (IS) foi relacionada às variáveis “receita líquida” (RL), “resultado operacional” (RO) e “número de empregados” (NE), foram encontradas correlações significativas em todos esses itens, para uma margem de erro menor que 1% (**Tabela 5.11**). O p-valor ficou abaixo de 0,0001. Portanto, **aceitam-se as hipóteses 7, 8 e 9**.

Assim, quanto mais aumenta o faturamento da empresa, que se reflete em crescimento da RL e RO, também cresce os gastos das empresas com a área social. Já a correlação positiva com a variável número de empregados é um resultado interessante, pois quando se aumenta faturamento, não necessariamente aumenta-se número de funcionários. É importante ressaltar que a amostra, no que se refere ao número de empregados, como já foi dito, mostrou-se bastante diversificada. Portanto, a variável número de empregados é uma variável importante quando se quer pensar investimento social e, se não é possível afirmar que está correta a interpretação de que à medida que aumenta estratificação do corpo administrativo aumenta também a distância em relação às pressões do mercado – em razão das limitações da variável “número de empregados” ressaltadas no início do capítulo – pode-se ao menos dizer que há indícios sim de que exista relação entre estratificação e investimento social.

---

<sup>73</sup> Entrevista realizada em 6/7/2006.

Tabela 5.11: Correlação entre: investimento social, número de empregados, resultado operacional e receita líquida

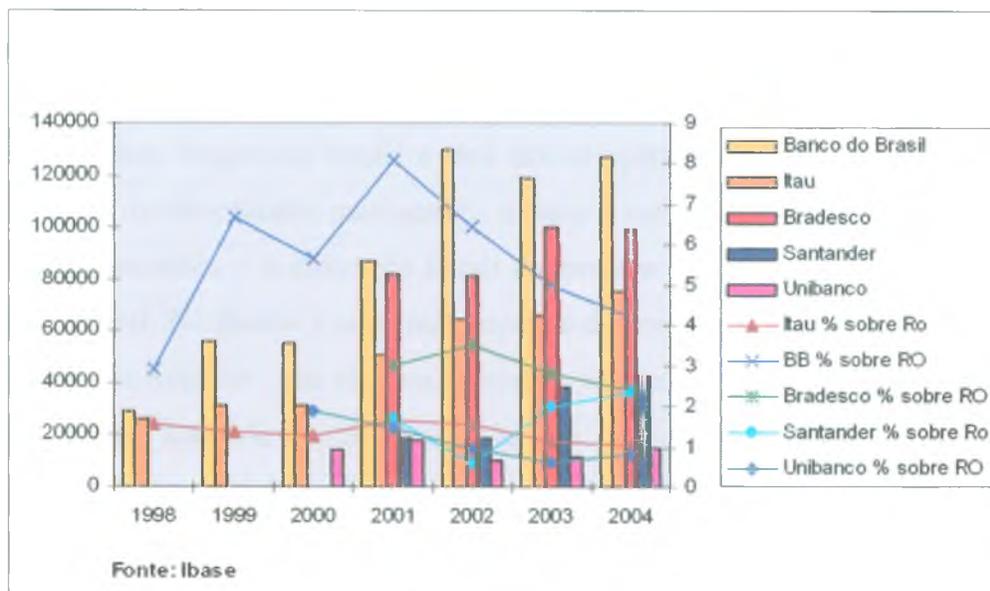
		% Invest. invest./RO	Invest. Social	Nº de empregados	Resultado Operacional	Receita Líquida(2004)
% invest./RO	Pearson	1	,081	,124	-,151	-,069
	Correlation		,535	,340	,249	,595
	p-valor (bilateral)					
	N	61	61	61	60	61
Invest. Social	Pearson	,081	1	,471(**)	,835(**)	,853(**)
	Correlation			,000	,000	,000
	p-valor (bilateral)					
	N	61	70	70	64	70
Nº de empregados	Pearson	,124	,471(**)	1	,351(**)	,451(**)
	Correlation		,000		,004	,000
	p-valor (bilateral)					
	N	61	70	76	66	76
Resultado Operacional	Pearson	-,151	,835(**)	,351(**)	1	,880(**)
	Correlation		,000	,004		,000
	p-valor (bilateral)					
	N	60	64	66	66	66
Receita Líquida(2004)	Pearson	-,069	,853(**)	,451(**)	,880(**)	1
	Correlation		,000	,000	,000	
	p-valor (bilateral)					
	N	61	70	76	66	76
	p-valor (bilateral)		,510	,910	,761	,451
	N	34	42	45	39	45

Quando os dados de resultado operacional, receita líquida e número de empregados foram cruzados com percentual de investimento social em relação a resultado operacional, não foi encontrada correlação que permitisse afirmar que tais variáveis estivessem relacionadas. No entanto, encontrou-se associação negativa entre percentual de investimento social em relação a resultado operacional (Invest./RO), com resultado operacional (RO) e receita líquida (RL) (Tabela 6.11). Isso significa dizer que se a empresa aumenta o seu faturamento ou lucro não só os gastos sociais não subirão na mesma proporção, mas a maior probabilidade é que decresçam. Daí pode-se deduzir que os gastos sociais das empresas não são planejados em relação ao lucro, provavelmente, estão embutidos nos custos operacionais.

Tomando-se apenas os bancos com maiores investimentos e seus percentuais de gastos sociais em relação à receita operacional, no período de 1998-2004, verificou-se o

mesmo comportamento das variáveis (**Gráfico 5.9**). Os percentuais de investimento social em relação a resultado operacional caíram enquanto os investimentos em valores brutos aumentavam. Santander foi o único banco cujos percentuais subiram após 2002, enquanto todos os demais registraram quedas, sendo a mais significativa a do Banco do Brasil. A instituição chegou a investir 8% de sua receita operacional em 2001 e baixou para metade em 2004<sup>74</sup>.

Gráfico 5.9: Investimento bruto dos bancos na área social e percentual de investimento em relação a resultado operacional



Nas entrevistas realizadas com os gestores, foi perguntado quanto a forma como o orçamento para a área social é definido. A natureza dos recursos financeiros destinado aos investimentos sociais das empresas varia muito e não são valores vinculados a resultados. Dos 11 bancos entrevistados, houve um banco estrangeiro, que não quis se identificar, que disse que a verba de gasto social era fixa e o HSBC foi o único banco cujo orçamento estava relacionado ao percentual de lucro da empresa, 1%, como pode ser conferido nesse trecho da entrevista:

<sup>74</sup> Em 2004, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) estava no segundo ano de seu governo, que se propunha a ser mais voltado para o social, que o governo de Fernando Henrique Cardoso (PSDB). No entanto, o percentual investido durante o último foi melhor que aquele destinado pela administração do Partido dos Trabalhadores.

*“A área de Responsabilidade Social é responsável pelos projetos de educação, comunidade e meio ambiente. A área de Marketing é responsável pelos apoios culturais. O orçamento de responsabilidade social corporativa é calculado em 1% do lucro do banco e o orçamento para doações culturais é composto pelos incentivos fiscais da Lei Rouanet – porém estes são alocados no Marketing. Ainda para Responsabilidade Social usamos 100% da capacidade do FIA mais o percentual de taxas de administração ou receitas de produtos que reverterem para o social” (Entrevista realizada com Ana Paula Gumy, em 21/12/2005).*

Em algumas empresas, o orçamento é definido junto com o planejamento anual de gastos das empresas, como no Santander, Magazine Luiza, Pão de Açúcar e Petrobras. Já na Fundação Bradesco, Banco do Brasil e Itaú Social parte dos recursos provem do *superávit* financeiro de seus fundos patrimoniais e parte é repassado por suas instituições fundadoras ou por parceiros – o Banco do Brasil desenvolve vários projetos em parceria com o governo federal. No Banco Votorantim depende de doações e na Nossa Caixa está sujeito às solicitações externas que chegam. Portanto, os recursos para a área social não são percentuais fixos nem são verbas fixas, nota-se uma baixa formalização desses recursos. Essas conclusões estão de acordo com os números publicados no Relatório Social da Febraban (2005). Para 44 bancos que responderam a pesquisa da entidade, apenas 7,5% definem seu orçamento para área social em percentual da receita e 30% possuem verba anual fixa. Para 57,5%, os recursos são variáveis e estão sujeitos à demanda. Se os gastos na área social não estão formalmente definidos, a presença do gestor pode ter um peso significativo, o que se observa na fala da gerente da área de investimento sociais da Petrobras:

*“Quando a gente vai lançar uma seleção pública, então foram R\$ 18 milhões a seleção do ano passado e este ano está em R\$ 20 milhões. Então, a cada ano, quando vai lançar uma seleção pública sobe para a diretoria a proposta. E a cada ano a gente tem conseguido aumentar esse orçamento” (Entrevista realizada com Sue Walter Viana em 04/07/2006).*

#### **5.4.2.4 Investimento social por área, resultado operacional e número de empregados**

Na pesquisa, procurou-se saber se a mesma associação obtida entre resultado operacional, número de empregados e investimento social se refletia nos gastos sociais quando separados por áreas. Constatou-se que há correlação forte entre RO e

investimentos em valores brutos nas áreas de esporte, educação, meio ambiente, cultura e fome e segurança alimentar, podendo-se afirmar, com uma margem de erro menor que 1%, haver associação entre essas variáveis (**Tabela 5.12**). As exceções foram saúde e saneamento que não demonstraram correlação com resultado operacional.

Tabela 5.12: Correlação entre área de investimento, número de empregados e resultado operacional

Resultado Operacional			Nº de empregados		
Resultado Operacional	Pearson Correlation	1	Nº de empregados	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)			Sig. (2-tailed)	
	N	66		N	76
Inv. Meio Ambiente	Pearson Correlation	,904(**)	Invest. Educação	Pearson Correlation	,457(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		Sig. (2-tailed)	,001
	N	60		N	53
Invest. Saúde e Saneam.	Pearson Correlation	,103	Invest. Esporte	Pearson Correlation	,638(**)
	Sig. (2-tailed)	,467		Sig. (2-tailed)	,000
	N	52		N	53
Invest. Educação	Pearson Correlation	,702(**)	Invest. Cultura	Pearson Correlation	,395(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		Sig. (2-tailed)	,003
	N	52		N	53
Invest. Esporte	Pearson Correlation	,558(**)	Invest. Fome Zero	Pearson Correlation	,295(*)
	Sig. (2-tailed)	,000		Sig. (2-tailed)	,032
	N	52		N	53
Invest. Cultura	Pearson Correlation	,950(**)			
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	52			
Invest. Fome Zero	Pearson Correlation	,784(**)			
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	52			

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ao cruzar número de empregados com gastos brutos investidos pelas empresas nas áreas de educação, esporte, cultura e fome e segurança alimentar foi encontrada correlação significativa entre as variáveis, podendo-se afirmar para uma margem de erro menor que 1% haver associação entre elas (**Tabela 5.12**). Nesse cruzamento, as exceções foram saúde e saneamento e meio ambiente. Entretanto, meio ambiente mostrou associação com número de empregados para um nível de confiabilidade de 84%, o que é considerado

estatisticamente uma margem de erro alta para afirmar haver associação. A partir desses resultados pode-se concluir que sempre que aumenta RO e NE, ocorre também proporcional crescimento nas demais áreas, sendo a exceção saúde e saneamento.

Vale destacar que das 53 empresas que informaram gastos na área de saúde e saneamento, 21 delas declararam não gastar nada, portanto, essa não é uma área muito prestigiada pelas empresas. O argumento de que a redução do Estado na área social leva conseqüentemente às empresas a assumir suas funções não encontra evidências estatísticas nesses resultados apresentados. Apesar do sucateamento da área de saúde no País, essa não tem se mostrado atrativa para os investimentos sociais das empresas.

Esporte também não tem sido uma área muito prestigiada. Das 53 que especificaram seus gastos por área, 19 disseram não investir nada em esporte, embora a área confira visibilidade e possibilite trabalhar simplesmente com patrocínios, sem estruturar projetos. As áreas mais concorridas são cultura e educação. Das 53 empresas que declararam seus investimentos, apenas sete disseram não gastar nada em educação e cinco com cultura. O volume de investimentos nessas áreas também é significativo. Enquanto, a média de investimento em saúde e saneamento ficou em R\$ 1,9 milhão e em esporte R\$ 2,9 milhões; em educação a média foi de R\$ 6,4 milhões e em cultura R\$ 8,1 milhões.

Na área de Fome e Segurança Alimentar, das 53 que especificaram seus gastos na área social, 27 disseram não investir nada em Fome Segurança Alimentar. Esse foi o item que apresentou a média mais baixa de gasto: R\$ 1,49 milhão por empresa. Esse resultado não corresponde ao encontrado pelo IPEA (Peliano, 2006).

As relações obtidas entre receita líquida, resultado operacional, número de empregados e investimento social e investimento social por área são importantes para discutir resultados apresentados pelo IPEA (idem). Conforme foi afirmado na introdução, o Instituto não segmenta gastos sociais por área segundo porte da empresa. Ele conclui, a partir de uma amostra de 9.978 empresas (cf. *ibidem*, 2006:6), mas onde aquelas com mais de 500 empregados significam apenas 1% (*ibidem*:10), que ocorre uma redução nos gastos sociais das empresas em relação ao PIB do País: em 2000, elas gastaram 0,43% do PIB em ações sociais e, em 2004, o índice caiu para 0,27% (cf. *ibidem*:17). Também afirma o Instituto que os gastos estariam concentrados principalmente em atividades voltadas para assistência social e alimentação. Como foi demonstrado, as variáveis RL, RO e NE são fundamentais para estudar investimentos, mesmo tomando-se uma amostra composta

apenas por grandes empresas. Provavelmente, se na amostra tomada para análise fossem incluídas as micro e pequenas empresas, as diferenças seriam ainda mais significativas. No entanto, o Instituto não observa a influência que tem o perfil da empresa e área de investimento na oscilação dos gastos sociais. Apenas conclui, tomando a amostra como um todo, que há uma tendência dos gastos irem para a área de alimentação. Mas se parte considerável das empresas estudadas é composta principalmente por micro e pequenas, é mais provável que seja essa a destinação dos recursos, pois são empresas sem condições de ir além de doações, sem sobra de recursos humanos e financeiros para montar projetos estruturados.

Portanto, a partir dos dados levantados nessa pesquisa, pode-se concluir que fazer investimentos na área social é um comportamento característico das grandes empresas, com bom desempenho de lucro e alto número de funcionários, e que não estão sujeitas às pressões do mercado.

Mas por que as empresas estariam investindo recursos principalmente em cultura e educação? Haveria alguma interferência das ONGs de RSE nesse sentido? Será que empresas que investem em educação e cultura seriam mais participativas de ONGs de RSE? Verificou-se que a média de investimento daquelas que participam de ONGs de RSE na área de educação é bem maior que daquelas que não participam. As primeiras gastam em média R\$ 6,9 milhões enquanto as segundas R\$ 785 mil. No entanto, não foram encontradas evidências estatísticas significativas para afirmar existir associação entre essas variáveis. Já na área de cultura, pode-se afirmar que há associação entre as variáveis “investimento em cultura” e “participação em ONG de RSE” para uma margem de erro de 10,6%. As empresas que participam de ONGs de RSE gastam em cultura a média de R\$ 8,73 milhões, enquanto que aquelas que não participam, R\$ 1,626 milhão.

Também foram encontradas associações das variáveis “investimento em educação” e “investimento em cultura” com a variável “exposição ao consumidor”. A média de investimento em cultura daquelas empresas que atuam mais próximo ao consumidor é R\$ 1,97 milhão, enquanto que o grupo das mais distantes gasta R\$ 10,020 milhões. Na área de educação, a média de gasto das primeiras é R\$ 158,5 mil e das segundas, R\$ 1,85 milhão. Quando aplicado o teste estatístico de Mann-Whitney para verificar a associação entre essas variáveis foi encontrada correlação para uma margem de erro menor que 1%, tanto no que se refere aos gastos brutos em educação quanto em cultura.

Apesar de não terem sido encontradas evidências estatísticas de correlação entre as variáveis “investimento social em educação” e “participação em ONG de RSE”, é claro o direcionamento das ONGs para que as empresas destinem recursos à educação. A Unesco, Unicef e Fundação Kellogg, que são parceiros de ONGs empresariais em RSE em vários projetos, têm como foco de atuação a educação. A Fundação Kellogg fez forte injeção de recursos nessas entidades principalmente no Gife, doando no início de sua estruturação US\$ 1,330 milhão ( Tabela 5.13).

Tabela 5.13: Valores doados pela Fundação Kellogg (1999-2004)

Instituição	Data de início e fim do projeto	Valor (US\$)
Fundação Abrinq	01/06/2002 a 30/11/2002	36.321,00
	01/08/2001 a 31/07/2004	349.605,00
	01/03/1993 a 28/02/1995	96.000,00
Instituto Ethos	01/04/2001 a 31/03/2002	400.000,00
	01/10/2000 a 31/03/2002	70.000,00
	01/07/1998 a 30/06/1999	216.000,00
GIFE	01/05/1998 a 31/12/2002	1.330.500,00
<b>Total</b>		<b>2.498.426,00</b>

Fonte: Fundação Kellogg

Em 1997, foi criado o projeto Alfabetização Solidária, com apoio da Unesco, que contou com a participação do BBV, Bradesco, Banco da Amazônia, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco Real ABN Amro, Santander, Sudameris, Caixa Econômica Federal, Instituto Unibanco, Citibank, Fundação Bank Boston, Fundação Bradesco e Fundação Itaú Social<sup>75</sup>. Em 2000, foi estabelecida a Aliança Social pela Educação, com apoio do Unicef, composta por nove bancos. A primeira ação foi o Programa Banco na Escola que, em 2002, contava com a participação do Real ABN Amro, BBV, Citibank, J. P. Morgan e Loyds TSB, Fundação BankBoston e o Instituto Credicard. Esse programa tinha a Oficina de Idéias como parceira e sua proposta era utilizar o conhecimento dos

<sup>75</sup> Outras empresas além dos bancos também apoiavam o programa, num total de 101 empresas (Cf. Febraban, 2002:38).

bancos sobre mercado financeiro para melhor gerir os recursos da educação disponíveis nas escolas. O Banco Itaú estabeleceu com a Unicef uma série de projetos, além de criar um título de capitalização, relançado três vezes. Hoje, o título se chama PIC Esperança, mas já recebeu o nome de PIC Criança e PIC Itaú Unicef. Também essa organização internacional tem sido parceira do Bank Boston em vários projetos ( anexo 8).

Há, ainda, projetos onde o Unicef e a Unesco não atuam diretamente, mas em que participam ONGs apoiadas por essas entidades. A Cidade Escola Aprendiz, por exemplo, desenvolve projetos em conjunto com o Banco Real (Trilha dos Ladrilhos) e com o BankBoston (Rádio Ativo). O Instituto Ayrton Senna possui projetos na área de educação junto com Banco do Brasil, Santander, Unibanco e Bradesco. Com esse último banco lançou o título de capitalização Pé Quente Bradesco GP Ayrton Senna. A Fundação Abrinq desenvolve com o Santander o projeto Redescobrimdo o Centro de São Paulo.

Mas, do total de recursos gastos pelos bancos em educação, em 2004, R\$ 156,6 milhões vieram da Fundação Bradesco, R\$ 22,967 milhões, do Santander e R\$ 16,460 milhões, do Banco do Brasil. Apenas essas três instituições foram responsáveis por 80,11% de tudo que os bancos gastaram. Desse modo, outra variável que interfere na definição dos investimentos dos bancos, além da atuação próxima de organizações que trabalham em prol da educação, é a tradição de investimentos da empresa. As ações em educação do Bradesco vêm desde 1954, os dois principais projetos do Banco do Brasil, AABB Comunidade e BB Educar foram criados por funcionários do Banco e depois institucionalizados pela empresa nos anos 80. O Santander recebe o direcionamento da sua empresa matriz para que trabalhe próximo a universidades e jovens na área de educação.

#### **5.4.2.5 Área formal de RSE, resultado operacional e número de empregados**

A variável área formal de RSE foi cruzada com as variáveis receita líquida, resultado operacional e número de empregados, a fim de identificar situações que poderiam favorecer a formalização de RSE na estrutura administrativa das empresas. Verificou-se, no que se refere ao número de empregados, uma correlação significativa, quanto aplicado o teste de Mann Whitney para um nível de confiabilidade de 97%, mas não foram encontradas evidências estatísticas de correlação da variável “Área formal de

RSE” com as variáveis RL e RO (Tabela 5.14). Portanto, o teste confirma a hipótese 12 e rejeita as hipóteses 10 e 11.

Tabela 5.14: Teste de Mann-Whitney por formalização de área de RSE

	Nº de Empregados	Receita Líquida (2004)	Resultado Operacional	% Invest./RO	Invest. Social
Mann-Whitney U	488,000	521,000	448,000	426,500	491,000
Wilcoxon W	839,000	872,000	724,000	702,500	767,000
Z	-1,774	-1,412	-,626	-,156	-,619
p-valor. (bilateral)	,076	,158	,531	,876	,536

A relação da variável “área formal de RSE” com “número de empregados” leva a hipótese de que para empresa com um quadro numeroso de funcionários, o custo de direcionar dois ou três funcionários para tratar o tema de RSE é baixo. Por isso, resolveu-se testar se “área formal de RSE” estaria relacionada com “investimento social”, pois se não houvesse correlação entre essas variáveis seria um forte indicador de que seriam áreas vazias de recursos, com funções principalmente de planejamento, mobilização e normatização, conforme indicaram as entrevistas abertas. Além disso, se a empresa aumenta gastos na área social, é provável que também necessite de um quadro formal de funcionários para gerir os recursos.

Aplicado o teste estatístico de Mann Whitney, não foram encontradas correlações significativas entre as variáveis “área de RSE” e “investimento social”, nem em valores brutos, tampouco em percentual em relação a resultado operacional. No entanto, se não há argumentos estatísticos para concluir que há correlação entre as referidas variáveis, a diferença de média entre os dois grupos é muito expressiva. O total de gastos na área social das 70 empresas que responderam a esse item foi de R\$ 1,68 bilhão, sendo que aquelas que possuíam área formal de RSE despenderam R\$1,32 bilhão, enquanto que as que não possuíam área de RSE gastaram R\$ 354,37 milhões. Nota-se, portanto, que aquelas que não possuem área de RSE pouco acrescentam no total de gastos sociais das empresas. A diferença de média de investimentos em valores brutos também foi significativa. Entre aquelas que possuem área de RSE, a média de investimentos foi de R\$ 28,231 milhões e

entre as empresas que não formalizaram áreas de RSE a média caía para R\$ 15,407 milhões. Mas se a diferença de média mostrou-se tão alta, por que não foi encontrada correlação entre os dados?

Entre aquelas empresas que ainda não possuem área formal, estão os Correios e o Pão de Açúcar, duas empresas que declaram gastos significativos na área social. Em 2004, o orçamento do Pão de Açúcar para a área social foi de R\$ 43 milhões, embora a empresa não possuísse uma área específica para gerenciar o tema. As áreas envolvidas no gerenciamento de investimento social do supermercado são Recursos Humanos, *Marketing Institucional* e Instituto Pão de Açúcar. A empresa possui, ainda, um comitê formado pela presidência, presidente do Conselho, acionistas, Instituto Pão de Açúcar, Diretoria de RH e Diretoria de *Marketing*, que se reúne três vezes por ano para avaliar ações na área de RSE. Os Correios também não possuem área específica, apesar do volume de recursos com os quais trabalha: a empresa gastou R\$ 67 milhões, em 2004. A área que gerencia gasto social na empresa é Assessoria de Ações Sociais e um comitê foi instalado para discutir a criação de uma área específica de RSE. Como a amostra de empresas que não possuem áreas de RSE é muito pequena, bastaram duas empresas, como Correios e Pão de Açúcar, para levar a um resultado diferente do esperado.

No entanto, considerando que essas empresas estão em processo de formalização de suas áreas em RSE, que é significativa a diferença de média e de volume total gasto na área social entre os dois grupos de empresas, e que o processo de constituição de áreas específicas de RSE é muito recente, por todas essas razões, a **hipótese 13** de correlação entre investimento social e área de RSE não deve ser descartada, apenas não foram encontradas evidências estatísticas de associação entre essas duas variáveis conforme o teste aplicado.

A pesquisa também procurou saber, quando havia área de RSE, a que distância estava da presidência e se era diretoria, gerência, departamento e grupo ou pessoa dedicada ao assunto. Verificou-se, entre as 50 empresas que declararam possuir área de RSE, que apenas 5 possuíam uma diretoria, para maior parte das empresas entrevistadas a área de RSE é uma gerência (**Tabela 5.15**). Tais áreas estão pouco distantes da presidência, sendo que para 47% das empresas, estão abaixo um nível hierárquico apenas. Mas estar próximo à presidência não significa poder ou autonomia administrativa, pois

podem ser apenas assessorias, comitês, grupos de trabalho cujo nível de formalização é muito baixo.

Tabela 5.15: Número e proporção de empresas segundo a posição que a área de RSE ocupa na empresa

	Frequência	Col %
Setor ou grupo de trabalho ou pessoa dedicada ao assunto	16	32,0%
Gerência	17	34,0%
Instituto, Fundação ou Associação	12	24,0%
Diretoria	5	10,0%
Total	50	100,0%

No entanto, quanto mais as áreas de RSE se aproximam da presidência, mais aumenta o volume de recursos voltados para investimento social. Foi aplicado o teste de correlação entre as variáveis “posição da área de RSE” e “investimento social”, e encontrou-se uma correlação negativa, o que significa que à medida que se aproxima da presidência o volume de investimento social em valores brutos aumenta. Partindo do pressuposto de que havia correlação negativa entre localização e investimento, foi repetido o teste e o cálculo de Spearman unilateral indicou correlação significativa estatisticamente, para uma margem de erro inferior a 6% (Tabela 5.16).

Tabela 5.16: Correlação entre localização da área de RSE e investimento social

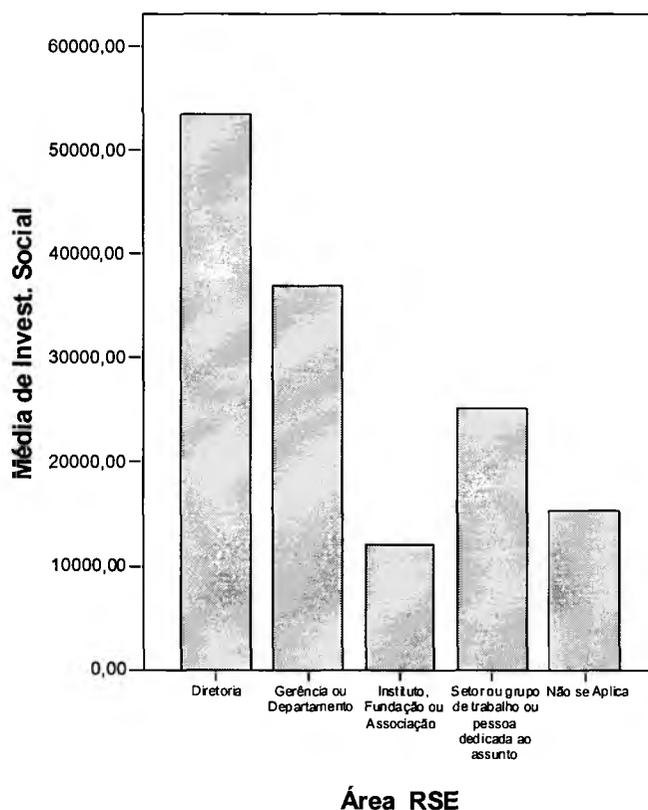
			Localização RSE	Invest. Social
Correlação Spearman	Localização RSE	Coeficiente de Correlação	1,000	-,191
		P-valor (unilateral)	.	,057
		N	76	70
Invest. Social	Invest. Social	Coeficiente de Correlação	-,191	1,000
		P-valor (unilateral)	,057	.
		N	70	70

No entanto, não foi encontrada correlação forte quando se testou “investimento social” com “formas de áreas de RSE”, ou seja, o fato de ser uma diretoria ou gerência não significa aumento de recursos significativos, pode ser apenas uma área com função de planejamento e normatização. Entretanto, para uma margem de erro de 13,5%, pode-se

afirmar a correlação entre essas variáveis, embora em termos estatísticos tal margem de erro seja considerada alta.

Observa-se no gráfico abaixo (Gráfico 5.10) as médias de investimento por formas de área de RSE. Entre aquelas empresas que possuem diretoria a média é significativamente maior que as demais.

Gráfico 5.10: Média de investimento social por área formal de RSE



#### 5.4.2.6 Institutos ou Fundações ou Associações

Como não foi encontrada correlação entre “área formal de RSE” e “Investimento social”, a hipótese levantada foi de que os recursos pudessem ser geridos por fundações ou institutos, já que das 76 empresas entrevistadas, 46,1% declararam possuir instituto ou fundação. No entanto, também entre essas variáveis, após aplicado teste estatístico, não foi encontrada correlação significativa (Tabela 5.17).

Ao fazer-se o cruzamento de possuir ou não Instituto/Fundação com as variáveis NE, RL e RO, foram encontradas correlações positivas, com margem de erro inferior a

10% (Tabela 5.14). Há, portanto, uma tendência das grandes empresas criarem institutos e fundações, embora não exista correlação com investimento social. O fato de ser uma fundação ou instituto, apesar da autonomia administrativa que uma fundação possui, não se reverte em aumento de gastos na área social. Quando se compara as médias de investimento entre aquelas que possuem Instituto/Fundação e aquelas que não possuem, em valores brutos, verifica-se que a média é maior entre aquelas que não possuem, respectivamente, R\$ 21,04 milhões contra R\$ 26,99 milhões.

Tabela 5.17: Teste Mann-Whitney por existência de instituto ou fundação ou associação

	Nº de empregados	Receita Líquida (2004)	Resultado Operacional	% invest./R0	% Invest. Social
Mann-Whitney U	558,000	523,000	403,000	378,500	601,500
Wilcoxon W	1,419,000	1,384,000	1,033,000	813,500	1,231,500
Z	-1,662	-2,027	-1,792	-1,235	-,129
p-valor. (bilateral)	,096	,043	,073	,217	,897

A partir desses resultados, pode-se concluir que os recursos ou estão sendo geridos pelas áreas de RSE, ainda em processo de formação, ou espalhados por diversos setores das empresas. Não há evidências estatísticas para afirmar que ocorre um processo de centralização dos recursos e, portanto, maior formalização dos gastos sociais na estrutura administrativa das empresas.

Nas entrevistas realizadas com os gestores e também em conversas informais, quando da aplicação do questionário, verificou-se que muitas fundações não possuem estrutura administrativa, operam com funcionários cedidos e utilizando infra-estrutura da empresa mantenedora. É o caso, por exemplo, da Fundação Itaú Social que escolheu, em lugar de montar sua própria estrutura administrativa, empregar a estrutura do banco para viabilizar sua atividade. O Banco Itaú empresta seus serviços na área jurídica, contábil e de comunicação à Fundação Itaú Social sempre que essa necessita. O mesmo ocorre com a Fundação Nestlé, Instituto Bosch e Instituto Sadia – esse último possui 15 funcionários destacados como voluntários e apenas um prestador de serviço.

Como o volume de recursos que essas empresas declaram gastar é muito alto, em média R\$ 24,01 milhões por empresa, supôs-se, a princípio, que as áreas formais

existentes ou os institutos e fundações fossem estruturas numerosas, que reunissem um grande número de funcionários, mas não foi esse o resultado encontrado. São estruturas muito enxutas, mesmo no caso de institutos ou fundações. Então, como é feita a gestão desses recursos? O caso da Petrobrás é importante para responder a essa questão.

Na gerência executiva de Comunicação Institucional da Petrobras, está localizada a gerência de Responsabilidade Social. Essa gerência divide-se em três outras: Gerência de Programas Sociais, Gerência de Programas Ambientais e Gerência de Orientação e Prática em RSE. No total, trabalham na Gerência de RSE, 45 pessoas, embora em todas as unidades de negócio da empresa e em suas coligadas existam pessoas encarregadas do tema, o que dá um total de 175 colaboradores. São essas pessoas que vão participar direta ou indiretamente da seleção e gerenciamento da carteira de gastos sociais que, em 2004, foi de R\$ 312,6 milhões ou 1,15% do resultado operacional da Petrobras. Em 2006, a companhia possuía uma carteira com 755 projetos em andamento. A cada ano, a empresa abre uma seleção pública de projetos na área do meio ambiente e social, esse último chamado de Petrobras Fome Zero<sup>76</sup>. Na seleção pública de 2005, a empresa recebeu mais de três mil projetos e selecionou 75. A escolha foi feita por um comitê formado por pessoas de reconhecida experiência na área de projetos sociais, convidadas pela empresa.

No caso da Petrobrás, pode-se observar que a empresa possui um volume significativo de recursos sendo geridos por um grupo reduzido de funcionários. Então, a pergunta inevitável que ocorre é: como isso é possível? Identificou-se, a partir das entrevistas abertas, que as empresas trabalham compondo o que chamam de parcerias com ONGs. No início da pesquisa, na primeira etapa, foi pedido as empresas que indicassem os nomes das principais ONGs com as quais costumavam compor parcerias. No entanto, notou-se que não havia um grupo menor de ONGs para o qual estivesse sendo canalizada a maior parte do volume de recursos das empresas. A lista de ONGs era muito variada e extensa, ia desde grandes organizações prestigiadas pela Imprensa, até organizações com atuação regional, próxima à comunidade onde a empresa patrocinadora se situa. Por isso, abdicou-se da idéia inicial de tentar definir uma lista de ONGs mais prestigiadas.

---

<sup>76</sup> O Petrobras Fome Zero começou no início do governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, em 2003. Em seus três primeiros anos, o programa gastou na área social R\$ 191 milhões e compreendia projetos na área de voluntariado, alfabetização de jovens e adultos, geração de emprego e renda, empreendimentos sociais, entre outros.

#### 5.4.2.7 Origem do capital e número de proprietários

Procurou-se, ainda, saber se a formalização de áreas de RSE estaria relacionada ao número de proprietários, pois, há hipótese de que o movimento de RSE seria em parte consequência do processo de privatização que ocorreu no Brasil nos anos 90. Segundo Black (2005), o interesse das empresas em adotar boas práticas de gestão corporativa, a fim de se capitalizarem na Bolsa de Valores, levou-as a adequarem-se ao modelo normativo de “responsabilidade social”. Se estivesse correta a hipótese de Black, seria natural que as sociedades anônimas abertas mostrassem maior formalização de áreas de RSE, entretanto, não foi verificada associação entre as variáveis “área formal de RSE” e “número de proprietários”. Como pode ser consultado na **tabela 5.18**, os percentuais daquelas que possuem área de RSE e as que não possuem apresentam diferenças pequenas em todas as categorias de empresas segundo número de proprietários.

Tabela 5.18: Proporção de número de proprietários por existência de área formal de RSE

		Área formal de RSE		Total
		Sim	Não	
Nº de proprietários	Sociedade Anônima Aberta	58,0%	69,2%	61,8%
	Sociedade Anônima Fechada e Ltda	22,0%	11,5%	18,4%
	Sociedade Anônima de Economia Mista	16,0%	11,5%	14,5%
	Outras formas de organização empresarial	4,0%	7,7%	5,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

No entanto, encontrou-se associação significativa entre número de proprietários e investimento social. O p-valor obtido, quando aplicado o teste de Kruskal Wallis, foi de 0,05, o que permite afirmar, com uma margem de erro de 5%, haver associação entre essas variáveis. Assim, o fato de a empresa ser uma sociedade anônima aberta não quer dizer que irá formalizar áreas de RSE, mas provavelmente investirá mais recursos na área social. Esse resultado corrobora o antes encontrado de que volume de investimento na área social não leva necessariamente à maior formalização dos investimentos. Mas abre uma dúvida: investimento na área social estaria relacionado ao interesse das empresas em apresentar uma boa imagem aos investidores, como diz Black, ou significaria apenas que, à medida

que a empresa cresce, que a propriedade distancia-se do controle da empresa, aumenta a autonomia dos gestores e a possibilidade de que direcionem recursos para setores que julgam importantes?

Outra hipótese muito difundida é a de que as empresas estatais seriam mais propensas a adotar o discurso de RSE em razão de não perseguirem tanta lucratividade como as empresas totalmente privadas. No entanto, não foi encontrada também correlação entre origem do capital e formalização de áreas de RSE. Conforme mostra a tabela 5.19, a maior parte das empresas que possuem área formal de RSE são empresas internacionais. O percentual de empresas estatais que possuem e não possuem áreas de RSE é quase o mesmo, daí não ter sido encontrada correlação significativa entre as variáveis.

Observou-se, nas entrevistas abertas, que os investimentos sociais em algumas estatais não eram geridos pelas áreas de RSE. A área de RSE da Caixa Econômica não é gestora de investimento social, os recursos destinados à área social são geridos pela área de *marketing* e compostos principalmente por patrocínios, o mesmo ocorre com os Correios. Há uma legislação específica, que impede a CEF de realizar doações de qualquer natureza (decreto 99.509/90 de 05/09/1990). Na Itaipu os programas e ações socioambientais são realizados por diferentes diretorias da empresa, sendo que cabe à Coordenadoria de Responsabilidade Socioambiental da Empresa, a gestão direta dos programas Força Voluntária, Programa de Proteção à Criança e ao Adolescente, Incentivo à Equidade de Gênero e Rede Cidadã Trinacional. O Banco do Brasil é um caso à parte, pois ele possui a Fundação que tem autonomia contábil e de gestão, conforme é característico de toda fundação.

Tabela 5.19: Proporção de número de proprietários por existência de área formal de RSE

		Área formal de RSE		
		Sim	Não	Total
Origem do Capital	Nacional privado	32,0%	53,8%	39,5%
	Nacional Estatal	20,0%	19,2%	19,7%
	Internacional	48,0%	26,9%	40,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

No entanto, quando feito o teste não paramétrico de comparação de médias de Kruskal Wallis para verificar se havia associação entre investimento social bruto e origem

do capital, o p-valor encontrado foi de 0,01, o que indica que há diferença significativa entre as médias dessas duas variáveis. Analisando, as médias e medianas de investimento social para cada categoria de origem de capital, observou-se que as empresas de origem estatal apresentavam, em média, maior investimento social que as demais (**Tabela 5.20**). Assim, embora a origem do capital não esteja relacionada à formalização de área de RSE, investimento social está. As empresas estatais costumam investir mais recursos na área social que empresas privadas de capital nacional e internacional.

Tabela 5.20: Média e mediana de investimento social segundo origem do capital

Origem do Capital	Média Investimento Social	Mediana de Invest. Social (R\$ mil)
Nacional Privado	18.206,31	8726,50
Nacional Estatal	58.715,76	32.374,00
Internacional	11.281,23	5.700,00
Total	24.017,94	8.798,69

## 5.5 Algumas considerações

A partir dos dados apresentados, pode-se concluir que investimento social aumenta conforme aumenta receita líquida, resultado operacional e número de empregados. Também está relacionado à baixa exposição frente ao consumidor, origem do capital e participação em ONG de RSE – quanto mais a empresa se aproxima do ideário de RSE professado pelas ONGs maior a probabilidade de aumentar investimento na área social e publicar balanço social.

Esses resultados são semelhantes aos encontrados por Galaskiewicz (1985). Ele diz que nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, as contribuições e doações passaram a ser feitas pelas empresas e que antes, as doações e orçamentos eram definidos pelo executivo chefe ou por alguém do seu *staff*. Mas quando o lucro das corporações aumentou, as doações também cresceram e levaram à formação de um *staff* gerencial. Como era de se esperar, ele diz, “*a autonomia e o status do administrador de doações aumenta à medida que o tamanho da companhia também aumenta*” (Galaskiewicz, 1985: 641). O que se observou na pesquisa realizada é que o crescimento da empresa até certo ponto está relacionado ao aumento nos investimentos sociais, pois as variáveis RL e RO

mostraram correlação com gastos sociais. No entanto, o crescimento no volume dos investimentos não acompanha proporcionalmente o aumento nos lucros da empresa. Não se encontrou correlação significativa entre área formal de RSE e investimento social. No entanto, é preciso ponderar que se trata de estruturas muito novas, ainda em processo de formação e por isso não deve se eliminar a hipótese de haver relação entre essas variáveis, pois as médias observadas entre aquelas que possuem e não possuem, assim como volume total de recursos gastos na área social por esses dois segmentos mostraram-se bastante consideráveis.

Constatou-se que a gestão dos recursos nem sempre será feita pelas áreas de RSE. O fato de possuir ou não instituto ou fundação não mostrou qualquer associação com volume de recursos, pois tanto esses quanto as áreas de RSE são estruturas que, embora formalizadas, operam com número reduzido de mão-de-obra. Daí supõe-se que a gestão dos recursos possa estar sendo feita por outras áreas da empresa: *marketing*, recursos humanos, comunicação social etc. ou que os recursos sejam operacionalizados por ONGs parceiras.

## 6. A REORIENTAÇÃO DA POLÍTICA SOCIAL PRIVADA – O CASO FUNDEC

### **6.1 Porque estudar o Fundec**

As empresas aumentam os gastos em ações sociais porque os gestores acreditam que tal conduta está relacionada – junto a um leque de ações compreendidas no conceito de responsabilidade social – à sustentabilidade e ganhos diretos. Para verificar tal tese, o primeiro passo foi levantar os fatos históricos que levaram a construção da relação entre agir de maneira socialmente responsável e sustentabilidade, centrando a análise na ação de organizações empresariais que tratam o tema. Depois, procurou-se saber quais seriam os atores e os fatores estruturais que poderiam contribuir para a expansão dessa crença. Para completar a análise, falta, ainda, acompanhar e buscar descrever de que forma se dá a mudança na política social da empresa, a partir da crença construída de que ela deve agir de maneira socialmente responsável – é sobre esse tema que tratará este capítulo. Se, o crescente investimento em ações sociais decorre da compreensão que os atores possuem sobre qual deve ser o papel social da empresa e da suposição que fazem quanto aos ganhos que poderão obter, então, algum impacto terá tal compreensão sobre a política de gastos sociais corporativos.

Para responder a essa questão, foi selecionada uma política social de um dos bancos entrevistados. O objetivo é acompanhar como o ambiente institucional modifica a maneira como a empresa direciona recursos para a área social. Não se pretende generalizar a experiência desse estudo de caso e sim, observar as alterações que ocorrem na política de investimentos sociais e de que forma estariam relacionadas às mudanças na compreensão dos gestores. Para tanto, será estudado o programa social desenvolvido pela Fundação Banco do Brasil, o Fundec – Fundo de Desenvolvimento Comunitário. A partir de uma análise histórica, serão descritos os fatores presentes no contexto social que irão orientar a estratégia de investimento social da empresa e os ajustes estruturais que sofrerá ao longo dos anos.

A escolha do Banco do Brasil como estudo de caso justifica-se pela tradição em investimentos sociais (o que permite uma análise histórica), pelo volume significativo de

recursos voltados para a área social e por sua participação no mercado bancário – que pode influenciar a conduta de outras empresas que com ele se relacionam, sejam como clientes, fornecedores, ou concorrentes. Além disso, o BB convive com um dilema que se tornou comum a outras empresas: como casar o social e o econômico? Por ser uma empresa de economia mista, o Banco tem historicamente se dividido entre duas orientações, sempre procurando construir soluções que integrem o interesse público com a necessidade de lucro. Talvez fosse importante tomar outra empresa para análise<sup>77</sup>, mas isso exigiria tempo, maior do que o que a pesquisa dispõe, para a leitura de documentos, realização de entrevistas e compreensão da história da empresa. Por isso, a opção foi concentrar em um único caso e dar conta dos detalhes que podem ser significativos para acompanhar as mudanças em curso na empresa capitalista.

## **6.2 Um pouco da história do Banco do Brasil**

Quando a Fundação Banco do Brasil foi criada, em 1988, o Banco do Brasil passava por profunda reestruturação. Deixava de ser uma instituição com características predominantes de entidade pública e entrava para competir no mercado financeiro. O início desse processo foi o fim da Conta Movimento, em março de 1986. O Banco do Brasil inicia a mudança ainda no governo do presidente José Sarney (PMDB) e intensifica na administração do presidente Fernando Henrique Cardoso (PSDB). Aos poucos o BB irá se aproximando de uma empresa com perfil de mercado e abandonando funções públicas – não será uma mudança que ocorrerá do dia para noite.

A Conta Movimento foi um mecanismo criado pelo governo (Lei n. 4595/64) que permitia ao Banco a obtenção automática de recursos para financiar, a juros subsidiados, o setor rural e o comércio exterior. Em outras palavras, o BB emitia dinheiro para emprestar para áreas consideradas estratégicas, o que lhe conferia características de Banco Central. Em razão dessa posição privilegiada frente às outras instituições financeiras, a Lei do Mercado de Capitais (Lei 4.728, de 14.07.65) lhe proibiu de atuar no mercado não-monetário.

---

<sup>77</sup> No início da pesquisa, entramos em contato com a Fundação Bradesco para fazer uma análise comparativa com a Fundação Banco do Brasil. Nosso propósito era verificar as mudanças que ocorreram na política de gastos sociais das empresas, a partir da ideologia de responsabilidade social que surge no final dos anos 90. No entanto, a Fundação Bradesco não se interessou pelo estudo.

A legislação, em vigor até 1986, acabou tendo um impacto negativo para a instituição, pois reduziu sua participação no mercado financeiro. Enquanto os outros bancos diversificaram atuação, constituindo corretoras e distribuidoras de valores, associações de poupança e empréstimo, bancos de investimento e seguradoras; o BB estava proibido de operar nesses segmentos. Logo a participação de seus empréstimos no Sistema Financeiro Nacional caiu de 31,3% em 1964 para 9,7% em março de 1984 (Magalhães, 1987:1). A representatividade dos depósitos do BB, no montante total em circulação no País, sofreu um declínio, no período de 1964-84, de 12,7% para 2,6% (ibidem). Também porque estava impedido de participar no segmento não-monetário, não recebeu autorização para instalar agências em centros urbanos de maior densidade populacional. Em 1986, 74,8% das agências do BB estavam situadas em cidades com menos de 50 mil habitantes. *“Se somadas as redes que os cinco maiores bancos privados possuíam, no final de 1985, apenas nas regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro, chega-se a mais de 1.100 unidades, ou seja, quase dez vezes o total de agências do BB nessas duas regiões. Só os dois maiores somavam rede equivalente a cinco vezes à do Banco”* (cf. Banco do Brasil, 1986:9).

O BB de 1986 não possuía a diversidade de produtos de hoje. Não oferecia aos seus clientes sequer caderneta de poupança, que só foi lançada em 12 de fevereiro de 1987 (Poupança-Ouro). O único produto que dispunha era RDB e CDB no segmento não-monetário, no entanto, a participação desses haveres no total do sistema financeiro era muito pequena: em junho de 1986 chegava a 1,8% (cf. ibidem:8). É a partir desta data, que o BB inicia uma paulatina ampliação de sua carteira de produtos e crescimento do seu parque de agências, participando do mercado de modo mais competitivo. Com o fim da Conta Movimento, o Banco precisa atuar em outras áreas, proceder a mesma diversificação de produtos que tinha sido feita pela concorrência, a fim de captar recursos e continuar emprestando.

Na verdade, o Banco se impõe uma tarefa difícil: captar recursos no mercado, competindo nas mesmas condições que outras empresas, e emprestar a um preço mais baixo que a concorrência, mantendo padrões aceitáveis de lucratividade. Em outras palavras, o Banco teria que compatibilizar suas faces pública e privada, como resume seu então presidente Camillo Calazans:

*“É a diversificação da atuação nos variados segmentos do SFN, de forma competitiva, que permitirá obter os recursos indispensáveis ao fomento do setor privado. Daí a necessidade crucial de perseguir elevados padrões de produtividade e buscar contínuo aprimoramento da qualidade dos serviços, o que, de resto, é necessário para promover adequada remuneração aos acionistas, satisfazer os justos pleitos dos funcionários e justificar a existência da Instituição perante a opinião pública” (Magalhães, 1987:7).*

Compatibilizar os dois lados, o público e o privado, será sempre o elemento não resolvido, ou mal resolvido, ou temporariamente resolvido na história da empresa. Muitas tentativas foram feitas no intuito de resolvê-los, uma dessas é a Fundação Banco do Brasil (FBB).

### **6.3 A Fundação Banco do Brasil e sua política social**

Everardo Rocha, analisando a cultura organizacional do Banco do Brasil, diz que a instituição vive sob a tensão de dois eixos valorativos antagônicos. Assim como a cultura brasileira está atravessada por éticas e valores contraditórios, conforme narram os trabalhos de Gylberto Freyre e Roberto Damatta, também o Banco do Brasil, como elemento dessa cultura, se situa dentro de um jogo de ambivalências e dilemas; é levado a *“vivenciar as contradições da sociedade abrangente”* (Rocha, 1995: 21). Se o dilema da sociedade brasileira se faz entre indivíduo e pessoa, o senhor e o escravo, malandro e caxias, carnaval e semana da pátria, casa e rua, jeitinho e regra; o do Banco do Brasil está entre o social e o mercado:

*“O paradigma desse dilema é a imagem do banco como instituição que deveria ser ‘lucrativa e enxuta’ – na linha de um ‘negócio’ voltado para o mercado – e, ao mesmo tempo, a imagem de uma instituição que deveria fazer um trabalho de ‘alavancagem de progresso’ – no limite uma missão civilizatória – na linha de um ‘ideal’ voltado para o social” (ibidem:30).*

A Fundação Banco do Brasil é uma resposta a esse antagonismo. O fim da Conta Movimento acirra a face mercado do BB e torna necessária a adoção de alguma medida compensatória, que ressaltasse o caráter também público da empresa. Fica evidente, nas justificativas que são apresentadas pelo então presidente do BB, Camillo Calazans, a preocupação da direção do Banco em enfatizar também suas características de empresa pública:

*“Conscientes de que os compromissos do Banco vão muito além de simples relações negociais, pretendemos ampliar nossa presença em outras áreas. A recente criação da Fundação Banco do Brasil constitui passo importante para assegurar apoio financeiro à pesquisa científica e tecnológica e a iniciativa nas áreas social, cultural, educacional e de ações comunitárias”* (Banco do Brasil, 1986:2).

Callazans era funcionário de carreira do Banco do Brasil e possuía pretensões políticas, tanto que saiu candidato a vice-presidente do Brasil na chapa de Ronaldo Caiado (PDC), em 1989. A Fundação foi uma estratégia para alocar recursos em ações onde o Banco, como empresa, não poderia atuar. Independente se a Fundação foi ou não uma compensação para o crescimento da face mercado do BB, na prática, tal separação resultará num distanciamento das duas faces da instituição, pelo menos até meados dos anos 90. Tudo que fosse genuinamente social passou a ser atribuição da FBB e tudo que tivesse característica de mercado ficou concentrado no Banco. A operacionalização dos dois fundos sociais do BB foi remanejada para a Fundação: o Fipec (Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica) – um fundo através do qual eram financiados projetos na área da pesquisa científica e tecnológica – e o Fundec (Fundo de Desenvolvimento de Programas Cooperativos e Comunitários de Infra-estrutura). O último passa a ser administrado pela Fundação em 1989, mudando sua denominação para Fundo de Desenvolvimento Comunitário.

O Fundec foi criado em 28 de abril de 1981, por decisão da Assembléia Geral de Acionistas do Banco do Brasil. Nesse momento, o BB se posicionava como agente do desenvolvimento econômico e social do País e possuía fortes características de um banco social. Com o Fundec, o Banco pretendia promover o desenvolvimento sócio-econômico de pequenas comunidades, preferencialmente, onde possuía Postos Avançados de Crédito Rural. O diagnóstico era que ali residia um excedente de mão-de-obra – constituída por arrendatários, posseiros e trabalhadores avulsos – que ficava desempregada ou subempregada nos períodos de entre-safra. Também eram nessas comunidades que os pequenos agricultores, que produziam apenas para subsistência, iam vender o excedente da produção. A estratégia era aproveitar essa mão-de-obra em atividades semi-urbanas (artesanato, indústria caseira, comércio de fornecimento de insumos e abastecimento de bens essenciais, transporte, preparação e embalagem de produtos agropecuários e serviços

de reparação mecânica), que dariam suporte às atividades agropecuárias voltadas para a exportação. Em resumo, com o Fundec pretendia-se incentivar a criação de uma infraestrutura de serviços necessária para atender a agricultura de mercado, além de garantir trabalho e qualidade de vida para o habitante dos pequenos povoados, desestimulando a migração para os grandes centros urbanos. As duas esferas produtivas trabalhariam se fortalecendo: a agricultura de mercado traria recursos financeiros para os povoados, que seriam em parte consumidos em pequenas atividades de serviços ou na aquisição de produtos agrícolas de subsistência. O presidente do BB, Oswaldo Roberto Colin, assim justificava aos acionistas a criação do Fundec:

*“As atividades rurais não agropecuárias representam, portanto, um elemento fundamental no processo de desenvolvimento econômico e de mudança estrutural das economias que se transformam de rurais em urbanas e industriais. Sua magnitude e importância podem explicar-se tanto no que diz respeito às oportunidades de emprego e renda que oferecem àquelas famílias que não podem encontrar trabalho contínuo e permanente na agricultura, como também, em grande medida, em termos de sua contribuição às tarefas de modernização do setor rural”<sup>78</sup>.*

Com o Fundec busca-se apoiar o setor produtivo e, de forma indireta, atingir resultados sociais, como melhoria na distribuição de renda, elevação da produção, da produtividade e do nível de emprego, expansão do mercado interno, descentração espacial das atividades, redução do êxodo rural e fortalecimento das comunidades urbano rurais com conseqüente redução das desigualdades regionais .

A primeira versão do Fundec foi feita pelo governo de Minas Gerais, com o título Programa de Promoção de Pequenos Agricultores de Baixa Renda e coordenada pela Fundação João Pinheiro. Manuel César de Medeiros, técnico do Banco do Brasil, participou dessa experiência, que recebeu o apoio do Banco Mundial. O projeto de Minas contemplava 170 municípios e sua proposta era oferecer crédito ao agricultor de baixa renda e dar infra-estrutura às comunidades para melhorar a qualidade de vida dos agricultores e suas condições de produção. O entendimento era de que não bastava

---

<sup>78</sup> Colin, Roberto Oswaldo, “Fundo de Desenvolvimento de Programas Cooperativos ou Comunitários de Infra-estruturas Rurais – Institucionalização”, proposta apresentada à Assembléia Geral Extraordinária dos Acionistas de 28/04/1981, Banco do Brasil, Brasília.

disponibilizar crédito, se não garantisse aos agricultores meios para produzir e pagá-lo. Por isso, o programa compreendia um conjunto de 22 ações coordenadas nas áreas de infra-estrutura econômica e social, aperfeiçoamento comunitário e institucional (esporte, lazer, treinamento e assistência social) e apoio à produção e comercialização. Quando o programa foi suspenso pelo governador de Minas, o próprio Medeiros resolveu levá-lo para o BB, pois avaliava que a empresa era mais estável, menos sujeita às discontinuidades políticas, o que era fundamental para um projeto, que no seu entendimento, necessitaria de pelo menos 20 anos para apresentar resultados<sup>79</sup>.

O programa foi proposto para o BB seguindo as linhas principais da política social experimentada em Minas. Foi concebido como um financiamento para projetos de desenvolvimento sócio-econômico em comunidades urbano-rurais com população entre 500 a 5 mil habitantes. Podiam se candidatar comunidades com concentração de mini e pequenos produtores rurais de baixa renda, e cujas atividades econômicas tivessem influência sobre as comunidades vizinhas. O Fundec não beneficiava municípios ou localidades, mas “comunidades”, ou seja, grupos organizados, com capacidade para mobilizar o apoio de instituições governamentais e não governamentais, concentrados espacialmente, com vocação econômica pré-definida e com potencial de incorporação das atividades locais na economia de mercado. Esses eram os pré-requisitos para as agências bancárias selecionarem as comunidades assistidas.

Outra característica importante do Fundec é que ele não era um financiamento que pudesse ser pleiteado por um indivíduo ou empresa, apenas financiava associações comunitárias devidamente registradas. A idéia era combater a pobreza nos grandes centros urbanos pela melhoria nas condições de vida e de empregabilidade do homem do campo residente em pequenos povoados. Entendia-se que havia um percurso comum que o trabalhador rural fazia, antes de chegar às grandes cidades. Inicialmente, tentava se estabelecer no povoado mais próximo à propriedade agrícola onde trabalhava e só depois migrava. Com o Fundec pretendia-se integrar o meio rural ao urbano, pelo fortalecimento dos núcleos urbanos, colocando-os em condições de prestar serviços necessários à empresa agrícola. O Fundec iria financiar a infra-estrutura econômica, a fim de elevar a renda e a qualidade de vida de pequenos produtores e prestadores de serviços.

---

<sup>79</sup> Conforme entrevista realizada com César Manoel de Medeiros, em 07/03/06, Brasília.

A filosofia básica que orientava o Fundec era o associativismo, ou seja, o pensamento muito comum, no início dos anos 80, de que a emancipação da comunidade viria pela sua organização, pela participação de seus membros na elaboração de soluções coletivas para seus problemas comuns (cf. Doimo (1995); Andrade (1996); Fernandes (1994) e Lobo (1999). As soluções vindas do alto, como doações assistencialistas do poder público, em lugar de resolver o problema da pobreza, acabavam criando relações de dependência. Por isso, o Fundec foi pensado como um programa de incentivo à organização da comunidade para que ela construísse o caminho de seu desenvolvimento. A cartilha do Fundec, distribuída às comunidades interessadas, explicava com expressões típicas do mundo rural, a filosofia do programa:

*“Deus ajuda a quem cedo madruga, bem diz o velho ditado. Pois o Banco do Brasil só vai ajudar a quem se ajuda. Assim, ninguém – mas ninguém mesmo – vai receber sozinho financiamento do Fundec. Só as associações e outras entidades como estas, onde as pessoas se juntam acreditando que a UNIÃO FAZ A FORÇA!”<sup>80</sup>*

O Fundec era uma política pública que reunia ações coordenadas na área econômica, social e política. Assim, através do Fundec poderiam ser financiados: infraestrutura necessária ao desenvolvimento econômico do município, equipamentos comunitários que melhorassem as condições de vida da população e meios para incentivar a organização da comunidade. Daí o tripé no qual se assentava: a) apoio à produção e a comercialização, b) melhoria de infra-estrutura econômica e social e c) aperfeiçoamento comunitário e institucional.

A primeira linha de apoio estabelecia financiamento para projetos que incentivassem o desenvolvimento da agricultura, extrativismo e pecuária. Na segunda, estavam compreendidas ações em várias áreas: abastecimento de água, beneficiamento de produtos agrícolas, comercialização, comunicação, educação, energia, saneamento, saúde, segurança, serviços, sistema viário, transporte e urbanização. E na última, projetos relacionados à assistência social, associativismo, esporte e lazer e ocupação e treinamento de mão-de-obra. A primeira parte do projeto seria financiada através das linhas de crédito

---

<sup>80</sup> “A verdadeira história de Zé Dureza da Vila Pindaíba e como os dois saíram da pior e estão passando muito bem obrigado”, Banco do Brasil - Fundec, Brasília, s/data.

do Banco do Brasil e o rendimento obtido iria para pagar as duas últimas partes, cujos encargos do financiamento eram muito baixos, praticamente a fundo perdido. Ao reunir ações coordenadas nessas três frentes, o resultado, na visão dos idealizadores do programa, seria o “natural” desenvolvimento econômico das comunidades. Por isso, não era exigida qualquer garantia real do financiamento: *“Para contratação do financiamento não será exigida garantia real, pois o Banco do Brasil acredita que, no caso de inversões de natureza comunitária, a melhor garantia é o próprio desenvolvimento da comunidade”*<sup>81</sup>.

Para entender a criação do Fundo num banco voltado para resultados, é preciso considerar que, no momento em que foi elaborado, o Banco do Brasil possuía ainda funções típicas de órgão público. Um exemplo claro era a responsabilidade que cabia a empresa na administração dos estoques reguladores de mercado, função que desempenhou até o final dos anos 80. Comprava com exclusividade a produção nacional de trigo e adquiria, via importação, o complemento necessário para o abastecimento do mercado interno. Para tanto, possuía uma área exclusiva para tratar do assunto: o Departamento de Comercialização de Trigo, sediado em Porto Alegre. Na atribuição de zelar pelos preços dos produtos alimentícios, era responsável pela regulação da oferta e procura dos produtos em convênios com órgãos do governo. O Banco disponibilizava empréstimos à Companhia Brasileira de Alimentação – Cobal para a estocagem de carne; ao Instituto do Açúcar e do Alcool para a aquisição de açúcar destinado à exportação e ao Instituto Brasileiro do Café para a compra de café no mercado interno. Era responsável pela política de Garantia de Preços Mínimos. Não era de se estranhar, portanto, que o Banco do Brasil operasse com um financiamento que não visava lucro. Mas o que será interessante na história do Fundec é como ele vai sendo adaptado, reformatado, à medida que o BB caminha de uma empresa eminentemente pública para uma empresa voltada para o mercado.

#### **6.4 A operacionalização do Fundec**

O Fundec começava pelo cadastramento e seleção das comunidades a serem assistidas. Não eram elas que pleiteavam o financiamento, mas sim as agências bancárias do BB que as selecionavam a partir de dados oficiais (Prefeitura, IBGE, Emater)<sup>82</sup>. Os

---

<sup>81</sup> BANCO DO BRASIL. Conheça o Fundec do Banco do Brasil, Banco do Brasil, Brasília, s/data.

<sup>82</sup> A primeira seleção das comunidades beneficiárias aproveitou dados da Emater, que já possuía um trabalho de apoio à organização de comunidades rurais. Conforme César Manoel de Medeiros, inicialmente, selecionaram 200 comunidades e outras duas mil foram identificadas. Das 200 comunidades, retiraram 2 a 3 por Estado e construíram uma relação das comunidades beneficiárias.

dados deveriam traçar um perfil do desenvolvimento em que se encontrava a localidade e de suas potencialidades, descrever os limites de sua influência e o relacionamento que mantinha com as comunidades vizinhas. As informações eram enviadas à comissão técnica (Comissão de Implantação do Fundec), localizada no Gabinete da presidência do BB.

Paralelamente, ocorria a mobilização de lideranças locais para a formação da equipe de trabalho – o núcleo que iria acompanhar todo o desenvolvimento do programa na comunidade. Essa equipe era responsável por promover as reuniões comunitárias, buscar o apoio de instituições locais e órgãos públicos e cuidar para a formalização da entidade comunitária que iria pleitear os recursos junto ao Banco do Brasil.

Como nessas pequenas comunidades geralmente a Prefeitura não possuía informações locais, havia um questionário padrão, a ser aplicado e tabulado, com indicadores sobre equipamento comunitário e serviço urbano, características agropecuárias, estágio de organização e outros dados. Somente após reunir todas as informações é que partia-se para o diagnóstico<sup>83</sup> das potencialidades e prioridades da comunidade, e a discriminação das ações necessárias para promover o seu desenvolvimento econômico e social. Os dados obtidos e as conclusões eram discutidos em assembléias com os interessados. O diagnóstico era condição para iniciar a terceira fase do programa, que compreendia a mobilização da comunidade para elaboração do Plano de Desenvolvimento Social Comunitário Integrado (PDCI).

No PDCI, constavam a definição dos objetivos a serem atingidos (dentro da finalidade maior de promover a elevação social e econômica da comunidade), os obstáculos a serem transpostos para que os objetivos fossem alcançados e o detalhamento das medidas necessárias para que os referidos objetivos fossem conseguidos, junto com as táticas para contornar os obstáculos. O PDCI compunha-se de um conjunto de Programas Setoriais com ações de curto, médio e longo prazo. Os programas, por sua vez, se desdobravam em projetos específicos com atividades claramente delimitadas no tempo e no espaço. Apesar de o PDCI estar dividido em programas, projetos e atividades específicas, ele deveria conter uma estratégia geral que unificasse todos os projetos financiados numa única política pública de desenvolvimento econômico e social para a localidade. Não se pretendia conceder crédito a indivíduos ou segmentos da comunidade,

---

<sup>83</sup> O diagnóstico era elaborado por equipe formada por funcionários do Banco, auxiliada por técnicos da Emater, ou instituições conveniadas com o Banco do Brasil e universidades.

mas sim financiar um plano de crescimento para a localidade, um conjunto de ações integradas de maneira sistêmica:

*“Deverão ser levados em conta, na elaboração dos Planos, o conjunto de problemas e necessidades da comunidade; a maior ou menor urgência em resolver e/ou atender a essas questões; os recursos potenciais a serem mobilizados; e as medidas básicas que possam tornar possível o desenvolvimento local. Deverá ser estabelecida escala de prioridades – a exemplo de qualquer planejamento racional – sem perder de vista o desenvolvimento global e harmônico requeridos”.*<sup>84</sup>

A última fase era a execução do PDCI, que geralmente não ocorria de uma única vez, poderia se dar em várias etapas. Devido ao rigor na elaboração do projeto, na execução, na exigência de envolvimento de representantes locais, um PDCI poderia levar até três anos para ser produzido e o prazo de reembolso se estender por até 20 anos. Durante o período de vigência do empréstimo, a comunidade assistida era visitada pelo menos duas vezes por ano, sendo rotina a elaboração de dois laudos: o laudo de fiscalização (trimestral), que era uma vistoria dos projetos para verificar se o PDCI estava sendo cumprido e o laudo de avaliação (semestral), que objetivava *“verificar a correta utilização dos bens comunitários financiados, avaliar os reflexos de seus benefícios e projetar novos planos de desenvolvimento acaso evidenciados”* (Carta Circular 9317, 20.05.82). A cada nova etapa do PDCI era feito novo diagnóstico, pois entendia-se que o desenvolvimento da comunidade assistida iria suscitar novas necessidades, carências e potencialidades de crescimento. O PDCI ia, então, se ajustando e acompanhando o desenvolvimento da comunidade.

O PDCI era uma exigência para a liberação do financiamento e tinha o objetivo de incentivar o planejamento participativo, pois era a comunidade reunida e organizada que propunha respostas para seus problemas e definia as prioridades. Os funcionários do Banco do Brasil, os técnicos das universidades e das instituições de pesquisa atuavam dando apoio à comunidade no levantamento dos dados e na confecção final do PDCI:

*“Em vez de organizar pacotes padronizados de projetos, impostos para situações gerais, consideram-se estratégico utilizar processos que estimulem a comunidade a participar da*

---

<sup>84</sup> Carta Circular n. 9317 de 20 de maio de 1982, anexo nº 1, Banco do Brasil, Brasília.

*elaboração do seu próprio PDCI. (...) Busca-se com isso alcançar um maior comprometimento da população com a realização, o funcionamento e a conservação das obras e aquisições requeridas*<sup>85</sup>.

A área responsável pelo Fundec estava ligada diretamente à presidência e deveria coordenar e implantar seus trabalhos. No entanto, assim que é feita a primeira seleção de comunidades, verificou-se que seria impossível executar o projeto a partir de Brasília e foram chamadas as superintendências estaduais para auxiliar. Essa foi uma de uma série de dificuldades que surgiu na implantação do programa. A operacionalização do Fundec não era tarefa fácil, principalmente, para funcionários que tinham feito concurso para escriturários e para uma população com baixo nível de escolaridade. O papel do Banco do Brasil ia além de disponibilizar uma linha de crédito, também era sua atribuição destacar e treinar funcionários para fomentar a organização da comunidade, estimular a participação, coordenar todas as etapas necessárias até se chegar ao PDCI e acompanhar sua operacionalização.

Não era qualquer funcionário que estava apto a participar do Fundec, por isso, foram selecionados aqueles que já possuíam experiência em trabalho comunitário ou que se mostrassem *“motivados a desenvolver programas de estímulo às atividades produtivas e às diversas formas de participação da comunidade”* (Seminário de Formação de Operadores do Fundec). Conta Eliane Matioli, que ministrou treinamento para os funcionários do BB sobre o Fundec, que na prática chegaram a criar um perfil do “fundequeiro”:

*“Nós fomos vendo que o Fundec andava legal onde as pessoas que estavam trabalhando tinham um perfil mais adequado: facilidade de comunicação e expressão, articulação, proatividade, liderança, iniciativa, conhecimento da região, flexibilidade, capacidade para conviver com os problemas e sair deles, porque você mexia muito com a dinâmica do município”*<sup>86</sup>.

Ela diz que aqueles funcionários que sobressaíram na operacionalização do Fundec tinham origem ou formação na área rural. O Banco do Brasil abriu um único concurso

---

<sup>85</sup> BANCO DO BRASIL. Conheça o Fundec do Banco do Brasil, Banco do Brasil, Brasília, s/data.

<sup>86</sup> Entrevista realizada com Eliane Matioli Alves de Sousa, em 01/08/2005, em Brasília.

externo para agrônomo, veterinário e zootecnistas, entre 1979 a 1980, e foi através dele que entraram para o corpo funcional do BB técnicos que tinham passado pela Emater e que possuíam experiência na área de extensão rural. Uma parte desses técnicos foi aproveitada na operacionalização do Fundec – a própria Eliane Matioli é engenheira agrônoma. Embora a operacionalização do Fundec fosse muito diferente do cotidiano da atividade bancária e exigisse uma qualificação particular, nem todos os funcionários que participaram do Fundec tinham formação na área. Essa foi uma das dificuldades na execução do programa, mas não foi a última.

A própria operacionalização do conceito de associativismo, que era o norte central do Fundec, não era tarefa fácil de executar. O funcionário do Banco do Brasil atuava como indutor da organização da comunidade, despertava a necessidade de organização e propunha uma discussão que antes de sua ação não existia. Para iniciar o trabalho de mobilização da comunidade, ele precisava superar as resistências e desconfianças dos beneficiários. Os trabalhadores rurais, acostumados a pagar juros de financiamento ao BB, supunham que se tratava de mais um produto bancário como outro qualquer e que, se não pagassem, poderiam ter suas propriedades confiscadas. No relatório de um ano da implantação do Fundec, na comunidade de Presidente Juscelino (MG), aparecem referências às resistências da população ao programa: *“Mais uma vez encontramos a descrença e o medo da população, principalmente a rural.*

*- Eu, hem! Isso é para cadastro no banco e hipoteca de nossas terras...!*

*- Eu não declaro o que tenho, pois sei que isto é para imposto de renda!”<sup>87</sup>.*

Vencidas as resistências iniciais, partia-se para ampla mobilização da comunidade, não apenas para definir as prioridades e pensar os projetos, mas para discutir como implementá-los e aprovar seus orçamentos. Se não houvesse uma organização formal, que pudesse ser responsabilizada pelo financiamento junto ao banco, era preciso constituir essa entidade. Por isso, o Livro de Instruções Codificadas (LIC) do BB dava orientações sobre como deveriam ser feitas as reuniões para criação das associações locais e oferecia modelos de estatutos a serem adotados. Havia, ainda, dicas sobre mobilização, com orientações sobre como proceder em caso de divergências ideológicas entre lideranças locais e representantes oficiais da comunidade (prefeitos e vereadores).

---

<sup>87</sup> Relatório “Presidente Juscelino” um ano de Fundec, Banco do Brasil, Curvelo (MG), 19/10/1984.

Aprovada em assembléia a constituição da entidade, era necessário obter o CGC, publicar no Diário Oficial o extrato do estatuto aprovado e registrar a entidade no Cartório de Registro de Títulos e Documentos da Comarca. O funcionário do Banco do Brasil estava presente em todas essas etapas, sua tarefa era maior do que simplesmente fechar um contrato de empréstimo. Havia o custo de mobilização, de acompanhar a equipe responsável pela implementação do Fundec, de articular apoio do poder público e de organizações civis, de registrar a associação de moradores quando não existia, de fiscalizar a implementação dos projetos e de fazer os diagnósticos. Francisco José de Oliveira, mais conhecido por Chico Fundec de tantos projetos que conseguiu aprovar, diz que o operador do Fundec não tinha horário de trabalho: *“Um operador do Fundec tinha que ter o viés social, não ser apático, ter abnegação e não ter horário, nem sábado, nem domingo. Tinha que ter ainda muita redação, argumentar bem e não ir na onda de político”*<sup>88</sup>.

Diante de todas as dificuldades mencionadas na operacionalização, o Fundec se distanciou de sua concepção original. Inicialmente, não era tarefa do Banco do Brasil promover a organização da comunidade assistida. As populações beneficiadas seriam selecionadas entre aquelas que possuíssem uma base organizacional e que fossem capazes de reunir o apoio de instituições públicas ou privadas. Ocorre que, segundo José Romano Furnê<sup>89</sup>, que participou do Fundec desde quase o seu início, a organização de comunidades eram ainda incipiente no Brasil que acabava de sair da ditadura militar. Um dos grandes problemas na implantação do Fundec era encontrar entidades representativas de movimentos comunitários, legalmente, constituídas. Ele explica que no Centro-Oeste, Norte e Nordeste do País não havia nenhuma e no Rio de Janeiro, onde era forte a presença da TFP (Tradição, Família e Propriedade), as organizações eram poucas. Somente no Sul, em razão da cultura do cooperativismo herdada dos imigrantes europeus, foi que encontraram organizações já formalizadas. Nas regiões brasileiras, onde o nível de renda do produtor rural era baixo, justamente a população que interessava ao programa, o estágio de organização também era incipiente. Por isso, não restava outro caminho senão começar pela organização das comunidades.

O custo de organização estava presente em toda a execução do Programa. Mesmo após a aprovação dos primeiros projetos, novos diagnósticos eram feitos, que ensejavam

---

<sup>88</sup> Entrevista realizada com Francisco José de Oliveira em 16/08/2005, em Brasília.

<sup>89</sup> Entrevista realizada com José Romano Furnê, em 08/03/2006, em Brasília.

reformulações nos projetos, inclusão de novas propostas, e novas reuniões e assembléias para aprovar as decisões. Apesar da dificuldade em promover a mobilização dos beneficiados, o conceito de associativismo era entendido como o caminho confiável e necessário para a comunidade construir a sua emancipação, definir seu próprio destino. A cartilha do Fundec explicava que o crédito individualizado, embora pudesse gerar desenvolvimento econômico, não promovia “transformação social”, pois não atingia todos os estratos da população, tampouco resolvia problemas de infra-estrutura local ou de melhoria nas condições de vida da comunidade:

*“Mas, certamente, o crédito em seus estritos termos não pode ser isoladamente solução para a massa de problemas a afligirem nosso homem do campo. O crédito rural, diretamente, não lhe melhora as condições de higiene e saúde, nem contribui para sua melhor instrução; raras vezes traz como decorrência a melhoria das condições de escoamento de sua produção; nunca propicia à comunidade condições de saneamento básico”<sup>90</sup>.*

Como foi dito, o conceito de associativismo provém do pensamento em vigor nos anos 80, que entendia que a organização das camadas mais populares era o caminho para construir um projeto autônomo de sociedade, distante tanto das elites quanto das ações de filantropia da política oficial. Para a intelectualidade brasileira, os excluídos viviam a experiência inédita de participar da política, pela primeira vez saíam do estado de alienação e passavam a fazer parte da história brasileira, como “sujeitos de sua própria história”, dotados de “maturidade na busca de seus próprios destinos”. Pela aprendizagem diária de organizar suas associações, pela participação, eles se tornavam conscientes de suas possibilidades políticas e capazes de definir os caminhos de seu desenvolvimento econômico e social. Na operacionalização do Fundec, não propriamente em sua concepção inicial, essa compreensão será defendida tão fortemente, que serão respeitadas quaisquer que sejam as necessidades das comunidades e as interpretações que fizessem de seus problemas. Segundo José Romano Furnê, se

---

<sup>90</sup> Colin, Roberto Oswald, “Fundo de Desenvolvimento de Programas Cooperativos ou Comunitários de Infra-estruturas Rurais – Institucionalização”, proposta apresentada à Assembléia Geral Extraordinária dos Acionistas de 28/04/1981, Banco do Brasil, Brasília.

*“(...) numa reunião comunitária, as pessoas entendiam que o mais importante era fazer o muro do cemitério para o tatu não revirar os ossos de seus mortos, então tinha que ser feito, porque era o que tinha valor para elas. A idéia era forçar a convivência em torno de um objetivo comum, criar esse espírito comunitário. Por isso, num primeiro momento, não se exigia muito dos projetos em termos de qualidade, relevância, retorno econômico. Num segundo momento, exigia-se mais em termos de geração de renda e desenvolvimento econômico”<sup>91</sup>.*

A estratégia, segundo ele, era usar o projeto como um indutor do associativismo: *“Se ao fazer o muro, eu consigo despertar a semente de que quando se une a coisa acontece. Não é convencer pelo discurso, mas pela prática. O retorno disso para gente, na época, não tinha preço”<sup>92</sup>.*

A cartilha do Fundec, distribuída às comunidades assistidas, explicava que a modernização do campo requeria mais do que o acesso à assistência financeira representada pelo crédito individualizado. Para promover a transformação das comunidades rurais, era necessário envolver, mobilizar vários setores, numa ação conjunta que viesse a romper o ciclo da pobreza e colocar o trabalhador rural no mercado:

*“O produtor de baixa renda se encontra inserido em uma economia de subsistência, onde as relações sociais se fazem através da própria família e da vizinhança. Assim, qualquer plano destinado a transformar essa realidade em uma economia típica de mercado deverá ser orientado no sentido de proporcionar, gradualmente, as condições capazes de superar o estágio em que se encontra”<sup>93</sup>.*

Em sua proposta inicial, o Fundec não contemplava ações imediatas e assistenciais, focava no financiamento da infra-estrutura necessária para melhorar a qualidade de vida do trabalhador rural e promover a atividade econômica local. Havia dois eixos de orientação do Fundec. Um deles era a modernização do homem do campo, no sentido de integrá-lo a um mundo econômico e social do qual se encontrava alijado (ver Conheça o Fundec do Banco do Brasil, no item O Fundec e o Planejamento Participativo). O outro era que tal inserção deveria se fazer de maneira autônoma, sem depender da assistência do poder público, por caminhos definidos pela própria comunidade.

---

<sup>91</sup> Entrevista realizada com José Romano Furnê, em 08/03/2006, em Brasília.

<sup>92</sup> Idem.

<sup>93</sup> BANCO DO BRASIL. Conheça o Fundec do Banco do Brasil, Banco do Brasil, Brasília, s/data.

*“O princípio de despertar na sociedade o sentimento de coesão e solidariedade, capazes de deflagrar o processo de desenvolvimento, orientou a criação do Fundec. Sua formalização baseou-se no fato de que o crédito institucional individualizado, apesar de promover o desenvolvimento econômico, não pode, por si só, levar a bom termo a desejada transformação social”<sup>94</sup>.*

Mesmo que, em sua concepção original, o Fundec não previsse o envolvimento do Banco na organização da comunidade, na prática, o esforço em organizá-la e mantê-la mobilizada acabou por consumir muito da atenção dos funcionários do BB. O custo de mobilização tornava-se ainda maior na medida em que o funcionário se dedicava a tarefas que não provinham qualquer retorno financeiro para a empresa – eram financiamentos feitos praticamente à fundo perdido. Os juros eram de 5% ao ano, quando o Brasil vivia na inflação de até 50% ao mês. A correção monetária oscilava de 0 a 80% da ORTN, sendo que nas obras relacionadas à construção de equipamentos sociais, a correção geralmente ficava em 0%. Na concepção original do Fundec, o financiamento para as atividades produtivas deveria patrocinar os gastos com infra-estrutura, mas não foi o que aconteceu. A organização já existente nas comunidades deveria ser aproveitada, também não foi possível.

O Fundec é o resultado do pensamento em vigor junto à intelectualidade brasileira que via na participação, no associativismo, no assembleísmo, o caminho para a construção de uma nova cultura política formada a partir das classes populares. Mesmo que na data de criação do Fundec não fosse tão forte a pressão por resultados econômicos no Banco do Brasil, era “estranho” que uma empresa capitalista se preocupasse com a emancipação política de povoados esquecidos no interior do País, se responsabilizasse por produzir associações comunitárias, coordenar reuniões, promover aplicação de questionários e tabulações de dados, mobilizar prefeitura e organizações civis e respeitar e financiar projetos que, a curto prazo, não tinham clara relação com o desenvolvimento econômico e social do município.

O Fundec manteve suas orientações principais até 1995, quando sofre algumas reformulações, sendo que os últimos PDCIs são aprovados em 1996. Apesar de todas as

---

<sup>94</sup> Idem.

exigências na operacionalização do Fundec, 1.667 PDCIs foram deferidos no País (FBB, 1995:11), totalizando R\$ 89,1 milhões alocados no programa até 1994. Aproximadamente, 732 localidades haviam sido contempladas, enquanto 5.426 outras aguardavam a possibilidade de serem selecionadas (ibidem:12).

## **6.5 As mudanças na FBB e suas conseqüências para o Fundec**

Os recursos do Fundec eram originários do Banco do Brasil. Todo ano, o Banco transferia 2% do lucro líquido para um fundo do qual saía o montante para financiar os projetos aprovados. A partir de 4 de fevereiro de 1991, é feita uma reformulação no Fundec e os recursos passam a vir da própria dotação orçamentária da Fundação Banco do Brasil. A FBB que já tinha ficado com a operacionalização do Fundec, em 1989, passa também a se responsabilizar por seu financiamento. Com a transferência do Fundec para a FBB, ele assume um caráter cada vez mais social, desvinculado de propósitos econômicos diretos. Com o Banco do Brasil ficam os projetos sociais relacionados ao *marketing* cultural e esportivo, que guardavam um viés negocial, e para a Fundação vão os projetos sociais voltados para o desenvolvimento social, cultural e econômico das comunidades assistidas. Pode-se dizer que essa data marca, na história do Banco do Brasil, o distanciamento completo entre o social e o econômico, mas também é a partir dela que o processo inverso se inicia.

Ao final do governo de Fernando Collor (1992), na gestão de Lafaiete Coutinho na Fundação Banco do Brasil, essa entidade sofre a intervenção do Ministério Público do DF e Tocantins. Denúncias de que seus recursos tivessem sido empregados para comprar votos dos deputados federais, no processo de impeachment do presidente Collor, levam à suspensão de suas atividades. Os administradores da entidade são afastados e nova ação é impetrada pelo Ministério Público com o objetivo de alterar os estatutos da FBB, conferindo-lhe maior autonomia e controle sobre decisões e gastos sociais, conforme explica o então presidente da entidade Alcir Augustinho Calliari:

*A proposta de alterações estatutária que pretendemos levar à consideração do Conselho de Administração do Banco do Brasil busca, entre outros objetivos, assegurar independência da Fundação em relação a seu instituidor, reduzir a vulnerabilidade a falhas administrativas, tornar o Conselho Curador mais representativo da sociedade*

*brasileira e mais independente da administração pública, além de garantir receitas para a manutenção da Fundação” (FBB, 1993: 4).*

No ano de 1992, a Fundação praticamente ficou fechada, apenas analisando os PDCIs já encaminhados, enquanto aguardava a formulação de seu novo estatuto, que entrou em vigor em 16 de novembro de 1994 (cf. FBB, 1995:6). O novo estatuto conferiu a Fundação maior autonomia na gestão de seus recursos. Ela passou a ter seu próprio presidente - o presidente do Banco do Brasil não podia mais acumular o cargo -, que deveria ser indicado entre os funcionários de carreira do Banco. As decisões orçamentárias e de planejamento estratégico teriam que ser aprovadas pelo conselho curador, integrado por três membros natos - o Presidente do Banco do Brasil, o Diretor Executivo da FBB e um representante dos funcionários do BB - e por 8 membros temporários, com mandato de dois anos e renovação anual de 50%. A aprovação do novo estatuto da entidade foi um passo importante para que ela pudesse planejar e desenvolver seus próprios programas.

Reaberta em 1993, a Fundação analisou cerca de 2.600 projetos, e em 1995, ela tinha mais de 700 propostas em carteira e 1.500 trabalhos em execução<sup>95</sup>. Segundo o Relatório de Atividades da FBB de 1995, os pedidos de auxílio encaminhados ao Fundec somavam R\$ 560 milhões, ou seja, 20% a mais do que a totalidade dos recursos aplicados pela entidade ao longo de sua história (FBB, 1996:5). Na realidade, o Fundec, já nessa fase, havia se distanciado de sua proposta original e se tornado um programa assistencialista. A maior parte dos pedidos que chegava à FBB era doação. Desde a administração de Fernando Collor, o Fundec sofre forte alteração em suas diretrizes e seus recursos são usados para ações com caráter puramente filantrópico: ambulâncias, aparelhos de videocassete e televisores, etc. Ao mesmo tempo em que cresciam os pedidos para o Fundec, o Banco do Brasil passava por uma reorganização que teria impacto sobre a FBB.

Em 1995, o Banco do Brasil, após declarar um prejuízo de R\$ 7,78 bilhões, solicita aporte de recursos do Tesouro Nacional e inicia, com a administração de Paulo César Ximenes, uma ampla reestruturação. Seu quadro de pessoal reduz de 119 mil para 89 mil funcionários, novos produtos são criados e investimentos são feitos em tecnologia e

---

<sup>95</sup> Fundação Banco do Brasil 10 anos de História, Viva Voz, Informativo da Fundação Banco do Brasil, ano 1. n. 1, março 1996.

treinamentos. A fim de recuperar-se do prejuízo, o Banco volta-se fortemente para o mercado e para a busca de resultados econômicos. Se até então a missão do BB era contribuir para “o desenvolvimento do País”, agora ele se propunha ser “o melhor banco do Brasil”. Isso significava que ele iria dedicar-se a conquistar mercado e a oferecer serviços em condições iguais ou melhores que a concorrência. O processo de tornar o Banco do Brasil um banco comercial, voltado basicamente para o lucro, tem início em 1986, com o fim da Conta Movimento, e se acentua a partir de 1994, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso. Tais mudanças alcançam a FBB e a entidade se posiciona por maior racionalização de seus investimentos. Se até então a FBB estava voltada totalmente para o social, agora valores de mercado penetram a organização e influenciam sua política de gastos sociais.

Desde a sua criação, a FBB possuía a missão de promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações nos campos de assistência social, saúde, ciência e tecnologia, assistência as comunidades urbanas rurais, educação, cultura, recreação e desporto. Com um leque tão vasto de atuação, os recursos da entidade se dispersavam, pulverizados em inúmeras pequenas ações com impacto localizado. O sistema de operacionalização do Fundec, que dava autonomia às comunidades para definir as prioridades e encaminhar os projetos de financiamento, agravava o quadro. A partir de 1993, após a intervenção do Ministério Público, a entidade começa a minguar o sistema “balcão” – no qual recebia os projetos, analisava e repassava os recursos – para colocar maior ênfase no desenvolvimento de seus próprios projetos. Têm início os primeiros programas pensados e executados pela própria entidade: Hortas e Pomares Comunitários, Alimentação Alternativa, Projetos CNEC (Campanha Nacional das Escolas da Comunidade) e Projeto Bandas. Em 1995, na administração de João Pinto Rabelo, a tendência a desenvolver seus próprios projetos se fortalece ainda mais.

Mesmo atuando em diferentes áreas, a FBB elege um tema central em torno do qual todas as suas ações deveriam gravitar - nesse ano, o tema central foi “O Homem do Campo”. Define um perfil de ações consideradas prioritárias, ou seja, estabelece prioridades para a seleção dos projetos: “a) propiciem resultados concretos no combate à fome e à miséria; b) estimulem a parceria e a integração de ações (especialmente entre sociedade civil e o poder público); c) sejam formulados por movimentos emergentes da sociedade civil” (FBB, 1996: 4). Desse modo, a FBB em vez de ser um “balcão” de

financiamento de projetos sociais, passava aos poucos a planejar sua atuação. O planejamento trazia a vantagem de permitir a FBB conferir maior visibilidade às suas ações. Atividades pontuais e isoladas dificultavam atrair a atenção da Imprensa, principalmente a Grande Imprensa, e fixar uma imagem institucional para a entidade. O Relatório de Atividades de 1995 explica as razões para se definir um tema central para os projetos financiados: *“Além de conferir identidade mais nítida à Fundação e de racionalizar a demanda por auxílios, tal foco tem a virtude de apontar para o conjunto dos agentes sociais as dificuldades por que vem passando o meio rural...”* (idem).

Paralela a estratégia de planejar suas atividades, também foi dada nova orientação na divulgação da imagem e das atividades da FBB. A entidade tratou de reformular e adequar sua identidade visual (marca, material promocional e impressos) aos padrões do Banco do Brasil. Criou uma Gerência de Produtos e Mercados cujo objetivo era o de *“formatar e acompanhar novas linhas de apoio e programas especiais, garantindo a efetividade das ações”* (Castro et al, 1997:36). A gerência seria responsável pela prospecção e a efetivação de novas parcerias junto a entidades públicas ou privadas que atuassem na área social. Foi criada, ainda, a Gerência de Comunicação, com a atribuição de divulgar o nome e a atuação da Fundação.

Em resumo, a estratégia da FBB era fixar melhor sua imagem junto a opinião pública, concentrar-se em alguns projetos para aumentar o impacto de sua ação e aproximar-se de seu instituidor. Pesquisa realizada pelo IBOPE concluiu que, apesar do volume de recursos investidos e do número de projetos aprovados, nem mesmo os próprios funcionários do Banco do Brasil conheciam a FBB. Em agosto de 1995, apenas 4 a cada 10 funcionários conheciam a FBB só de ouvir falar ou praticamente não a conheciam (ibidem, 27). Segundo Paulo Lopes, que trabalhou na área de Planejamento da entidade nesse período, os funcionários da Fundação eram completamente avessos a qualquer forma de divulgação, pois acreditavam que a relevância das ações realizadas pela entidade, produziria por si mesma o reconhecimento das comunidades beneficiadas.

Como foi dito, a FBB havia adquirido um caráter assistencialista, principalmente, na gestão de Lafaiete Coutinho, no governo do presidente Fernando Collor. Suas ações se concentravam na análise e deferimento de pedidos que chegassem das agências do BB. Só após 1993 que o quadro começa a se reverter, quando a entidade experimenta planejar e desenvolver seus próprios projetos. Com a aprovação do novo Estatuto o processo se

fortalece e em 1995, a maior parte do orçamento da FBB estava destinado ao desenvolvimento de seus próprios projetos. Pode-se dizer que esse ano marca o momento em que a entidade volta a se aproximar do Banco do Brasil.

Se até então ela tinha se afastado, concentrando-se em ações com preocupações puramente sociais, a partir dessa data, ela começa um processo de aproximação, em que procurará desenvolver projetos nos quais os resultados sociais possam estar casados com resultados econômicos. João Pinto Rabelo, então presidente da FBB, explica que sua idéia era mostrar ao Banco do Brasil, que a FBB poderia atuar em parcerias com a empresa e ser um instrumento importante na efetivação de negócios<sup>96</sup>. A mudança na postura da instituição é consequência não da pura vontade de seu presidente, mas da situação econômica que a entidade atravessava.

A Fundação possuía, nessa época, poucos recursos e não podia contar com ajuda do BB, pois, como foi dito antes, a instituição estava deficitária. Segundo Rabelo, o que a Fundação gastava anualmente era quase equivalente ao montante de seu fundo patrimonial, ou seja, em pouco mais de um ano, ela não teria mais nenhum recurso. Rabelo conta que o presidente do Banco do Brasil, Paulo César Ximenes, o chamou para conversar e lhe disse: “Se a FBB continuar como está, você vai ser o sepultador da FBB”. A Fundação precisava capitalizar-se e mesmo que o BB não fosse ajudá-la diretamente, a proximidade com o Banco lhe facilitaria pleitear importantes recursos públicos.

A entidade vivia, portanto, um momento difícil: chegava das agências número significativo de projetos, seus recursos estavam minguando e o quadro de funcionários era insuficiente para analisar e deferir todos os pedidos. Com o corte de gastos, o número de seus funcionários foi reduzido de 71 para 44 pessoas, dificultando ainda mais a operacionalização de seus trabalhos. O caminho para reverter esse quadro é a aproximação da FBB com o Banco do Brasil. A entidade passou a buscar maior visibilidade às suas ações, planejamento para suas atividades e uma postura mais empresarial na condução de seus projetos, a fim de mostrar-se competente para ter acesso a novas fontes de financiamento:

*“...a Fundação passou a estimular a busca de parcerias com entidades públicas e privadas interessadas nas questões sociais. Isso cria um círculo virtuoso, na medida em que projetos*

---

<sup>96</sup> Conforme entrevista realizada com João Pinto Rabelo, em 23/08/2005, em Brasília.

*bem elaborados, com resultados efetivos e adequadamente divulgados, abrem caminhos para o estabelecimento de novas parcerias e obtenção de recursos adicionais para aplicação em novos projetos de sucesso” (FBB, 1997: 23).*

João Pinto Rabelo inicia uma série de convênios, nos quais, em vez de financiar projetos, a FBB vai ocupar-se em desenvolvê-los. Enquanto os órgãos do governo participam com recursos, a Fundação oferecia infra-estrutura e pessoal. Junto ao Codefat, a entidade recebeu mais de R\$ 15,6 milhões, investidos no período de 1997 a 1999, e outros R\$ 15,4 milhões são obtidos junto ao Ministério do Trabalho (Tabela 7.1).

Tabela 6.1: Recursos provenientes do Codefat e Ministério do Trabalho repassados à FBB (1997-1998)

	1999	1998	1997	Total
Codefat - Proger	2867186,21	968797,63	969000	4804983,84
Codefat - Fundação	1435778,43	570263,56	1742175,87	3748217,86
Codefat - Pesquisa	443750	769506	413500	1626756
Codefat - Capacitação		2474405,98	3032528,6	5506934,58
<b>Total</b>	<b>4746714,64</b>	<b>4782973,17</b>	<b>6157204,47</b>	<b>15.686.892,28</b>
MTb - Investimento	4292558,01	1143685,25	246.016,50	5.682.259,76
MTb - Outras Despesas	1768325,26	6389846,04	1649525	9807696,3
<b>Total</b>	<b>6060883,27</b>	<b>7533531,29</b>	<b>1.895.541,50</b>	<b>15.489.956,06</b>

Fonte: Relatório de Atividades da FBB 1997 e Relatório de Atividades da FBB 1999

Com esses recursos a Fundação montou o Programa Trabalho e Cidadania, que compreendia cursos de capacitação profissional, projetos de geração de emprego e renda, além de investimentos em infra-estrutura para pequenos empreendimentos comunitários. No Rio de Janeiro, foi executado o Projeto Favela-Bairro, que contemplou 18 favelas cariocas com diversos programas de qualificação profissional. No Ceará, teve início o barco-escola “Canoa Feliz”, que ensinava os pescadores a atuar em alto mar, acostumados apenas à pesca artesanal. Outra fonte de recursos para a FBB veio da restauração de prédios históricos, como o Teatro Nacional Claudio Santoro (DF), Palácio dos Leões (MA), Liceu Cuiabano (MT), Teatro Ipanema (RJ), Palácio da Justiça do Estado da Paraíba (PB), Casa da Cultura Tancredo Neves (RJ), Centro de Memória da Academia Brasileira de Letras (RJ) e Teatro Trianom (RJ). Segundo Rabelo, a restauração desses prédios, através da Lei da Cultura, rendia para a Fundação 15% do patrocínio, como pagamento pela administração do projeto.

Com as mudanças que ocorrem na Fundação a partir de 1995, o Fundec deixa de

existir em 1996. A Fundação passa a se concentrar no desenvolvimento de seus próprios projetos, onde procura por parcerias que viabilizem suas ações. No entanto, a idéia do Fundec não morre totalmente. A partir de 2004, no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, o Fundec é resgatado. José Romano Furnê, que havia trabalhado com o Fundec desde quase a sua criação, foi convidado a montar um projeto semelhante para o Banco, que irá se chamar Desenvolvimento Regional Sustentado (DRS).

## **6.6 O novo Fundec e o conceito de RSE**

Em 1995, foi feita a primeira reformulação no Fundec, em lugar de receber projetos sobre temas variados, a Fundação define um tema central, “O Homem do Campo”, em torno do qual deveriam se concentrar todos os projetos financiados pela FBB. A primeira edição do Homem do Campo tomou o município de Paracatu (MG) como piloto. Nesse município foi desenvolvido o projeto “Educar Plantando”. Idealizado pela Prefeitura, ela se assentava no tripé Educação – Saúde – Agricultura Familiar. Na área de educação, seu objetivo era promover a educação fundamental, reduzir o analfabetismo, a repetência e a evasão escolar no meio rural. Para tanto foram desenvolvidas ações visando qualificar e atualizar professores e facilitar o transporte escolar. Na área de saúde, foram oferecidos serviços de assistência médico-odontológico, através de unidades móveis de saúde, e para incentivar a agricultura familiar foram identificados novos mercados para os produtores rurais e o desenvolvimento de técnicas que otimizassem a construção de moradias e o preparo da terra.

Convênio com os Ministérios da Agricultura e do Abastecimento, das Minas e Energia e a Comunidade Solidária permitiu espalhar o projeto para 60 municípios selecionados, no ano seguinte. No entanto, o Homem do Campo também enfrentará dificuldades na sua operacionalização. Segundo Paulo Lopes, apesar da FBB ter definido que inicialmente apenas seriam enviadas cartas consultas, continuou chegando à entidade o mesmo volume de pedidos. As agências e superintendências, que deveriam fazer a seleção dos pedidos, tiveram dificuldades em entender as especificações técnicas que restringiam os projetos passíveis de serem financiados. Por isso, o Homem do Campo foi até 1999. A partir da administração de Heloisa Helena Silva de Oliveira, a Fundação redefiniu sua maneira de atuar, reforçando o processo já em curso de priorizar investimentos em projetos da própria FBB.

O Fundec fica suspenso até o final de 2003, quando é reeditado com novo nome – Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). José Fernando Romano Furnê é convidado a montar um projeto semelhante para o Banco. Ele diz que o DRS tem “*a carga de experiência do Fundec, mas não é tão ambicioso*”, pois não pretende realizar política pública. Enquanto o Fundec tinha três pilares de atuação, o DRS se concentra no fomento às atividades produtivas e de comercialização, não financia infra-estrutura a fundo perdido, nem se encarrega de incentivar a organização da comunidade. Utiliza-se de linhas de crédito existentes no BB e procura articular o apoio do poder público ou organizações não-governamentais. Se for verificado que para uma cadeia produtiva se desenvolver em certa comunidade, obras de infra-estrutura ou melhorias nos equipamentos comunitários serão necessárias, então o Banco buscará apoio para resolver o ponto de estrangulamento, quando não for possível financiar através de suas linhas de crédito. Para explicar como o Fundec funciona, será tomado o exemplo da cadeia produtiva do caju.

A Emater verificou que o processamento da castanha de caju, feito de maneira tradicional, resultava na quebra de 40 a 45% das amêndoas. Isso tinha impacto no valor de exportação do produto, que caía pela metade e perdia competitividade. O pequeno produtor era obrigado a vender sua produção a preços mais baixos para o atravessador. Não tinha condições técnicas para proceder à seleção e ao beneficiamento da amêndoa da castanha de caju, por isso, não conseguia alcançar produção suficiente para comercializá-lo em grande escala, além de desconhecer os caminhos para colocar sua produção no mercado interno e externo. Tais limitações levavam-o a entregar sua produção a preços mais baixos para o atravessador.

A Emater desenvolveu, então, uma tecnologia social que visava corrigir o problema: a organização de mini-fábricas na configuração de um “Módulo Agroindustrial Múltiplo de Processamento de Castanha de Caju”<sup>97</sup>. A técnica consiste em formar um pool de minifábricas, todas seguindo o mesmo processo e dotadas dos mesmos equipamentos desenvolvidos pela Embrapa. Uma unidade central é responsável por fornecer a castanha previamente classificada para as minifábricas e, em seguida, receber a amêndoa pré-selecionada para a realização das etapas de acabamento, embalagem e comercialização. Essa tecnologia social da Embrapa foi selecionada no concurso promovido pela Fundação Banco do Brasil de Tecnologias Sociais (2002) e sua experiência estendida para outros

---

<sup>97</sup> Cf. [www.tecnologiasocial.org.br](http://www.tecnologiasocial.org.br), consultado em 10/03/06, às 10hs.

municípios. A primeira experiência desse projeto foi feita em Pacajus (CE) e a Fundação Banco do Brasil e o Banco do Brasil, em conjunto com outros parceiros, resolveram ampliar o programa para os estados do Rio Grande do Norte, Piauí, Bahia e Maranhão.

A parceria ocorre da seguinte forma: a Embrapa faz o acompanhamento técnico na elaboração do projeto comunitário, que inclui o dimensionamento do tamanho da minifábrica, fluxograma de produção, instalações físicas, escala de produção e indicações de mercado para produtos obtidos. O Banco do Brasil articula o apoio ao projeto e oferta crédito para o custeio, investimento e capital de giro aos empreendimentos solidários.

O programa contempla, ainda, treinamento em gestão e incubação de associações e cooperativas, além de adequação de infra-estrutura, compra de equipamentos e maquinários. Cada minifábrica tem capacidade para beneficiar 200 toneladas de castanha in natura por ano, o que corresponde a 40 toneladas de amêndoas. A expectativa é envolver mais de quatrocentas famílias e promover o aumento da renda. A Fundação Banco do Brasil destinou à iniciativa um investimento de R\$ 762 mil reais somente no Rio Grande do Norte. Além da cadeia produtiva do caju, também estão sendo desenvolvidos projetos na cadeia produtiva da fruticultura, da mandioca, da mamona, da ovinocapicultura, de recicláveis e projetos especiais, como o Berimbau e Urucua Grande Sertão.

Todos esses projetos seguem, em parte, o modelo de operacionalização do Fundec. Primeiro é identificado o ponto de estrangulamento na cadeia produtiva, que impede que a comunidade desenvolva suas potencialidades ou vocação econômica. O Banco do Brasil, através do DRS e da Fundação BB, busca parcerias para corrigir a falha no processo e dividir os custos com capacitação, organização da comunidade e infra-estrutura. Não assume os gastos com infra-estrutura, possui linhas de crédito, como o Pronaf, que financiam gastos dessa natureza. Também não se encarrega de organizar a comunidade e mobilizar suas lideranças, esses trabalhos, quando necessários, são feitos por parceiros:

*“Com o DRS, o Banco do Brasil atua não somente como instituição de crédito, mas como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais e identificando potencialidades das regiões, otimizando a capilaridade de sua rede de agências e incentivando o espírito de liderança e capacidade de mobilização de seus agentes”<sup>98</sup>.*

---

<sup>98</sup> Texto explicativo da operacionalização do DRS fornecido pela área do Banco do Brasil, s/data.

Os agentes do projeto, entidades governamentais e não governamentais, e a comunidade beneficiária se organizam em uma “equipe de trabalho”, responsável pela identificação da atividade produtiva, elaboração do Diagnóstico e do Plano de Negócios, implementação, monitoramento e avaliação – etapas semelhantes às existentes no processo de operacionalização do Fundec.

### **6.6.1 Comparação entre Fundec e DRS**

Assim, são os seguintes os pontos em comum e de diferença entre Fundec e DRS:

#### **A) Plano de Desenvolvimento Integrado**

Assim como o Fundec, o DRS parte do pressuposto de que não basta apenas ofertar o crédito, é preciso criar condições para o produtor pagar o crédito. O que envolve uma série de atividades, dependendo da comunidade assistida. Pode resultar em ações na área de capacitação dos beneficiários, introdução de novas tecnologias, construção de estratégias de negócios, infra-estrutura, melhoria nas condições de saúde e educação, etc. No entanto, o Banco do Brasil age somente no que ele possui expertise, nas demais atividades necessárias, ele atua como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais. Se for preciso desenvolver uma estratégia de exportação – área em que o Banco possui expertise – ele vai disponibilizar os seus conhecimentos e instrumentos, mas não financiará infra-estrutura a fundo perdido, por exemplo, o que ficaria a cargo de um parceiro. O Banco do Brasil procura se concentrar no que possui conhecimento e que pode lhe render retorno comercial.

No Fundec, eram as comunidades assistidas que definiam as prioridades e o caminho para buscar seu desenvolvimento econômico e social. No DRS, é o Banco do Brasil que elabora o projeto junto com organismos de pesquisas e órgãos públicos, e apresenta às comunidades. Muitas vezes, o projeto inicia com um diagnóstico de entidades públicas ou de pesquisa, como no caso da Castanha de Caju, que foi feito pela Embrapa. No Fundec, o planejamento era feito com a participação da comunidade, partia-se do que ele entendia ser importante para o seu desenvolvimento, mesmo que na prática não resultasse em nenhum retorno econômico. É verdade que havia um perfil de comunidade a ser assistida pelo

Fundec, mas a construção da estratégia sobre o que seria financiado, a definição de prioridades e objetivos, eram dadas pela própria comunidade.

### **B) Público-alvo**

O público-alvo do Fundec era comunidades urbano-rurais com 500 a 5 mil habitantes. Não se tratava necessariamente de municípios ou localidades, eram “grupos” comunitários que apresentassem potencialidades econômicas e que se mostrassem organizados. No caso do DRS, o foco de ação são cadeias de valor, ou seja, todas as etapas de produção de um produto numa dada localidade. O objetivo não é o desenvolvimento da comunidade, mas corrigir pontos de estrangulamento na cadeia produtiva, que impede o crescimento e desenvolvimento econômico naquele setor. A cadeia de valor pode incluir comunidades da área rural ou urbana. De início, o DRS priorizou as regiões Norte, Nordeste e Vales do Jequitinhonha e do Mucuri, em Minas Gerais.

### **C) Monitoramento e Avaliação**

Seguindo o modelo do Fundec, o DRS também realiza monitoramento e avaliação na medida em que o projeto vai se desenvolvendo, a fim de corrigir falhas no processo ou incluir novidades. Assim, como no Fundec, atualmente o trabalho é feito pelas comunidades beneficiárias, a fim de garantir “sustentabilidade” ao empreendimento.

### **D) Objetivos**

O Fundec tinha como objetivo geral promover o desenvolvimento sócio-econômico de comunidades urbano-rurais pelo financiamento de programas que atendessem às necessidades de emprego e subsistência dos pequenos produtores rurais de baixa renda. Seu objetivo era social e econômico, não havia interesses negociais diretos. Na época em que o Fundec é criado, o BB tinha ainda como função fomentar o desenvolvimento social e econômico do País. Os lucros, que viessem das operações do Fundec, eram reinvestidos no programa ou serviam para sustentar ações na área de infra-estrutura e aperfeiçoamento comunitário e institucional. O objetivo do Banco do Brasil no DRS é comercial, sua estratégia é contribuir para o crescimento econômico e social de uma comunidade e, ao mesmo tempo, aumentar o volume de negócios. Como diz a gestora do DRS, Eliane

Matioli, “o DRS não é política pública, é uma estratégia negocial do Banco do Brasil. Nossa lógica é econômica”.

### **E) Associativismo**

O DRS segue a estratégia do Fundec de incentivar o associativismo, mas o associativismo é um meio para resolver problemas de estrangulamento da cadeia produtiva, para reunir parcerias em favor do projeto, não é tratado como um valor em si mesmo. Não é objetivo do DRS promover o associativismo, é objetivo resolver pontos de estrangulamento na cadeia de valor e o associativismo é aproveitado ou fomentado na medida em que pode contribuir para tanto. O Banco não assume o custo de mobilizar a comunidade, de ajudar a construir uma organização, como ocorria no Fundec. Esse custo, quando necessário, deve ocorrer por conta das organizações parceiras. No caso da cadeia produtiva da castanha de caju, por exemplo, o BB firmou convênio com a Associação Cearense de Pesquisa e Cultura, que se ocupou de fomentar a criação de associações de produtores nos municípios objetos do projeto.

Se um dos valores que orientava a conduta daqueles que operavam o Fundec era o **associativismo**, a lógica do DRS é a de que a empresa deve atuar de maneira **sustentável**, ou seja, que sua estratégia de ganho econômico deverá produzir resultados para todas as partes envolvidas, de maneira a ser socialmente justa, ambientalmente correta e respeitando a diversidade cultural. No Fundec, o associativismo é um valor que orienta a conduta da empresa, no DRS, o valor é sustentabilidade. O DRS mantém a posição do Banco do Brasil como articulador e promotor de várias parcerias em prol de um projeto, mas o responsável por articular as parcerias não é o “fundequeiro”, um funcionário em particular. A função cabe às agências e principalmente ao corpo gerencial:

*“Com a implantação do projeto da cadeia produtiva do caju, pretende-se, além da criação de postos de trabalhos diretos nas minifábricas, ampliar o número de empregos indiretos nas atividades agrícolas, de distribuição e comercialização de produtos, elevação de renda média mensal familiar dos agricultores e trabalhadores do segmento, além da tentativa de minimizar a presença do atravessador, fazendo com que o lucro a ele atribuído se incorpore aos ganhos*

*do produtor associado*”<sup>99</sup>.

## **6.7 A aproximação entre o econômico e o social com o DRS**

As mudanças no ambiente institucional influenciaram mudanças na política social da FBB. Atualmente, a Fundação busca associar investimentos sociais com resultados negociais, sendo que durante muito tempo esse foi um dos pontos de estrangulamento do Fundec. Embora a versão original do Fundec previsse que os resultados obtidos no financiamento das áreas de comercialização e produção fossem empregados para patrocinar equipamentos comunitários e obras de infra-estrutura, na prática, não foi o que aconteceu.

Quando o Fundec vai para a FBB ocorre uma separação entre o mundo dos negócios e a área social. As operações do Fundec se concentravam principalmente em incentivar à organização local, não em levantar negócios para a empresa. À medida que o Banco acirra a face comercial, se torna cada vez mais difícil para o funcionário dedicar-se à execução do Fundec. Por mais empenhados que fossem os fundequieiros, eles tinham que se dividir entre as exigências da empresa por vendas de produtos e novos negócios e as responsabilidades com o Fundec.

José Romano Furnê explica que, ao ir para a FBB, o Fundec não recebe por parte das agências a mesma atenção e comprometimento, assuntos relacionados diretamente a área negocial entram como prioridade e o Fundec é colocado de lado. Logo em seguida vem o PDV (Plano de Demissão Voluntária), que aumenta a desmotivação do funcionalismo, dificultando ainda mais a operacionalização do Fundec pelas agências: *“A FBB cobrava, tinha que cobrar, mas perde a guerra. Até para não prejudicar o colega. Aquela fé não era mais a mesma”*. O depoimento de Eliane Mattioli concorda com o depoimento de Furnê, ambos acreditam que uma das dificuldades do Fundec, na sua operacionalização, foi o distanciamento entre os assuntos típicos da FBB e assuntos do Banco:

*“O Fipec e o Fundec foram vistos como algo da Fundação, como se a FBB não fosse do Banco. Esse foi um problema muito sério. A partir de 1986, o Banco vai se voltar, cada vez mais, para um banco comercial e aquilo que não era comercial ficou restrito*

---

<sup>99</sup> Fundação Banco do Brasil, Relatório de Atividades 2003. Brasília, 2003.

*a FBB. Mas a Fundação para atuar precisava das agências do banco”<sup>100</sup>.*

Segundo Matioli, o Banco não tinha a visão negocial que o DRS tem hoje: “*o banco tinha sim que ter se aproveitado muito de tudo que ele fez*” (idem). Foi perguntado, ainda, se os operadores do Fundec não pensaram, na época, na possibilidade de conciliar o social e o econômico, em fazer andar juntos e não como lados concorrentes:

*“Nós tínhamos certeza de que precisávamos relacionar o econômico com o social, mas não conseguíamos levar isso para os altos escalões (do Banco). Porque se tinha uma visão do Fundec muito como o social, e o social não está atrelado ao negócio. Então, o Fundec não era visto como um negócio do Banco” (idem).*

O DRS se posiciona como uma estratégia de negócios do Banco do Brasil, não como uma política social. Por isso, é responsável pelo projeto não um ou outro funcionário, mas o próprio gerente da agência. Metas são definidas para o DRS, como para qualquer outro produto bancário, pois assim procura-se evitar que o programa seja preterido em relação a outros produtos da empresa - ele tem que se inserir nos negócios das agências:

*“Hoje, o responsável pelo projeto é o gerente. A cobrança é feita sobre a agência. O coordenador, o responsável por aquele processo na agência é o gerente, no estado, o superintendente. Por isso, o DRS está na estratégia corporativa do Banco, na crença, na missão e nos valores” (idem).*

A partir da experiência do Banco do Brasil é possível observar que só recentemente a empresa passou a tratar os investimentos sociais como meios para também realizar negócios. Entre 1989-1995, o social foi colocado como um elemento a parte, separado do corpo negocial da empresa, o que trouxe problemas para a execução do Fundec. No final dos anos 90, esse é o elemento de novo que aparece no discurso empresarial: **a noção de que o social e o econômico podem andar juntos, que tal união é condição para a “sustentabilidade” da empresa.** Não há indicadores confiáveis de que os investimentos feitos na área social terão de fato reflexos nos números negociais das empresas ou se somarão como custos; se significarão bons resultados a longo prazo ou gastos imediatos a

---

<sup>100</sup> Entrevista realizada com Eliane Matioli Alves de Sousa, em 01/08/2005, em Brasília.

curto prazo. O fato é que os gestores passaram a confiar nessa relação e a desenvolver estratégias em que os dois lados estivessem casados. Para o Banco do Brasil, o DRS é uma estratégia não apenas para vender produtos e realizar contratos de financiamento, mas para expandir a base de clientes, driblando as limitações que a legislação lhe impõe.

Atualmente, os bancos comerciais privados têm crescido sua carteira de clientes pela aquisição de outras instituições bancárias. A possibilidade de crescer pela conquista de novos clientes é muito restrita, pois a maioria daqueles com renda suficiente para movimentar uma conta bancária já está bancarizada. Sobra uma fatia de clientes que se movimenta de uma instituição para outra, mas aqueles em condições econômicas de possuir conta bancária e que não estejam vinculados a alguma instituição bancária, são poucos. Por isso, resta aos bancos privados adquirir outros bancos como estratégia para aumentar o número de clientes. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica não podem lançar mão desse recurso. A estratégia criada pelo Banco do Brasil foi contribuir para que o desbancarizado aumente sua renda, fortaleça o seu negócio e então torná-lo cliente. Mاتيoli resume que a estratégia do Banco não é explorar mercado, é desenvolver mercado:

*“Se não começar a trabalhar com essa faixa da sociedade, não tem para onde crescer. E nós precisamos crescer. Então, existe um mercado enorme lá fora, mas ele não está preparado para ser bancarizado hoje. O mercado não está pronto, ele tem que ser desenvolvido” (idem).*

O DRS é uma estratégia de negócios que tem o objetivo de garantir a penetração da empresa em mercados ainda não explorados pela concorrência e também fidelizar a clientela, na medida em que o pequeno empresário/empreendedor será grato àquela instituição que lhe ajudou a desenvolver o seu negócio. É desse modo que o agir de maneira socialmente responsável, ou pensar o desenvolvimento de comunidades desassistidas e carentes, pode contribuir para a sustentabilidade da empresa a longo prazo. Não quer dizer que vai mesmo produzir o resultados esperados....

## CONCLUSÃO

O discurso do Instituto Ethos e de outras ONGs relacionadas a RSE aproximam elementos que sempre estiveram distantes. Investir em ações sociais, atuar de maneira ética e responsável e contribuir com políticas públicas podem trazer resultados econômicos para as empresas e ganhos em sustentabilidade. Historicamente, no Brasil, o social e o econômico foram esferas isoladas. O social identificava-se com filantropia e caridade, enquanto o econômico com lucros e competitividade. Em um lado ações desinteressadas e solidárias, no outro interesses e indivíduos. Nos anos 60, setores do empresariado cristão chegaram a falar de responsabilidade social, mas defendiam, sobretudo, o dever moral de proteger quem possui menos, refrear a ambição e outros vícios privados. Os conflitos políticos, derivados da tensão entre os interesses do operário e do empresariado, poderiam levar à sociedade comunista e a única maneira de corrigir tal tendência seria o empresariado conter a ambição pelo lucro e garantir melhores condições de trabalho aos seus funcionários. A propriedade deveria estar subordinada à função social, defendia a Igreja Católica.

Nos anos 90, a tensão entre o econômico e o social se resolve de outra maneira. O crescimento da empresa não pode ser pensando de forma isolada, sua estratégia deve contemplar o interesse dos demais públicos com os quais se relaciona de maneira direta e indireta. Para tanto, o planejamento de seu desenvolvimento deverá incluir variáveis econômicas, sociais e ambientais. Atuando de maneira sistêmica, solidária e cooperativa com as demais partes que compõem a sociedade, a empresa garantirá um desenvolvimento seguro e duradouro. Quanto mais ampla e forte a rede de relações que a empresa estabelece com fornecedores, funcionários, clientes, governo e organizações civis; maior a probabilidade de garantir permanência no mercado, de atingir públicos isolados, de conquistar a simpatia e a credibilidade de consumidores participativos e críticos, e por todas essas razões e outras, investir no social traz vantagens econômicas, faz parte do próprio negócio. Não há mais tensão entre o econômico e o social, tornaram-se face e contra face da labuta capitalista de conquistar e manter mercado. A expressão cristã mudou sua construção, agora, “o que uma mão fez que a outra conheça e aproveite suas ações”.

Tornou-se perfeitamente possível integrar demandas dos negócios com demandas sociais no discurso das entidades empresariais que militam em favor de uma conduta socialmente responsável. No entanto, caberá aos gestores combinar o social e o econômico na atividade diária das empresas e para essa tarefa não há receitas. Por mais que o Instituto Ethos disponibilize uma série de instrumentos gerenciais, está longe de explicar como ações éticas, sociais e ambientais se reverterão em lucros contábeis. Esse é o desafio que é dado resolver aos indivíduos identificados com a causa. As respostas para a questão são muitas e diferentes, decorrem da experiência acumulada por cada empresa, da vivência e militância política dos gestores, da cultura organizacional e outros fatores. Cada empresa responderá de modo diferente ao dilema colocado.

O Banco do Brasil, por exemplo, fez uso da experiência de 18 anos com o Fundec para reelaborá-la no DRS. Nos anos 80, o social e o econômico estiveram separados no BB, não apenas no planejamento, mas eram estruturas físicas e administrativas isoladas. Tudo que fosse social estava na Fundação Banco do Brasil e tudo que fosse econômico estava na empresa Banco do Brasil. O social não poderia gerar lucros, não deveria pensar em resultados e o econômico, por sua vez, não poderia se ater a questões menores como preocupações com meio ambiente ou como pequenos agricultores pagariam financiamentos<sup>101</sup>. Hoje, o Banco não está apenas preocupado em emprestar, mas em desenvolver uma logística de apoio para que o pequeno agricultor se insira no mercado. Os ganhos econômicos, que por ventura vier a ter, também significarão ganhos para o BB, que conquistará um bom cliente. Desse modo, investir no social torna-se estratégia de crescimento de mercado para um Banco que está impedido pela legislação de comprar outras instituições financeiras. Em vez de crescer conquistando mercado, a empresa cresce criando mercado.

As soluções deverão se diferenciar de empresa para empresa, no entanto, um problema será constante: como encontrar indicadores de resultado a curto prazo desenvolvendo ações que só se viabilizam num planejamento complexo feito numa perspectiva de longo prazo? No final do ano, toda empresa precisa fechar suas contas, o que exige a fixação de metas a curto prazo mesmo quando os objetivos estão distantes.

---

<sup>101</sup> É como se o social estivesse confinado a esfera do sagrado, que não poderia ser contaminada pelos interesses econômicos, onde somente ações puramente altruístas seriam aceitas e capazes de gerar resultados. Daí a pergunta sempre repetida, quando o tema é responsabilidade social, se as empresas agem por bondade ou interesse (cf. Peliano, 2001).

Instala-se, assim, um outro dilema aos gestores, não apenas terão que encontrar saídas para associar deveres sociais e ambientais com interesses econômicos, quanto terão que sustentar ganhos futuros, enquanto produzem indicadores de resultados concretos e imediatos. Na prática, é mais provável que o contrário ocorra. Atuar de maneira socialmente responsável significará gastos imediatos como, por exemplo, ter que alterar a tecnologia de produção para reduzir a emissão de resíduos tóxicos; enquanto os ganhos, se vierem, apresentar-se-ão a longo prazo.

Mas a urgência por resultados é apenas uma das tensões a que estão colocados os gestores. Há ainda outras. A empresa poderá escolher reduzir impacto ambiental de sua atividade e não existir tecnologia disponível ou o custo da tecnologia apresentar-se alto demais. Ou desejar uma conduta ética nos negócios e ter que sustentar perdas em razão de uma concorrência que trabalha de forma desleal e fraudulenta. Ou ainda, escolher produzir produtos ecologicamente corretos e não obter aceitação dos consumidores. Os gastos sociais das empresas é apenas a face mais visível dos dilemas que aparecem no conteúdo normativo de responsabilidade social. Para que tal conteúdo se realize será preciso que os gestores, hoje identificados com a causa, convençam o restante das empresas a concordar com as normas de conduta e a acreditar que trarão algum resultado.

Responsabilidade social está longe de se institucionalizar. Os próprios gestores entrevistados falaram das dificuldades que vivenciam ao tentar convencer o corpo administrativo de suas empresas a atuar em consonância com as normas de RSE. No entanto, o tema merece ser estudado não porque possa estar relacionado à mudança cultural, não se trata disso. Tampouco pelas razões morais incluídas no conceito. Simplesmente, porque permite ao pesquisador tratar uma questão importante para a Sociologia, sobre como a lógica, presente no ambiente, penetra a organização e estabelece referenciais para as escolhas dos atores, referenciais que nem sempre apontam para atividades produtivas ou práticas de gestão mais eficientes.

Em situação de incerteza, os atores tendem a adotar modelos tidos como certos, se baseiam em rotinas de outras organizações, levando a certa homogeneidade de procedimentos. Rotinas burocráticas, que seriam meios para atingir certos fins, tornam-se fins em si mesmos. Rituais e cerimoniais são adotados sem questionar que resultados trarão para as empresas. Responsabilidade social é isso, um mito racional, uma lógica construída de que se a empresa atuar de certa maneira poderá obter ganhos econômicos e

de sustentabilidade. Mas é um mito localizado em alguns segmentos gerenciais, não é uma crença que se tornou evidente e amplamente aceita em todos os estratos empresariais. Institucionalização é um longo processo e a Sociologia precisa procurar por estratégias de pesquisa que permitam acompanhar o desenvolvimento dos fenômenos sociais, em lugar de tratar institucionalização como qualidade: ou está instituído ou não está instituído e só merece ser estudado o que está instituído.

Além disso, o problema da “responsabilidade social” se desdobra em outras questões, que exigem uma investigação mais detalhada e que só abordei de maneira muito rápida. Estou falando, por exemplo, do crescimento da empresa capitalista e da flexibilização da estrutura burocrática. O crescimento físico da empresa, os resultados milionários que as grandes empresas acumulam, tudo isso, favorecerá para que o corpo gerencial trabalhe cada vez mais referenciado em saberes supostamente técnicos, em modelos de sucesso e bom desempenho, e cada vez mais distante de imperativos do mercado e de pressões por resultados. Por isso que, nos dados levantados no capítulo V, encontramos que naqueles setores econômicos onde a pressão do consumidor é menor, maior é o volume de investimentos sociais e a tendência a publicar balanços sociais. Também que quanto maior a receita líquida, resultado operacional e número de empregados, maior a probabilidade das empresas de investir recursos na área social. Longe de querer afirmar que essas variáveis definem a conduta das empresas – pois, como dissemos no início desse texto e em vários momentos da tese, há uma série de desafios que está colocado aos gestores – elas são importantes para explicar as situações que favorecem a empresa a guiar-se por um senso comum ou saberes legitimados, construídos no ambiente social.

A análise da gestão dos gastos sociais das empresas também aponta para outras questões. A baixa formalização das áreas de RSE suscita dúvidas quanto à continuidade dos valores gastos na área social pelas empresas. O reduzido número de funcionários lotados nessas áreas, a ocupação pelas fundações e institutos da estrutura administrativa das empresas mantenedoras e o fato da operacionalização dos projetos estar confiada às ONGs são fatores que sinalizam para uma baixa formalização dos gastos sociais das empresas e que podem ocasionar a flutuação dos valores investidos, comprometer a qualidade da gestão dos recursos e facilitar a suspensão a qualquer momento dos projetos sociais. Como a existência das áreas de RSE ainda é um fenômeno recente – a maior

parte dessas áreas foi criada depois de 2002 –, é preciso acompanhar como vai se dar a formalização dos investimentos sociais para chegar a conclusões mais precisas.

Não se identificou nenhuma relação quando foi testada a associação entre formalização dos investimentos sociais (criação de áreas de RSE, existência de institutos e fundações) e aumento dos recursos na área social. Se houvesse tal associação, poderia se supor a possibilidade de um processo que se reforçaria: quanto maior o volume gastos na área social maior a probabilidade de se criar áreas específicas para gerenciar esses gastos e maior a probabilidade de tendo sido criadas as áreas, que elas trabalhem para aumentar o seu orçamento. Inicialmente, o objetivo é obter ganhos econômicos diretos através de gastos sociais, mas ao se criar uma estrutura, definir funcionários, orçamento específico; o staff burocrático ganha vida própria e passa a trabalhar para sua própria sobrevivência. A partir daí, não seria necessário justificar gastos sociais com base em resultados econômicos, simplesmente, se investiria no social ou ambiental porque se reconheceria como um dever ser. Mas não se verificou na pesquisa empírica nada nesse sentido, por isso, não se pode falar, ainda, de processos que se reforcem. Entretanto, pesquisas realizadas no futuro poderão chegar a resultados mais conclusivos, em razão do conteúdo de RSE só recentemente ter entrado na pauta das empresas.

O que se pode afirmar é que para o conteúdo normativo de RSE se institucionalizar ainda será muito importante a presença dos gestores identificados com o tema e a mobilização das ONGs empresariais que tratam o assunto. O alto nível de associação obtida – quando testada a correlação entre participação em ONG e investimento social, e participação em ONG e publicação de balanço social – aponta nesse sentido. RSE vai se difundindo não em razões de demandas do mercado, tampouco pelos ganhos diretos que a conduta poderá trazer para imagem e marca da empresa participante, mas principalmente porque gestores encontram espaço para encaminhar suas empresas nesse sentido, já que o tema tornou-se legítimo no jargão administrativo, em função da mobilização empreendida pelas ONGs empresariais.

A capacidade que as grandes empresas possuem – como Petrobrás, Banco Itaú, Banco do Brasil, Suzano, Votorantim, Gerdau, Vale do Rio Doce e outras – de normatizar comportamento de empresas terceirizadas e fornecedoras também tem um peso enorme nesse processo. Como vimos, essas empresas não estão apenas patrocinando a causa, o que já seria muita coisa, mas possuem cadeiras em algumas ONGs e são participantes ativas

delas. Além disso, é preciso somar no sentido da difusão das normas de RSE a participação dos fundos de pensão. Eles movimentam um volume significativo de recursos na Bolsa de Valores, possuem assento no conselho de administração de grandes empresas que atuam na economia nacional e, após o acordo que assinaram com o Instituto Ethos, estão mesmo dispostos a adotar as normas de RSE como referenciais não apenas para orientar a administração das empresas que participam, quanto também para definir aonde irão alocar seus recursos.

Por fim, gostaria de tratar de uma questão que não foi objetivo desse trabalho, embora por ela tenha passado de maneira indireta. Até aqui eu falei da importância que tem o ambiente institucional em interferir na estrutura administrativa das empresas e em práticas de gestão existentes. Quero fazer o caminho inverso e chamar a atenção para a influência que as grandes empresas têm, não apenas na esfera econômica, mas também nas esferas política e social. O volume de recursos que movimentam, o poder que possuem de interferir diretamente na eleição de representantes públicos, as consequências boas ou ruins de suas atividades produtivas sobre o meio ambiente e a contribuição que podem dar para alterar ou reafirmar padrões de conduta, tudo isso faz das empresas um objeto de estudo que merece ser melhor explorado pela Sociologia brasileira. Muita atenção tem sido dada, nos estudos institucionais, principalmente na Ciência Política, ao Estado e sua influência na distribuição de renda, fomento à produção, mudança na cultura política e outros temas. Pouco tem se falado da empresa enquanto um “centro de decisão” importante.

Esse conceito é de Touraine (1970), que argumenta que a empresa não é simplesmente uma organização, ou seja, não se resume a uma unidade de produção com regras, funções e hierarquias. A empresa é palco de importantes negociações sociais que se resolvem de maneira relativamente autônoma. No passado, o conflito central que atravessava a empresa era o conflito capital/trabalho; hoje, um conjunto de questões gerais se resolve no ambiente das empresas: questões de gênero, de raça, de direitos humanos, ecológicas e outras. A empresa é cada vez mais um centro de decisões política, econômica e social, por isso deve ser olhada com mais atenção.

Não estou querendo voltar aos estudos tecnocráticos, mas apenas ressaltar a necessidade de reforçar os estudos das organizações na Sociologia brasileira, de desfazer o mito da empresa como a vilã que persegue o lucro máximo, mas de tratá-la como um espaço no tecido social de lutas e transformações.

## BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESAS (ADCE). **A História de um ideal: a ADCE no Brasil 1961-1996**. São Paulo, Adicon, 1997.

ANDRADE, Ilza Araújo L. de. **Políticas e Poder: o discurso da participação**. São Paulo, AD Hominem; Natal: Cooperativa Cultural da UFRN, 1996.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte, UFMG, 2003.

BANCO DO BRASIL. Consultoria Técnica da Presidência. **Banco do Brasil, Novos tempos, novos rumos**. Brasília, Banco do Brasil, 1986, 27 p.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual do Banco do Brasil 1985**. Brasília, Banco do Brasil, 1986.

BAPTISTELLA, Celma da Silva Lago. **Colhedores de laranja na indústria paulista**. 1998. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 2002.(Coleção Passo-a-Passo, 10).

BASILE, Sidnei. O papel da mídia e o poder da informação. **Diálogos Akatu: Consumidor, o Poder da Consciência**, São Paulo, Instituto Akatu, 2002.

BELL, Daniel. **O Advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo, Cultrix, 1977.

\_\_\_\_\_. Há uma classe dirigente nos Estados Unidos? Reexame da “Elite do Poder”. In: \_\_\_\_\_. **O Fim da Ideologia**, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1980.

BERGER, Peter. **O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da Religião**. 2ª ed. São Paulo, Paulinas, 1985.

\_\_\_\_\_. **A revolução capitalista**. Belo Horizonte, Itatiaia, 1992.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. 2004. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 24ª ed. Petrópolis, Vozes, 2004.

BERLE, Adolf Augustus e MEANS, Gardiner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo, Abril Cultural, 1984. (Coleção Os Economistas).

BEZERRA, Walter Facó. **Avaliação de programas de desenvolvimento comunitário: o caso do Fundec**. 1996. Dissertação (Mestrado Administração Pública) – Escola de Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro, 1996.

BIANCHI, Álvaro. **Hegemonia em construção**: a trajetória do Pensamento Nacional das Bases Empresariais, São Paulo, Xamã, 2001.

BIRCHAL, Sérgio. Globalização e Desnacionalização das Empresas Brasileiras: 1990 a 1999. In: KIRSCHNER, A M.; GOMES, E.R.; CAPPELLIN, Paola. (org.). **Empresas, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro, Relume Dumará, Faperj, 2002.

BLACK, John Conrad. **Corporate Social Responsibility in Brazil**. 2005. Monografia (MBA Corporate Social Responsibility) – Graduate School of International Relations & Pacific Studies, University of California, San Diego.

BONSERVIZZI, Milton; SIBINELLI, Patrícia Cristina Cuchieratto e SOUZA, Milton César Fraga. A percepção do consumidor quanto a embalagens recicláveis. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 33-49, jul./set. 1993.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social**: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1957.

BRADESCO. **Relatório Anual do Bradesco 1989**. São Paulo, Bradesco, 1990.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social Bradesco 2004**. São Paulo, Bradesco, 2006.

BRASIL.Ministério da Ciência e Tecnologia. Coordenação-Geral de Indicadores – ASCAV/SEXEC: banco de dados. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/2068.html>. Acesso 16/08/2006.

BRINT, Steven e KARABEL, Jerome. Los orígenes y las transformaciones institucionales: el caso de las escuelas locales de los Estados Unidos. In: POWELL, Walter W. y DIMAGGIO, Paul J. (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidade Autónoma do Estado do México, 1999.

BURNHAM, James. **The managerial revolution**. London, Indiana University Press, 1973.

BURNS, Tom e STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres, Tavistock, 1961.

CAMAROTTI, Ilka. **O que as empresas podem fazer pela erradicação da pobreza.** São Paulo, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2003.

CAMPOS, Roberto de Oliveira. **Função da empresa privada,** Rio de Janeiro, 1971.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** Rio de Janeiro, UFRJ, 1995.

CAPPELLIN, P et. al. As Organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, A M.; GOMES, E.R. e CAPPELLIN, P. (org). **Empresas, Empresários e Globalização.** Rio de Janeiro, Relume Dumará, Faperj, 2002.

CARDOSO, Ruth. Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade. **Update:** Revista Mensal da Câmara Americana de Comércio de São Paulo, São Paulo, n.363, p. 115-120, agosto, 2000.

CARUSO, Rosalba. Galbraith: a mudança industrial. In: DE MASI, Domenico. **A Sociedade Pós-Industrial.** 3ª ed. São Paulo, Senac, 2000.

CARVALHO, Bruno Sciberras. Instituições e razão coletiva: as normas da escolha racional como Sociologia Política. In: **Encontro Anual da Anpocs**, 28, 2004, Caxambu – MG. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 2004. CD-ROM.

CARVALHO, Cristina Amélia e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da Perspectiva Institucional para a Análise das Organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: \_\_\_\_\_. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional,** Recife, EDUFPE, 2003.

CASTELLS, Manuel. **The Information City: Information Technology, Economic Restructuring and the Urban Regional Process.** Cambridge, Blackwell Publishers, 1989.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade em rede.** 3ª ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. Tecnologias de la información y la comunicación y Desarrollo global. In: **Revista de Economía Mundial,** Universidad de Huelva Publica, n.7, p. 91-107, 2002.

CASTRO, Célia de Fátima Mendonça F e, et. al. **Master em Marketing Banco do Brasil** – Trabalho Final. 1997. 65 f. Monografia (MBA em Marketing) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasília, 1997.

CHEIBUB, Zairo B, Locke, Richard M. Valores ou Interesses? Reflexões sobre a Responsabilidade Social das Empresas. In: KIRSCHNER, A M.; GOMES, E.R.,

CAPPELLIN, P. (org.). **Empresas, empresários e Globalização**. Rio de Janeiro, Relume Dumará, Faperj, 2002.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, n.6, p.1-22, 1972.

\_\_\_\_\_. Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston Study. **Administrative Science Quarterly**, n.17, p.163-177, 1972.

CHILDS, Marquis W. e CATER, Douglass. **A ética em uma sociedade mercantil**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1957.

CONGRESSO NACIONAL. Comissão Parlamentar Mista de Inquérito. Relatório Final da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito, criada através de Requerimento n. 151/93 – CN. Brasília, Centro Gráfico do Senado Federal, 1994 (Mimeo).

COSTA, Marília Maciel. **Vôlei de praia: configurações sociais de um esporte-espetáculo de alto rendimento no Brasil**. Tese (Doutorado em Sociologia) - Depto. Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

COSTA, Alessandra Mello da; CARVALHO, José Luís Felício dos Santos de e FIGUEIREDO, Sandra Dantas. Gestão sócio-ambiental como competência estratégica: uma apreciação crítica do pacto ambiental da Petrobrás com a sociedade. In: Seminário de Administração FEA/USP – **VIII Semead**, 2005, São Paulo. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/>>, consultado em 18/03/2006.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A fala dos homens: análise do pensamento tecnocrático, 1964-1981**. São Paulo, Brasiliense, 1983.

CRUZ, Sebastião C. Velasco. Teoria e História: notas críticas sobre o tema da mudança institucional em Douglass North. **Revista de Economia Política**, v. 23, n. 2(90), abr./jun., 2003.

DEBRESSON, Chris e AMESSE, Fernand. Networks of innovators: Introduction. **Research Policy** n.20, p. 363-379, 1991.

DEZOUZART, Elizabeth. Paulo Egídio. In: **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro Pós – 1930**. Versão 1.0, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, CD-ROM.

DIMAGGIO, Paul J. Construcción de un Campo Organizacional como un Proyecto Profesional: los museos de Arte de Los Estados Unidos, 1920-1940. In: POWELL, Walter W. y DIMAGGIO, Paul J (comps). **El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional**. México, Universidad Autónoma del Estado de México, 1999.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48, pp.147-160, 1983.

\_\_\_\_\_. Introdução. In: POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul J (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidad Autónoma del estado de México, México

DINIZ, Eli. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 90**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2000.

\_\_\_\_\_. Reformas econômicas, elites empresariais e democracia no Brasil. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R. e CAPPELLIN, Paola (org.). **Empresa, empresários e Globalização**. Rio de Janeiro, Relume Dumará, Faperj, 2002.

DINIZ, Eli e BOSCHI, Renato. **Empresários, interesses e mercado: dilemas do desenvolvimento no Brasil**. Belo Horizonte, UFMG; Rio de Janeiro, Iuperj, 2004.

\_\_\_\_\_. Um novo empresariado? Balanço tendências recentes. In: Diniz, Eli. **Empresários e modernização econômica: Brasil anos 90**. Florianópolis, UFSC, Idacon, 1993.

DOIMO, Ana Maria. **A vez e a voz do popular: movimentos sociais e participação política no Brasil pós-70**. Rio de Janeiro, Relume-Dumará: ANPOCS, 1995.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1999.

DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. São Paulo, Edusp, 1998.

DRUKER, Peter F. **Sociedade Pós-capitalista**. 6ª ed. São Paulo, Pioneira, 1997.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **Tensões contemporâneas entre o público e o privado**. São Paulo, Paz e Terra, 2003.

DURKHEIM, Émile. **Ética e Sociologia da Moral**. São Paulo, Landy Editora, 2003.

ELLUL, Jacques. **Técnica e o desafio do século**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1968.

EXAME. **Melhores e Maiores: as 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo, Ed. Abril, jul.2005. Suplemento.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). Relatório Social. São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Comunicação Social. **Balço Social 2003**. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. Relatório Social. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. Relatório Social. São Paulo, 2005.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1994.

FERRAREZI, Elisabete. Filantropia empresarial e parceria: elementos para reflexão. In: Seminário “Política Social e Pobreza: a Caminho do Habitat II”, Rio de Janeiro. Anais. IUPERJ/Urbadata/ Universidade de Toronto, 4-6 de dezembro de 1995.

FICO, Carlos. **Ibase: usina de idéias e cidadania**. Rio de Janeiro, Garamond, 1999.

FLIGSTEIN, Neil. La transformación estructural de la industria de los Estados Unidos: una explicación institucional de las causas de la diversificación en las empresas más grandes, 1919-1979. In: Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J (comps). **El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional**. México, Universidad Autónoma del Estado de México, 1999.

FOGUEL, Sérgio: Balço Social: a essência e a benemerência. Folha de São Paulo, São Paulo, 23 jun. 1997, Caderno Dinheiro, p. 2

FONTES, Miguel. **Marketing social revisitado: novos paradigmas do mercado social**. Cidade Futura, Florianópolis, 2001.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 18ª ed. Rio de Janeiro, Graal, 2003.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 26ª ed. Petrópolis, Vozes, 2002.

FUKUYAMA, Francis. **A Grande Ruptura**. Rio de Janeiro, Rocco, 2000.

FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA. **Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança: uma história de ação 1990-1997**. São Paulo, 1998.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Secretaria Executiva. **Relatório de Atividades 1992**. Brasília, 1993.

\_\_\_\_\_. Diretoria Executiva da Fundação Banco do Brasil. **Relatório de Atividades 1994**. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 1995**. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 1996**. Brasília, 1997.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2003**. Brasília, 2003 (mimeo).

FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR (Procon –SP). **Cadastro de Reclamações Fundamentadas**, São Paulo, 2005. Disponível em <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/cadastro2005.pdf>. Acesso em 17/07/2006.

FUNDAÇÃO IOCHPE. **A crescente participação do setor privado no terceiro setor Brasileiro**. Disponível em <http://www.fiochpe.org.br/conceito1.html>>. Acesso em 27/10/2005.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA INFÂNCIA (UNICEF). **Mobilização empresarial pela erradicação do trabalho infantil no Brasil**: um estudo das estratégias desenvolvidas pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança. UNICEF, São Paulo, dezembro de 1996.

GALA, Paulo. A Teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, vol. 23, n. 2 (90), p. 89-105, abril-junho/2003.

GALASKIEWICZ, Joseph. Responsabilizando a los actores corporativos: la construcción de instituciones en Minneapolis – S. Paul. In: POWELL, Walter W. y DIMAGGIO, Paul J (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidad Autónoma del Estado de México, 1999.

\_\_\_\_\_. Professional Networks and the Institutionalization of a Single Mind Set, **American Sociological Review**, n. 50, p.639-658, 1985.

\_\_\_\_\_ and BURT, Ronald S. Interorganization Contagion in Corporate Philantropy. **Administrative Science Quarterly**, n. 36(1), pp.88-105, 1991.

GALBRAITH, John Kenneth. **A sociedade afluyente**. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1972.

\_\_\_\_\_. **O Novo Estado Industrial**. 2ª ed. São Paulo, Pioneira, 1983.

GARAY, Angela Beatriz Busato Scheffer. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6-14, julho/setembro 2001.

GAZETA MERCANTIL. **Balanço Anual**, São Paulo, n. 25, julho, 2001 . Suplemento.

GAZZOLI, Patrícia. O Neoinstitucionalismo abre espaço para o ator Social: uma exigência da investigação empírica. In: **Encontro Anual da Anpad**, 29, 2005, Brasília. Anais, São Paulo, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GOLDMAN, Harvey. **Max Weber and Thomas Mann: calling and de shaping of the self**. Berkeley, Los Angeles, Califórnia, University of California Press, 1988

GOMES, Gustavo Maia; BERTINI, Alfredo; MAC DOWELL, Maria Cristina (coord.). **Seis estudos sobre cultura e Desenvolvimento municipal: os casos do Pará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Distrito Federal**. Recife, IPEA/Unesco, 2002 (mimeo).

GONÇALVES, Ernesto Lima. Princípios fundamentais da operacionalização do Balanço Social. In: \_\_\_\_\_ (org). **Balanço Social da empresa na América Latina**. São Paulo, Pioneira, 1980a, p. 35-47.

\_\_\_\_\_. Tentativa de um modelo básico de Balanço Social. In: \_\_\_\_\_ (org). **Balanço Social da empresa na América Latina**. São Paulo, Pioneira, 1980b, p. 49-57.

\_\_\_\_\_. **A gestão empresarial: visão doutrinária e aspectos pragmáticos**. São Paulo, Edições Loyola, 1989.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade social da empresa. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, FGV, 24 (4), p. 226-240, out./dez. 1984.

GOUVÊA, Gilda Portugal. **Burocracia e elites burocráticas no Brasil**. São Paulo, Paulicéia, 1994.

GOYDER, George. **El Porvenir de la Empresa Privada**. Madrid, Aguilar, 1957.

GRAJEW, Oded. Entrevista. [Entrevista concedida a Pedro F. Bendassolli]. **GV Executivo**, n. 1, vl 4, p. 10-13, fev./abril 2005.

\_\_\_\_\_. Só Caridade Não Basta. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, n. 265, 25/09/2002 (a), p.21-22

\_\_\_\_\_. Responsabilidade Empresarial no Brasil. In: Pereira, Carla (Coord.). **Responsabilidade Social e cidadania: a contribuição alemã**. São Paulo, Instituto de Fomento Sócio-Cultural Brasil-Alemanha, dezembro, 2002b.

\_\_\_\_\_. Negócios e Responsabilidade Social. In: Esteves, Sérgio A. P. (org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Axis Mundi: AMCE, p. 39-49, 2000.

\_\_\_\_\_. O que é responsabilidade social. In: Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social (Sinal 99), Ribeirão Preto, novembro de 1999 (mimeo).

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: the Problem of the Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, vl. 91, n. 3, p. 481- 510, nov., 1985.

\_\_\_\_\_. The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited. **Sociology Theory**, vol. 1, 201-233, 1983.

GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo, Publifolha, 2002.

GRUPO DE INSTITUTO, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (Gife). **Investimento Social Privado no Brasil: perfil e catálogo de associados**. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Censo Gife**. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Censo Gife**. Relatório Preliminar, São Paulo, 2005.

GUIMARÃES, Ricardo. O Papel do Indivíduo, o Poder da Indução. In: Instituto Akatu pelo Consumo Consciente. **Diálogos Akatu: consumidor, o poder da consciência**. São Paulo, Instituto Akatu, 2002.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes Guimarães. Responsabilidade Social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresa**. Rio de Janeiro, FGV, 24 (4), p. 211-219, 1984.

GUNNELL, John G. The theory of technocracy. In: Mendes, Cândido (org), **The Controls of Technocracy**. Rio de Janeiro, Educam, 1979.

HAGE, Jerald. An axiomatic theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, 10 (4), p. 289-320, 1965.

HERCULANO, Mônica. Incentivos fiscais para terceiro setor precisam ser menos restritivos". Disponível em <http://www.Gife.org.br>. Consultado em 10/11/2003.

HERMAN, Edwards. **Corporate, Control, Corporate Power: a Twentieth Century Fund Study**. New York, Cambridge University Press, 1983.

HOLLINGSWORTH, J. Rogers. Doing Institutional analysis: implications for the study of innovations. **Review of International Political Economy**, 7:4, p. 595-644, 2000.

Instituto Akatu pelo Consumo Consciente e Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Pesquisa 2005: responsabilidade social das empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro**. São Paulo, Instituto Akatu, 2005.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social empresarial: um retrato da realidade brasileira**. São Paulo, Instituto Akatu, s/data.

Instituto Akatu. **Percepção da responsabilidade social empresarial e assimilação do consumo consciente**. São Paulo, Instituto Akatu, in mimeo, s/data.

\_\_\_\_\_. **Diálogos Akatu: a gênese do consumidor consciente**. São Paulo, Instituto Akatu, ano 1, n. 1, p. 3-10, 2002.

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE): banco de dados. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em 20/08/2006

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatística do Cadastro Central de Empresas 2003**. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002**, Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa industrial**. Rio de Janeiro, v. 22, n.1, p. 1-263, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa anual do comércio**. Rio de Janeiro, v. 15, p. 1-134, 2003b.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa anual de serviços**. Rio de Janeiro, v. 5, p. 1-192, 2003c.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **O que as empresas podem fazer pela educação**. São Paulo, Cenpec, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 1999.

\_\_\_\_\_. **Diálogo empresarial sobre os princípios do Global Compact**. São Paulo, Instituto Ethos, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro**. São Paulo, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Guia de elaboração do Balanço Social**. São Paulo, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2005b.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor**. São Paulo, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2006.

IOCHPE, Evelyn Berg. Terceiro Setor: o desafio da conceituação. In: **Fórum Permanente do Terceiro Setor**, Primeira Coletânea de Artigos, São Paulo, junho de 1998 – junho de 1999. São Paulo, Senac, p. 61-65, 1998.

\_\_\_\_\_. O Balanço Social das empresas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 abr. 1997. Caderno Opinião, p. 1

JEPPERSON, Ronald L. Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. In: POWELL, Walter W. y DIMAGGIO, Paul J (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, **Universidad Autónoma del Estado de México**, 1999.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: Novas teorias sobre o mundo Contemporâneo**. Rio de Janeiro, Zahar, 1997.

LANDIM, Leilah. Desenvolvimento Social Sustentado: Propostas Práticas de Atuação. In: **Fórum Permanente do Terceiro Setor**, Primeira Coletânea de Artigos, São Paulo, junho de 1998 – junho de 1999. São Paulo, Senac, 61-65, 1998.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, Organizações e Instituições**. 3ª ed. Rio de Janeiro, Livraria Francisco Alves, 1970.

LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1969.

LAURENT, Phillippe e JAHAN, SJ Emmanuel. **As igrejas diante da empresa: cem anos de pensamento social**. São Paulo, Edições Loyola, 1991.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. 2ª ed. São Paulo, Ed. Harbra, 1987.

LOBO, Cinara G. Araújo. **Movimento popular e cultura política: o discurso do movimento pela moradia em Goiânia** Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Departamento de Ciência Política, UFPE, Recife, 1999.

MAGALHÃES, Camillo Calazans de. O Banco do Brasil e o Reordenamento Financeiro do Governo Federal. In: **Seminário de Administradores do Banco do Brasil**, 1985, Brasília. Brasília, Banco do Brasil, 1985.

\_\_\_\_\_. O Processo de Diversificação de Atividades. In: **Seminário de Administradores do Banco do Brasil**, 1987, São Paulo. Brasília, Banco do Brasil, 1987.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade Social das empresas e ação política de indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, FGV, 24 (4), p. 220-225, 1984.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas Tendências em Análise do Discurso**. 2ª ed. São Paulo, Unicamp/Pontes, 1993.

MATTAR, Helio. **Desenvolvimento Social Sustentado**: Propostas práticas de atuação. In: Fórum Permanente do Terceiro Setor, Primeira Coletânea de Artigos, São Paulo, junho de 1998 – junho de 1999. São Paulo, Senac, p. 61-65. 1998

\_\_\_\_\_. **Em Busca da Globalização Solidária**. In: Congresso Nacional sobre Investimento Social Privado, 16-18 de outubro, Vitória, 2000, Vitória – ES, Gife e Fund. Otacílio Coser, p. 5-11, 2000.

\_\_\_\_\_. Os Novos Desafios da Responsabilidade Social Empresarial. **Instituto Ethos Reflexão**, São Paulo, Instituto Ethos, ano 2, n. 5, jul. 2001.

\_\_\_\_\_. Apresentação. In: INSTITUTO AKATU. **Diálogos Akatu**: consumidor o poder da consciência, São Paulo, Instituto Akatu, ano 1, n. 2, p. 4-10, 2002.

MELUCCI, Alberto. **Nomads of the present**: social movements and individual needs in contemporary society. Londres, Hutchinson Radius, 1989.

\_\_\_\_\_. Challenging codes. Collective action in the information age. Cambridge, New York, Melbourne, Cambridge University, 1996.

MCINTOSH, Malcolm et al. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MESQUITA, Luis José de. **As encíclicas sociais de João XXIII**. Rio de Janeiro, ed. José Olympio, 1963. 2v.

MEYER, John W. Rationalized Environments. In: SCOTT, Richard W. et al. **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. USA, London, Sage Publications, 1994.

\_\_\_\_\_. Institutional and organizational rationalization in the mental health system. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism, USA, London, Sage Publications, 1994.

MEYER, John W, BOLI, John and THOMAS, George M. Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional**

**environments and organizations:** structural complexity and individualism. USA, London, Sage Publications, 1994.

Meyer, John W. and Rowan, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83 (2): 340-63, 1977.

MEYNAUD, Jean. **Problemas ideológicos del siglo XX:** el destino de las ideologías y tecnocracia y política. Barcelona, Ediciones Ariel, 1964.

MILLS, Wright. Introdução: o homem e sua obra. In: Weber, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro, LTC, p. 3-51, 2002.

MINDILIN, Sérgio. A estratégia de composição de forças sociais: estado, empresas e organizações sem fins lucrativos. In: Fórum Permanente do Terceiro Setor, Primeira Coletânea de Artigos, São Paulo, junho de 1998 – junho de 1999. São Paulo, Senac, p. 116-118, 1999.

Moreno, Rachel. O Estado Atual do Consumidor e a Possibilidade de um Salto Qualitativo. In INSTITUTO AKATU. **Diálogos Akatu:** consumidor, o poder da consciência, São Paulo, Instituto Akatu, 2002.

NEE, Victor. Sources of the New Institutionalism. In: BRINTON, Mary C. e NEE, Victor (orgs.). **The New Institutionalism in Sociology**. Califórnia, Stanford University Press, 2001.

\_\_\_\_\_, INGRAM, Paul. Embeddedness and Beyond: institutions, exchange, and social structure. In: BRINTON, Mary C. e NEE, Victor (orgs.). **The New Institutionalism in Sociology**. Califórnia, Stanford University Press, 2001.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

\_\_\_\_\_. **Understanding the Process of Economic Change**, Princeton, Princeton University Press. 2005.

\_\_\_\_\_, WEINGAST, Barry R. Constitutions and Commitment: the Evolution of Institutions Governing Public Choice in 17<sup>th</sup> Century England". **Journal of Economist History**, 49, p. 803-32, 1989.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim. Um Balanço dos Balanços Sociais das 500 Maiores Empresas S.A. Não-financeiras do Brasil. In: **Encontro Anual da Anpad**, 27, 2003, São Paulo, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, FGV, 24 (4):203-210, 1984.

OLIVEIRA, Nelson do Vale. **Uma teoria pura da sociedade**: os fundamentos da crítica kelseniana à Sociologia do Direito. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, UNB, Brasília, 2005.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva**: os Benefícios Públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais. Edusp, São Paulo, 1999.

OSTROM, Elinor. An Agenda for the Study of Institutions. **Public Choice**, n. 48, p.3-25, 1986.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e Responsabilidade Social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Democratizar a democracia**, os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

PARSONS, Talcott; SMELSER, Neil J. **Economy and society**: a study in the intergration of economic and social theory. London, Routhedge and Kegan Paul Ltd, 1957.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **Ação social das empresas do Nordeste**: quem são e onde estão. Brasília, IPEA, 2000a.

\_\_\_\_\_. **A iniciativa privada e o espírito público**: a ação social das empresas do Sudeste brasileiro. Brasília, IPEA, 2000b.

\_\_\_\_\_. **Bondade ou interesse?** Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília, IPEA, 2001.

\_\_\_\_\_. **A iniciativa privada e o espírito público** – a evolução da ação social das empresas privadas nas Regiões Sudeste e Nordeste. Brasília, IPEA, 2005.

\_\_\_\_\_. **A iniciativa privada e o espírito público** - a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, IPEA, 2006.

PEREIRA, Luís Carlos Bresser. **Tecnoburocracia e contestação**. Petrópolis, Vozes, 1972.

PEREIRA, Luís Carlos Bresser e MOTTA, Fernando C. Prestes. **Introdução à organização burocrática**. 3ª ed. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1983.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Gestão Cidadã**: ações estratégicas para a participação social no Brasil. Rio de Janeiro, FGV, 2002.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. Oxford, Reino Unido, Oxford University Press, 1990.

PORTER, Michel E. e KRAMER, Mark R. 2002. The competitive advantage of corporate Philantropy. **Harvard Business Review**, p. 57-68, dezembro, 2002.

POWELL, Walter W. Expansión del análisis institucional. In: POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul J (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidad Autónoma del estado de México, México.

POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul J. Introducción. In:\_\_\_\_\_. (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidade Autónoma del Estado de México.

\_\_\_\_\_. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: **American Sociological Review**, vol. 48, p. 147-160, abr. 1983.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1996.

\_\_\_\_\_. Bowling Alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy** 6:1, p. 65-78, jan. 1995.

RAGIN, C. **Construting social research: the unit and diversity of method**. Londres, Pine Forge Press, 1994.

RAPOSO, Rebecca. Fortalecendo a sociedade civil no Brasil. In: PEREIRA, Carla (coord.). **Responsabilidade social e cidadania: a contribuição alemã**. São Paulo, Instituto de Fomento Sócio-Cultural Brasil-Alemanha, dezembro, 2002.

RIOLI, Vladimir: Balanço Social. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 jul. 1997, Caderno Dinheiro, p. 2.

ROCHA, Everardo. **Clientes e brasileiros**, notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil. Brasília, Banco do Brasil, 1995 (mimeo).

ROMERO, Jorge Javier. Estudio Introductorio. Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanias. In: POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul J. (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidade Autónoma do Estado do México,1999.

SANTOS, Jair Nascimento. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

SCOTT, W. Richard. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, John W. e SCOTT, W. Richard. **Organizational environments: ritual and rationality**. London, Sage Publications, 1992.

\_\_\_\_\_. Institutional analysis: variance and process theory approaches. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London, Sage Publications, 1994a.

\_\_\_\_\_. Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London, Sage Publications, 1994b.

\_\_\_\_\_. Environmental Linkages and Organizational Complexity: Public and Private Schools. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London, Sage Publications, 1994c.

\_\_\_\_\_. **Organizations: rational, natural and open systems**. 4ª ed. New Jersey, United States of America, Prentice-Hall, 1998.

\_\_\_\_\_. Retomando los argumentos institucionales. In: POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul J (org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidad Autónoma del Estado de México, 1999.

SCOTT, W. Richard e MEYER, John W. La organization de los sectores sociales: proposiciones y primeras evidencias. In: POWELL, Walter W. e DIMAGGIO, Paul J. (org.), **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México, Universidade Autônoma do Estado do México, 1999.

SPOSATI, Adaiza: Não as subvenções sociais. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 mar. 1994, Caderno Dinheiro, p. 2

SELZNICK, P. Institutionalism “Old” and “New”. **Administrative Science Quarterly**, n. 41, p. 270-277, 1996.

/ SILVA, Allones dos Santos e SILVA, Giselle Mendes. Fatores Motivacionais das Ações de Responsabilidade Social Corporativa: Estudo de Caso e Pesquisa de Campo. In: Seminário de Administração FEA/USP – VIII Semead, 2005, São Paulo. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/>>, consultado em 18/03/2006.

SILVA, Eduardo Marcondes Filinto. **Cultura e investimento social privado**. São Paulo, Cefeis/FIPE, 2002 (mimeo).

SOUZA, Herbert de. As organizações sociais. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 7 jan. 1997. Caderno Opinião, p. 1

\_\_\_\_\_. Empresa pública e cidadã. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 mar. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2

/ \_\_\_\_\_. Balanço Social: voluntário ou obrigatório? **Folha de São Paulo**, São Paulo, 07 abr. 1997. Caderno Opinião, p. 1

\_\_\_\_\_. Balanço Social nas empresas públicas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 06 maio 1997. Caderno Opinião, p. 1.

SUPLICY, Marta. O que é Balanço Social. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 jun. 1997. Caderno Opinião, p. 1

SWEDBERG, Richard. **Max Weber e a idéia de Sociologia Econômica**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2005.

TAYLOR, Charles. **As fontes do self**. São Paulo, Loyola, 1997.

TAWNEY, R. H. **A religião e o surgimento do capitalismo**. São Paulo, Perspectiva, 1971.

TEIXEIRA, Nelson Gomes. Introdução. In: Gonçalves, Ernesto Lima (org.). **Balanço Social da empresa na América Latina**. São Paulo, Pioneira, 1980, p.VII – XIX.

\_\_\_\_\_. (org.). **O futuro do sindicalismo no Brasil: o diálogo social**. São Paulo, Pioneira Editora, 1990.

\_\_\_\_\_. Nossa era é a era da empresa. In: LAURENT, Phillippe e JAAHAN, SJ Emmanuel. **As igrejas diante da empresa: cem anos de pensamento social**. São Paulo, Ed. Loyola, 1991a.

\_\_\_\_\_. (org.) **A ética no mundo da empresa**. São Paulo, Pioneira Editora, Fundação Fides, 1991b.

TOLBERT, Pamela S., ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, Stewart R. et. Al (org. original); Caldas Miguel et. al (org. ed. Brasileira) **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1999.

TOLEDO, Geraldo Luciano e OVALLE, Ivo Izidoro. 1995. **Estatística Básica**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1995.

TOMEI, Patrícia A. **Responsabilidade Social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional**. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4):189-202, 1984.

TORRES, Ciro. Responsabilidade Social das Empresas (RSE) e Balanço Social no Brasil. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio e FREIRE, Fátima de Souza (orgs.) **Balanço Social, Teoria e Prática**, São Paulo, Atlas, 2001.

TOURAINÉ, Alain. **Crítica da Modernidade**. 7ª ed. Petrópolis, Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade Pós-Industrial**. Lisboa, Portugal, Moraes Editores, 1970.

TRICHES, Divanildo. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, janeiro-março, 1996.

TSEBELIS, George. **Jogos ocultos: escolha racional no campo da política comparada**, São Paulo, Edusp, 1998.

TSOUKAS, Haridimos. David and Goliath in the risk society: making sense of the conflict between Shell and Greenpeace in the North Sea. **Organizations**, v. 6(3):499-528, 1999.

UPDATE. Revista mensal da Câmara Americana de Comércio de São Paulo. São Paulo, Amcham, agosto. 2000. Fascículo.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Dinâmica da Institucionalização de Práticas Sociais: Construindo e Justificando Ações Socialmente Responsáveis no Campo das Organizações Bancárias. In: **Encontro Anual da Anpad**, 29, 2005, Brasília. Anais, São Paulo, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

\_\_\_\_\_. Institucionalizando a Responsabilidade Social: Arranjos Estruturais no Campo das Organizações Bancárias. In: **Encontro Anual da Anpad**, 29, 2005, Brasília. Anais, São Paulo, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

\_\_\_\_\_ e Vieira, Marcelo Milano Falcão. Institucionalização de Práticas Sociais: uma Análise da Responsabilidade Social Empresarial no Campo Financeiro no Brasil. In **Encontro Anual da Anpad**, 28, 2004, Curitiba, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

VILASECA, Jordi; TORRENT, Joan; DÍAZ, Angel. 2002. ICTs and Strategic and Organizational Changes in Catalan Business. Disponível em <http://www.uoc.edu/in3/dt/20013/index.html>, consultado em 05/06/2003.

WEBER, Max. Parlamentarismo e Governo na Alemanha Reconstruída. In: **Ensaio de Sociologia e outros escritos**. São Paulo, Abril Cultural, 1974. (Coleção Pensadores).

\_\_\_\_\_. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: Campos, Edmundo (org.), **Sociologia da Burocracia**. 4ª ed. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 15ª ed., São Paulo, Pioneira, 2001a.

\_\_\_\_\_. A Objetividade do Conhecimento na Ciência Social e na Ciência Política – 1904. In: Metodologia das Ciências Sociais. 4ª ed. São Paulo, Cortez, Campinas. p. 107-154, v.1, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de Sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro, Guanabara, 2002.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**, Brasília, Ed. UnB, 2004, 2V.

WHITE, Oriana. O papel da sociedade a cultura do consumo. In: **Diálogos Akatu: Consumidor o poder da consciência**. São Paulo, Instituto Akatu, 2002.

WOODWARD, Joan. **Industrial organization: theory and practice**. Londres: Oxford University Press, 1965.

YOUNG, Ricardo. Os Desafios Atuais da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. *Idéia Social: uma revista de idéias para o terceiro setor e a responsabilidade social*. São Paulo, ano 1, ed. 1, junho/julho/agosto 2005

\_\_\_\_\_. Balanço Social é responsabilidade do governo. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 29 mar. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2

ZADEK, Simon; Sabapathy, John....[et al]. **Agrupamentos de responsabilidade corporativa: alavancando a responsabilidade corporativa para atingir benefícios competitivos nacionais**. *Reflexão*, São Paulo, Ethos, ano 4, n. 9, abril.

## Anexo 1

### Lista de entrevistados

#### 1. Empresas e gestores entrevistados

Empresa	Entrevistado	Data
Banco Estrangeiro	Não identificar	05/07/2005
Banco Itaú	Ana Beatriz B. Patrício	12/07/2005
Nossa Caixa	Renato Abdala	14/10/2005
Banco Votorantim	Aline Camisassa Ditta	25/10/2005
Unibanco	Rosana Junqueira	10/11/2005
Santander	Vanda Pitta	10/11/2005
ABN Amro Real	Marcelo Torres	27/11/2005
Caixa Econômica Federal	Sônia Batistella Guterres	08/12/2005
Banco do Brasil	Jandyra Pacheco Barbosa	14/12/2005
Bradesco	Jean Philippe Leroy	16/12/2005
HSBC	Ana Paula Gumy	21/12/2005
Banco do Nordeste	Lúcia Barbosa	17/03/2006
Esso	Não identificar	29/05/2006
Magazine Luiza	Marcelo do Nascimento Pimenta	13/06/2006
Loja de departamento	Não identificar	19/06/2006
Carrefour	Neide Rocha Sencovici	20/06/2006
Empresa Atacadista	Não identificar	28/06/2006
Riachuelo	Rogério W. Rocha de Oliveira	30/06/2006
Petrobrás	Sue Walter	04/07/2006
Pão de Açúcar	Sonia Regina Manastan	06/07/2006
Shell	Ana Paula Fernandes	24/07/2006

#### 2. Lideranças de ONGs

- Hélio Mattar (Instituto Akatu) – entrevista realizada em 05/10/2005
- Oded Grajew (Instituto Ethos de Resp. Social) – entrevista concedida ao Projeto Memória da Fundação Abrinq, em 16/02/2005
- Gustavo Baraldi (Instituto Ethos de Responsabilidade Social), em 20/09/2006
- Emerson Kapaz (Instituto Eto), entrevista realizada em 27/09/2005
- Peter Nadas (Fides), realizada em 03/08/2005
- João Sucupira (Ibase), entrevista realizada em 02/11/2005

### **3. Funcionários do Banco do Brasil que participaram do FUNDEC**

- Paulo Lopes – 21/07/2005
- José Romano Furnê – 08/03/2006
- José Pinto Rabelo – 23/08/2005
- Francisco José de Oliveira (Chico Fundec) – 16/08/2005
- Eliane Matioli Alves de Sousa – 01/08/2005
- César Manoel de Medeiros – 07/03/2006
- Francisco de Assis Machado dos Santos – 07/04/2005

## **Anexo 2**

### **Documentos de ONGs Empresariais**

#### **1. Pensamento Nacional das Bases Empresariais - PNBE**

##### **1.1 PNBE em Ação**

Edições: 14/12/90; 17/12/90; 18/02/91; 22/02/91; 11/03/91; 25/03/91; 24/05/91; 8/07/91; 12/07/91; 09/08/91; 23/08/91; 4/10/91; 18/10/91; 25/10/91; 18/11/91; 25/11/91; 29/11/91; 6/12/91; 13/12/91; 24/02/1992; 03/07/92; 21/08/92; 28/08/92; 22/09/92; 25/09/92; 05/10/92; 16 a 20/11/92; 17 a 21/05/93; 24/28/05/93; 28 a 02/07/93; 05 a 09/07/93; 26 a 30/07/93; 02 a 06/08/93; 09 a 13/08/93; 23 a 27/08/93; 13 a 17/09/93; 20 a 24/09/93; 04 a 08/10/93; 12 a 16/10/93; 18 a 22/10/93; 25 a 29/10/93; 1 a 5/11/93; 22 a 26/11/93; 7 a 11/02/94; 11 a 15/04/94; 9 a 13/05/94; 16 a 20/05/94; 1 a 5/08/94; 8 a 12/08/94; 22 a 26/08/94; 26 a 30/09/94; 17 a 21/10/94; 21 a 24/10/94; 19 a 23/12/94; 20 a 24/03/95; 2 a 5/5/95; 15 a 19/5/95; 3 a 7/7/95; 10 a 14/7/95; 7 a 11/08/95; 28/8 a 1/09/95; 30/10 a 10/11/95; 13 a 17/11/95; 1 a 9/02/96; 12 a 16/02/96; 25 a 29/03/96; 13 a 24/05/96; 27 a 31/05/96; 1 a 5/07/96; 15 a 26/07/96; 5 a 16/08/96; 18 a 29/08/96; 9 a 20/09/96; 2 a 6/09/96; 7 a 18/10/96; 4 a 9/11/96; 18 a 22/11/96; 4 a 10/03/97; 14 a 20/04/97; 21 a 27/04/97; 28/04 a 4/05/97; 17 a 22/06/97; 1 a 6/07/97; 14 a 20/07/97; 21 a 27/07/97; 28/07 a 3/08/97; 13 a 20/10/97; 10 a 16/11/97; 6 a 12/04/98; 13 a 20/04/98; 18 a 24/05/98; 29/06 a 5/07/98; 3 a 9/08/98; 8 a 13/09/98; 13 a 18/10/98; 19 a 25/10/98; 11/11/98; 16 a 28/11/98; 14/12/98 a 31/01/99; 17/04 a 2/05/2000; 23 a 29/10/2000.

##### **1.2 Discursos proferidos por representantes de entidades empresariais no evento de lançamento do PNBE, 09/06/1987, no Palácio das Convenções do Anhembi, São Paulo - SP**

Couri, Joseph M., “A grande Motivação deste Encontro”, diretor do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.

Nardini, Bruno, “O Império do Direito”, vice-presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – Abimaq e Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas – Sindimaq.

Fonseca, Fábio Starace, “A Estatização”, diretor Ciesp – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.

Grajew, Oded, “O Mercado Interno Brasileiro”, presidente da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos”, Abrinq.

Masini, Nildo, “A Livre Iniciativa e a Constituinte”, presidente do Sindicato da Indústria de Trelificação e Laminação de Metais Ferrosos no Estado de São Paulo – Sictel.

Leite, Luiz Carlos Delben, “As Leis de Mercado e a Política Econômica”, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – Abimaq e Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas – Sindimaq.

Butori, Paulo Roberto R, “O que fazer agora”, presidente da Associação Brasileira de Fundição (Abifa) e Sindicato das Indústrias de Fundição do Estado de São Paulo (Sifesp).

**1.3 Material distribuído pelo PNBE aos participantes durante o evento que marcou a criação do PNBE, em 09/06/87: “PNBE: Mobilização pela Defesa da Livre Iniciativa no Brasil”.**

**1.4 Material distribuído pelo PNBE aos participantes do Encontro com o então Ministro da Fazenda, Bresser Pereira, promovido em 05/10/87, no Palácio do Anhembi, São Paulo- SP.**

**1.5 Documento entregue ao Ministro da Fazenda e ao Presidente da Fiesp/Ciesp, em 05/10/87**

**1.6 Discurso proferido por lideranças do PNBE durante a Audiência com então candidato à presidência do Brasil Luiz Inácio Lula da Silva, em 24/04/89**

## **2. Fundação Abrinq**

2.1 Relatório de Atividades 1998, Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, São Paulo, 1999.

2.2 Relatório Anual 1999, Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, São Paulo, 2000.

2.3 Relatório Anual 2001, Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, São Paulo, 2002

2.4 Relatório Anual 2002, Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, São Paulo, 2003

2.5 Relatório Anual 2003, Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, São Paulo, 2004

2.6 Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança: Uma História de Ação 1990-1997, São Paulo, 1998

2.7 Estatuto da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança

2.8 Regimento Interno da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança

## **3 – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas**

3.1 Ata da Assembléia Geral de Constituição Realizada em 26/05/1995.

3.2 História do GIFE, s/data, mimeo

3.3 Código de Ética, disponível em: <<http://www.gife.org.br/pdf/codigoetica.pdf>>

## Anexo 3

### I. Descrição de variáveis de caracterização genérica da empresa:

#### V1 – origem do controle de capital da empresa

1. Nacional privado
2. Nacional Estatal
3. Internacional

#### V2 – Classificação da empresa por número de proprietários

1. Sociedade Anônima Aberta
2. Sociedade Anônima Fechada
3. Sociedade por cotas de responsabilidade Limitada
4. Sociedade Anônima de Economia Mista
5. Outras formas de organização empresarial

#### V3 – Principal Setor de Atividade Econômica que a Empresa Atua

1. Bancário
2. Papel e Celulose
3. Química e Petroquímica
4. Alimentos, Bebidas e Fumo
5. Mineração
6. Siderurgia e Metalurgia
7. Engenharia e Construção
8. Automotivo
9. Eletroeletrônico
10. Energia Elétrica
11. Telecomunicações
12. Logística
13. Gás
14. Saneamento
15. Comércio Varejista
16. Comércio Atacadista

#### V4 - Porte da Empresa por número de empregados

#### V5 – Porte aproximado da empresa em Receita Líquida, valor em Reais, ano 2004.

### II – Gestão de Responsabilidade Social

#### V6 – A empresa possui área formal de RSE?

1. – Sim
2. – Não

V7 – Em caso afirmativo, posição que a área de RSE ocupa na estrutura organizacional da empresa:

1. – Diretoria
2. – Gerência ou Assessoria
3. – Instituto, Fundação ou Associação.
4. – Departamento
5. – Setor ou grupo de trabalho ou pessoa dedicada ao assunto

V8 - Em caso negativo, área organizacional responsável pelas atividades de RSE da empresa

V9 – Níveis hierárquicos existentes entre a área de RSE e a presidência da empresa?

V10 – Funções da área de RSE?

V11 – Data de criação das áreas de RSE ou Instituto ou Fundação ou Associação

V12 – Número de funcionários que trabalham na área de RSE

V13 – Investimento realizado pela empresa na área social, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V14 – Investimento realizado pela empresa na área de meio ambiente, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V15 – Investimento realizado pela empresa na área de saúde e saneamento, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V16 – Investimento realizado pela empresa na área de educação, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V17 – Investimento realizado pela empresa na área de esporte, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V18 – Investimento realizado pela empresa na área de cultura, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V19 – Investimento realizado pela empresa na área de fome e segurança alimentar, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V20 – Investimento não identificado realizado pela empresa, em 2004. Percentual aproximado do total em relação ao resultado operacional.

V21 – A empresa é filiada a alguma ONG relacionada ao movimento de RSE?

- 1- Sim
- 2- Não

V22 – Se sim, identifique a ONG: Ethos, Gife, Akatu, Abrinq, Cebds, outras

V23 – A empresa publica balanço social?

- 1 – Sim
- 2 – Não

V24 – Se publica, data de edição do primeiro balanço social:

V25 – Qual o modelo de balanço social adotado?

- 1. GRI
- 2. Ibase
- 3. Indicadores Ethos
- 4. Outros

## Anexo 4

### Roteiro de entrevista para o gestor da área de responsabilidade social ou pessoa responsável

1. Dados pessoais:
  - a) Formação escolar
  - b) Área de formação
  - c) Tempo de trabalho na empresa
  - d) Áreas por que passou na empresa
2. Você participa ou participou de algum tipo de organização civil (partido político, sindicato, associação de classe, igreja, etc.)?
3. Você atuou em algum momento de sua vida na administração pública? Se sim, descreva o tipo de atividade que desempenhou?
4. Por que escolheu trabalhar na atual área?
5. Gostaria de trabalhar em outra atividade, diferente da que realiza atualmente?
6. Se não fosse possível continuar no seu atual trabalho, se tivesse que mudar de atividade, o que escolheria fazer?
7. Na sua opinião, o que é uma empresa socialmente responsável?
8. Que benefícios a empresa poderá obter ao atuar como uma empresa socialmente responsável?
9. Quais os prejuízos ou riscos que a empresa poderá sofrer ao atuar de modo socialmente responsável?
10. Em sua opinião, é possível conciliar os interesses negociais da empresa com sua atividade social? Em outras palavras, é possível casar o social com o econômico, o público com o privado? Se sim, de que forma?
11. Descreva a empresa ideal que você gostaria de trabalhar?

## Anexo 5

### Empresas de comunicação que apóiam o Instituto Ethos na divulgação institucional e em campanhas de mídia

A Tarde	Editora Abril	Jornal o Globo
About	Editora Abril (Exame)	Jornal Valor Econômico
Abril	Editora Fundação	Kinomaxx
Acionista	Peirópolis	Kiss (rádio)
ADAG Publicidade	Editora Globo	La Fabbrica
Agência Dinheiro	Educação	Leve a Vida
Vivo/Guia Financeiro	Eixo/Aeso	Liberal AM
Águilla Produção e Comunicação	Eletrolar News	Lidergraf
Alexandre Ermel	Empreendedor	Magia Filmes
Alexandre Tokitaka	Época	Malu Cumo
Alpha	Escola de Gente	Margraf
América Economia	Espaço Digital	Marie Claire
ANDI – Ag. Notícias dos Direitos da Infância	Espaço Unibanco de Cinema	Market ADS/SP
B2B Magazine	Estúdios Mega	Marketing Cultural
Bandeirantes	Expressão	MEC (Rede Brasil)
Bloomberg TV Brasil	Expressão Sul	Mega Brasil
Bloomberg/SP	Fale!	Mega Color
Brasil Responsável	Ferreira Martins	Melhor " Vida & Trabalho
Brasil Sempre	Folha da Tarde	Mundo Verde (Rio de Janeiro)
Bravo	Folha de S. Paulo	Natal Voluntário (Natal)
Calçados Azaléia	Franquia & Cia	Nativa FM
Câmara	Full Jazz	Nossa História
Câmara Brasil Alemanha	Fundação Alphaville	O Estado de S. Paulo
Canais Globosat	Gazeta do Povo (Curitiba)	O Globo
Caros Amigos	Gazeta Mercantil	O Liberal (Belém)
Carta Capital	Gazeta Mercantil (Fórum de Líderes Empresariais)	OESP Mídia
Carta.com	Gazeta Mercantil)	Organizações Globo
Cartão de Telefonia de Uso Público/Fundação Telefonica	Gianfrancesco Guarnieri	Padrão Editorial (Consumidor Moderno, B2B Magazine)
CBN	Globo	PEGN
CDN - Companhia de Notícias	Globosat	Planeta Terra Design
Central de Outdoor	Grupo Full Jazz	PontoCom
Cinemark/SP	Grupo RBS (TV e rádio)	Portal Terra
Conjuntura Social	Guimarães Profissionais de Comunicação e Marketing	Primeira Leitura
Conspiração Filmes	GVexecutivo	Programa G4 Brasil/SP
Consumidor Moderno	Hawai/SP	Programa Gestão
Correio Braziliense	Horizonte Geográfico	Responsável/RS
CTBC-Telecom	Instituto Algar	Programa Natura e rede interna
Cultura	Instituto Takano	Programa Tudo Avon/SP
Debate	Inteligência	Promocine/RJ
Diário do Comércio de Belo Horizonte	IstoÉ	Propaganda & Marketing
EcoSpy	J. Chebly (Mídia aeroportuária)	Racine
	Jornal A Tarde	Rádio CBN
	Jornal da Tarde	Rádio Cidade FM

Rádio e Televisão  
Bandeirantes  
Rádio Eldorado  
RBS  
Rede Bahia/BA  
Rede Bandeirantes (TV e rádio)  
Rede Haway  
Rede Mundial LBV  
Rede Sesc/Senac TV  
Rede SescSenac de Televisão (STV)  
República  
Revista da FAT – Fundação de Apoio à Tecnologia (SP)  
Revista do Varejo  
Revista Exame  
Revista Imprensa  
Revista Relatório Social  
RI - Relação com Investidores

Ripasa S/A Papel e Celulose  
RI-Relações com Investidores  
Sax So Funny  
SBT  
Sebastião Salgado - Amazonas Imagens  
Sérgio Mamberti  
Studio Eletrônico  
Studio Lab  
Sucesso FM  
Suzano Papel e Celulose  
Takano  
Tambor Filmes  
The Lion  
Thimus Branding  
Time  
TN e Petróleo (nacional e internacional)  
Toro Filmes  
Toro Produções

TV AoVivo  
TV Apoio Brasília/DF  
TV Brasil/SP  
TV Cabugi (Natal)  
TV Comunitária  
TV Globo  
TV Ponta Negra/SBT  
Natal/RN  
TVA  
TVE (Rede Brasil)  
TVE Brasil  
TVE Porto Alegre/RS  
Unibanco Arteplex  
Unimed Londrina  
Universo Unimed  
V.U Studio  
Valor Econômico  
Vencer!  
W/BRasil  
Willy Biondani  
YB Som e Imagem

## **Anexo 6**

### **Entidades que apóiam o Instituto Ethos**

Abamec - Associação Brasileira dos Analistas do Mercado dos Capitais  
Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)  
ABF - Associação Brasileira de Franchising  
ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria  
ABONG – Associação Brasileira das ONGs  
Abradee - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica  
ABRAPP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDENCIA COMPLEMENTAR  
ABRASEL – Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento  
Abrinq - Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente  
ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinville  
ACIL – Associação Comercial de Londrina  
ACP - Associação Comercial do Paraná  
Aliança Capoava  
AMCHAM - Câmara Americana de Comércio para São Paulo  
Ashoka Empreendedores Sociais  
Associação Comercial do Pará  
Associação Comunidades Mãos Dadas  
CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil  
Centro das Indústrias do Estado do Amazonas  
CFC - Conselho Federal de Contabilidade  
CIESP  
COEP - Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida  
Endeavor (Endeavor Brasil)  
Faça Parte  
Fecomércio – Senac RJ  
FGV-ISAE - Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul  
Fides - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social  
FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia  
FIEMG - Federação das Indústrias do Estado das Minas Gerais  
FIEPR - Federação das Indústrias do Estado do Paraná  
FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina  
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro  
Fundação Educar  
Fundação Mauricio Sirotsky  
Fundação Semear  
GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas  
Grão Social - Cidadania Empresarial  
Ibase - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
Indicator Pesquisa de Mercado  
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
Oficina Municipal / Fundação Konrad Adenauer  
OIT - Organização Internacional do Trabalho  
Rede Saci/Ceae (USP)  
Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)  
Senac Rio (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Rio de Janeiro)

## **Anexo 7**

### **Programas e projetos desenvolvidos pelo Instituto Ethos em conjunto com outras entidades**

#### **Combate à prostituição infantil**

Abigraf  
Bracelpa  
Brasil Realty  
Confenar  
Cyrella  
Frente Parlamentar pelos direitos da Criança e Adolescentes  
Fundação Abrinq  
Organização Internacional do Trabalho

#### **Combate ao trabalho escravo**

CDES  
Conatrae  
CPT - Comissão Pastoral da Terra  
empresas e entidades signatárias do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo  
Humanos Direitos  
MDA  
MDS  
MTE  
Observatório Social  
OIT Organização Internacional do Trabalho  
Repórter Brasil

#### **RSE e Combate à Fome**

Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (Abruc)  
Associação de Apoio às Políticas de Segurança Alimentar – Fome Zero  
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino (Andifes)  
Conselho de Reitores das Universidades do Brasil (Crub)  
Fundação Djalma Guimarães  
IFC - Internacional Finance Corporations  
Instituto Cidadania  
Instituto Pólis  
Programa Gestão Pública e Cidadania da EAESP-FGV)  
Serviço Social do Comércio (SESC) - Mesa Brasil

Unitrabalho - Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho,

#### **Forum empresarial de Apoio aos Municípios**

FNP - Frente Nacional de Prefeitos  
TBG  
Fórum Empresarial de Apoio a São Paulo  
Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC  
Agência de Desenvolvimento Econômico de Jaraguá do Sul (SC)

#### **Fracionamento de medicamentos**

Anfarmag  
ANVISA  
Febrafarma  
Fenafar  
Fenam  
Grupo Racine  
Idec  
PRO-TESTE  
Simesp

#### **GT de Responsabilidade Social e Empresarial e Combate à Pobreza**

ADS Agência de Desenvolvimento Solidário da CUT  
Fundação Avina.  
Fundação Banco do Brasil  
Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (ICCO)  
Unitrabalho - fundação interuniversitária de estudos e pesquisas para o trabalho

#### **Campanha Lei do Aprendiz**

Fundação Abrinq  
McCann Erickson  
O2 Filmes

#### **Programa Fórum Empresarial de Apoio ao Município**

Frente Nacional de Prefeitos (FNP)

TBG Transportadora Brasileira Gasoduto  
Bolívia Brasil

**Responsabilidade Social Empresarial e  
Futebol**

Banco Real  
VO1

**Vínculos de Negócios Sustentáveis**

Basf  
Bosch  
Dow Química  
Fundação Dom Cabral  
GTZ  
HP  
Microsoft  
Pão Açúcar  
Petrobras  
Philips, Unctad, Unilever, VCP Votorantim  
Celulose e Papel

**Movimento Nacional Cidadania e  
Solidariedade**

Albert Einstein  
Banco Real  
Bank Boston  
Boxnet  
COEP  
Faça Parte  
Fiemg  
Fiep  
Fiesp  
Formosa  
Franca Eventos  
fundação Casper Líbero  
Gaspar e Associados  
GRES Portela  
Grupo Pão de Açúcar  
HP  
instituto Ayrton Senna  
Kraft  
Maxpress  
McCann Erickson  
Nestlé  
Patri  
PNUD  
Santander  
Telefônica  
UMA universidade Livre do Meio Ambiente  
Worldwatch Institute

**Parcerias para a sustentabilidade de  
municípios e comunidades**

**Apoio Fome Zero**

ASA  
Assessoria de Mobilização Social da  
Presidência da República  
Banco do Brasil  
CEAT Centro de Estudos para Ações  
Transformadoras  
COEP  
FECOMÉRCIO RN  
FIEB  
FIEC  
FIEMG  
FIERN  
Fundação Abrinq  
IFC  
Instituto Pólis  
Instituto Telemig  
Interage  
MDS  
Natal Voluntários  
NIP Núcleo de Instituições Públicas Pró  
Fome Zero de MG  
PNUD  
Pró Conselhos  
Secretaria Especial de Direitos Humanos  
Telefônica  
Terra  
UFRN

**Quero Ler**

Assessoria Especial da Presidência da  
República  
Banco do Brasil  
Correios  
Federação das UNIMEDs-MG  
FIEMG  
Fundação UNIMED  
J. Cocco  
Ministério da Cultura  
Ministério da Educação  
Pão de Açúcar  
Rede Globo  
Secretaria de Estado da Cultura de MG  
Secretaria de Estado da Cultura de SP  
Secretaria Municipal de Cultura de Ribeirão  
Preto  
Secretaria nacional da Reforma Agrária –  
MDA  
SINEP-MG  
Technical Solution consultoria e serviços de  
informática

Unimed

**Vínculos de Negócios Sustentáveis/  
Resíduos Sólidos**  
Forum Lixo e Cidadania  
Fundação Avina

Instituto Pólis

MMA

MNCR Movimento Nacional de Catadores  
de Resíduos

Patri

## Anexo 8

### Relatório dos Principais Projetos Fundação BankBoston

Projeto	Descrição do projeto	Objetivo	Público-alvo
<p><i>Projeto Geração XXI</i></p> <p>2004: 849,5 2003: 2002: 2001: 2000:</p>	<p>O Geração XXI é a primeira ação afirmativa em educação para jovens negros no Brasil. Com duração de 9 anos, estando em seu 7º ano em 2005, proporciona acesso ao ensino superior e a novas linguagens, línguas estrangeiras e tecnologia, por meio de programas de suplementação escolar, cidadania, cultura e comunicação. Além de oferecer outros benefícios, como assistência médica e odontológica aos participantes, o Projeto engloba ainda um programa de apoio à geração de renda das famílias dos jovens, o Projeto Família XXI. <i>Desenvolvido em parceria com o Geledés - Instituto da Mulher Negra, Fundação Cultural Palmares e UNESCO.</i></p>	<p>Tomar 21 jovens negros como sujeitos de direitos, produzindo condições de aprendizado e de desenvolvimento de talentos, ampliando as possibilidades de equidade nas condições econômicas, sociais e culturais, contribuindo para o aperfeiçoamento e fortalecimento da construção democrática no Brasil.</p>	<p>21 jovens negros (12 meninas e 9 meninos), cerca de 100 familiares e comunidade escolar.</p>
<p><i>Projeto Rádio Ativo</i></p> <p>2004: 95,0 2003: 92.x</p>	<p>O Projeto Rádio Ativo é voltado a jovens em situação de exclusão social que, por meio de oficinas de capacitação em rádio ministradas por voluntários da Rádio 89FM, têm acesso à profissionalização neste meio de comunicação. Durante a capacitação, os jovens produzem programas de rádio sobre cidadania que vão ao ar pela Rádio 89, sensibilizando, assim, também o público ouvinte para o tema. <i>Desenvolvido em parceria com a Rádio 89FM e a ONG Cidade Escola Aprendiz.</i></p>	<p>Capacitar os participantes para serem profissionais de rádio. Envolver os profissionais voluntários da rádio e seus ouvintes para assuntos de cidadania.</p>	<p>20 jovens em situação de exclusão social (turmas de 2003 e 2004), 40 funcionários voluntários da rádio e 110 mil ouvintes por minuto na Grande São Paulo.</p>
<p><i>Fundação Projeto Travessia</i></p> <p>2004: 360,0 2003: 288,0 2002:</p>	<p>Fruto de uma parceria inovadora entre empresas e a Fundação Projeto Travessia, que completa 10 anos de referência na busca de soluções para a inclusão social de crianças e adolescentes em situação de rua. <i>Desenvolvido em parceria com o Sindicato dos Bancários - CUT, APEOESP, Associação Viva o Centro e Bradesco, entre outros.</i></p>	<p>Criar condições para que crianças e adolescentes que vivem nas ruas reúnam suas famílias ou construam novas famílias ou independentes, reinserindo-se na escola e voltando ao convívio da comunidade.</p>	<p>560 crianças em situação de rua no Centro de São Paulo.</p>
<p><b>Projeto Axé</b></p>	<p>O Projeto Axé, que completa 15 anos em 2005, contribui para a construção de metodologias voltadas à promoção dos Direitos Humanos atendendo crianças e jovens em situação de risco na cidade de Salvador. A Fundação BankBoston é parceira do Axé na Usina de Dança. <i>Desenvolvido em parceria com o Unicef e Instituto C&amp;A, entre outros.</i></p>	<p>Proporcionar a jovens em situação de exclusão social o contato com a dança, que tem função arte-educadora na formação de futuros dançarinos.</p>	<p>800 crianças e jovens em situação de exclusão social</p>
<p><b>Projeto Russas</b></p>	<p>O Projeto nasceu em 2000 com o desafio de erradicar o trabalho infantil no município (CE). Por um ano, o projeto subsidiou a bolsa-escola para crianças e adolescentes que trabalhavam</p>	<p>Erradicar o trabalho infantil no município.</p>	<p>420 crianças e adolescentes que trabalhavam nas olarias e suas</p>

	nas olarias locais. O recurso financeiro veio de fundos voluntários e do BankBoston, por meio do mecanismo no ECA de destinação de parte do imposto de renda devido para os Fundos de Direitos da Criança e do Adolescente. Ao final do período, Russas foi inserido no PETI e o trabalho infantil foi erradicado na cidade. Atualmente, o Projeto Russas seguiu com o funding do BankBoston, concentrando seu foco na geração de renda para as famílias em atividades profissionalizantes para os egressos. <i>Desenvolvido em parceria com a Prefeitura de Russas, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, com apoio do Unicef.</i>		famílias.
<i>Projeto Ribeirão das Neves</i>	Criado em 2003, o Projeto fortalece o PETI, com o incremento das ações complementares à escola, melhorias nas condições físicas e de infra-estrutura e capacitação de educadores. <i>Desenvolvido em parceria com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e a Prefeitura Municipal de Ribeirão das Neves, com apoio do Unicef.</i>	Erradicar o trabalho infantil no município.	430 crianças e adolescentes.
<i>Banco na Escola</i>	Fruto da "Aliança Social pela Educação", formada entre as seis das principais instituições financeiras do País, o Programa Banco na Escola foi criado em 2000 com o intuito de oferecer às escolas públicas o que essas instituições têm de melhor: conhecimento em gestão financeira, por meio do voluntariado de seus funcionários. <i>Desenvolvido em parceria com: ABN Amro Bank, Citibank, Fubank, Banco do Brasil, JP Morgan e Santander Banespa. Parceiros: MEC e Unicef.</i>	Capacitar os conselhos escolares, grêmios e associações de pais e mestres em gestão financeira. Em sua 2ª fase, o Banco na Escola vai ampliar sua atuação para mais 800 escolas de São Paulo e a meta é expandir esse know how a todas as escolas públicas do Brasil.	520 escolas da rede municipal
<i>Cidade Escola Aprendiz</i>	A Cidade Escola Aprendiz é um laboratório de pedagogia comunitária que realiza a experiência do bairro-escola, dedicada ao aprimoramento simultâneo da comunidade e da educação. A Fundação BankBoston é parceira do Aprendiz desde sua criação, há 7 anos.	Integrar escola e comunidade, compondo uma vivência única de aprendizado onde praças, ateliês, lojas, livrarias, oficinas, becos e cafés transformam-se em salas de aulas informais sintonizadas com os currículos escolares. <b>A Unesco</b> considerou o bairro-escola um modelo mundial de educação.	300 crianças e jovens.
<i>Fundo Educação</i>	Fundo de investimento DI do BankBoston criado em 2002 especificamente para este fim, cuja taxa de administração é destinada para crianças e adolescentes que recebem o recurso na forma de um repasse anual. Os valores ficam aplicados no mesmo Fundo, sob a responsabilidade da ONG Missão Criança, que se encarrega de repassá-los a cada participante, conforme a seguinte regra: resgate de até 50% do saldo no término do 4º ano do ensino fundamental; até 50% no término do 8º ano; e o restante na conclusão do ensino médio, desde que não abandone a escola ou seja reprovado duas vezes consecutivas. <i>Desenvolvido em parceria com a Missão Criança com apoio institucional do Unicef e Unesco.</i>	Estimular a permanência integral das crianças e jovens atendidos pelo projeto na escola até o término do ensino médio.	300 crianças e jovens de Goiânia, Valparaíso e Cidade Ocidental (GO).

**Outros Apoios**

<i>Imposto Criança</i>	Anualmente, o BankBoston destina 1% do seu imposto de renda devido, conforme mecanismo previsto no ECA, para Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente. O projeto também orienta e estimula os funcionários, familiares, clientes e público em geral a fazerem a destinação.	Divulgar e informar de forma ampla este mecanismo de repasse para projetos que atendem crianças e adolescentes e fortalecer os Conselhos de Direitos.	Conselhos municipais de todo o Brasil..
<b>Instituto Akatu</b>	O Instituto Akatu é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, criada em 15 de março de 2001, Dia Mundial do Consumidor, com o objetivo de educar e mobilizar a sociedade para o consumo consciente. A Fundação BankBoston é parceira do Instituto Akatu desde sua criação.	Conscientizar a sociedade sobre o seu poder transformador, disseminando o conceito de consumo consciente.	Sociedade Civil, Setor Privado e Governo.
<i>Alfabetização Solidária</i>	O Alfabetização Solidária é um programa nacional de alfabetização de jovens e adultos responsável pela articulação de parcerias com diversos setores da sociedade: empresas, instituições e organizações, Instituições de Ensino Superior, pessoas físicas, prefeituras e Ministério da Educação (MEC). A Fundação BankBoston é parceira do Alfisol desde 2002 no município de Iati, PE.	Diminuir os elevados índices de analfabetismo de jovens e adultos.	2.000 alfabetizandos e 80 alfabetizadores.
<i>São Paulo - um Estado de leitores</i>	Criado em abril de 2003, o programa "São Paulo - um Estado de leitores" é uma iniciativa da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo cujo objetivo é implantar bibliotecas públicas em todos os municípios do Estado. A Fundação BankBoston é parceira do programa no município de Magda.	Utilizar a leitura como um instrumento de desenvolvimento humano.	Todos os municípios do Estado de São Paulo.
<i>IQE - Instituto de Qualidade do Ensino, da AMCHAM - São Paulo</i>	O Programa, criado em 1994, desenvolve um leque de atividades junto aos professores e alunos da rede pública, com metodologia própria e foco nas disciplinas de português e matemática. Estimula o relacionamento escola-comunidade e escola-empresas.	Contribuir para a melhoria do processo de ensino e da aprendizagem nas escolas da rede pública, investindo na formação e valorização do educador.	São Paulo, Campinas e Recife

*O BankBoston também participa do "Movimento Nacional pela Cidadania e Solidariedade", que divulga os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, e do Projeto "1 Milhão de Cisternas", por meio da Febraban.*