

A Responsabilidade pelo Desenvolvimento

Resumo

Este texto retoma a preocupação com o binômio exclusão–desenvolvimento. Sua ótica não é a das análises macro-econômicas, mas a das reflexões acerca dos papéis que podem ser desempenhados pelo empreendedorismo e a responsabilidade social na construção de um processo sustentado de desenvolvimento social.

Ele procura resgatar alguns aspectos teóricos do tema, mas também ressaltar as práticas desenvolvidas no âmbito das organizações complexas, sejam elas pertencentes aos denominados Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor. A premissa é de que, independente do seu tipo, a organização pode se constituir no espaço que engendra as possibilidades do empreendedorismo social. Bem como que, qualquer que seja a natureza e finalidade de uma organização, ela deve ter incorporado à sua cultura um valor de responsabilidade social.

O caminho percorrido para sistematizar estas idéias passou pela reflexão sobre os desafios do desenvolvimento na sociedade contemporânea; as polêmicas acerca do conceito e prática da responsabilidade social, principalmente nas esferas corporativas; e, as práticas propositivas da colaboração intersetorial.

Servindo de roteiro para expor algumas análises e proposições sobre os temas do Desenvolvimento Sustentado, do Empreendedorismo Social e da Responsabilidade Corporativa, este texto é um produto de antigas e permanentes inquietações acerca da justiça social. Elas buscam respostas no campo do conhecimento teórico – Administração, Sociologia, Economia – reificado pelas práticas mais recentes onde estes temas são retomados pelas organizações da sociedade civil, pelas iniciativas governamentais e pelo debate público, orientados para o fortalecimento da cidadania democrática.

O desafio que permanece

"Colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivos, como finalidades mais amplas da sociedade, tem repercussões profundas, uma vez que o social deixa de ser apenas um setor de atividades para se tornar uma dimensão de todas as nossas atividades"

Ladislau Dowbor¹

O Informe Aylwin produzido por comissão do BID/CEPAL/PNUD em 1995 para analisar os déficits sociais na América Latina concluía que os "excluídos" não constituíam a minoria mas, aproximadamente, a metade da população, que não integrava a força de trabalho regular e participava de forma errática do mercado consumidor:

*"...a pobreza gera marginalidade e essa alimenta a pobreza. Na realidade, os pobres não participam da vida econômica, nem da social, nem da política. Estão excluídos do mercado, e sua presença política ou influência social mantém-se mais no plano formal do que no real. Na realidade, ao excluir os pobres da economia e da sociedade, nega-se-lhes o direito de lutarem para livrarem-se da pobreza."*²

Passada quase uma década, não é preciso atualizar os dados para concluir que o cenário permanece o mesmo, sendo que, em alguns aspectos, observa-se o agravamento desses déficits. Dados oficiais estimam que, no Brasil, 32 % da população vivem em situação de pobreza.³ Embora os relatórios

¹ DOWBOR, L. Gestão Social e transformação da sociedade. In: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (org.). *Economia Social no Brasil*. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

² Citado por Bernardo Kliskberg in: *O Desafio da Exclusão*. São Paulo: Ed. FUNDAP, 1997, p. 25.

³ Pesquisas indicam que cerca de 50 milhões de pessoas vivem com renda mensal inferior a 30 dólares americanos – Mapa do Fim da Fome do Brasil (FGV-2001) baseado no PNAD e IDH/PNUD.

de 2002 e 2003 do IDH/PNUD apresentem melhorias em alguns indicadores, o país continua se posicionando entre aqueles que se caracterizam pela pior distribuição de renda: os 50 % mais pobres apropriam-se de 13%, enquanto os 10% mais ricos detêm 52% da renda nacional.

Este contexto, que não se altera ou que muda para pior, tem colocado a todos que se inquietam com o quadro de iniquidades, o desafio de buscar caminhos que promovam o desenvolvimento. Durante as décadas de 1960 e 1970, tanto estudiosos quanto investidores pautavam sua visão de desenvolvimento pelo crescimento da produção industrial. Acoplavam esse enfoque a programas que visavam reduzir as disparidades regionais, mediante uma ação combinada do Estado com empreendimentos de grande porte do setor privado.

O desenvolvimento era sinônimo de crescimento urbano-industrial focado em metas macro-econômicas, muitas vezes desvinculadas das necessidades sociais e ambientais específicas de cada localidade e de sua população. O conjunto da realidade brasileira era concebido como um todo homogêneo, cujo desenvolvimento seria alavancado através do crescimento das atividades industriais, do consumo urbano e da modernização de hábitos e costumes.

As seqüelas dessa visão limitada ficaram patentes em indicadores sociais que permitiram a elaboração da famosa metáfora dos dois países contraditórios. Urbanização acelerada, migrações desestruturantes, exploração irracional de recursos naturais e, principalmente, os baixos padrões de vida de amplas camadas da população, evidenciaram que o modelo era insuficiente para criar equilíbrio econômico e justiça social.

Nos anos 80, a conjuntura recessiva da economia internacional aprofundou a desigualdade que sempre caracterizou as relações sociais no país. Em oposição à proposta de crescimento econômico-industrial acelerado, o conceito de desenvolvimento começa, então, a ser definido com uma abrangência ampliada, qualificada pela noção de sustentabilidade.

A Cúpula Rio 92 foi um marco para a consolidação e disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável e sustentado, considerado como aquele processo que procura:

*"atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades."*⁴

Cunhado originalmente com o objetivo de preservação do meio ambiente, o qualificativo de sustentabilidade esboçou-se em seguida como um construto de maior complexidade, porque passou a abranger, concomitantemente, ampla gama de componentes da vida social. Em outras palavras, o desenvolvimento deixa de ser sinônimo de crescimento de alguns setores modernos da economia para se transformar em uma proposta de aperfeiçoamento contínuo dos múltiplos fatores que influenciam o bem-estar humano e as condições de vida e de sociabilidade das pessoas. Como afirma Rattner, tratava-se de estabelecer a equação:

*"capaz de levar à formulação de políticas e diretrizes para a intervenção racionalizadora que postula a precedência do bem comum e da causa pública face aos interesses particulares".*⁵

Conforme esta perspectiva de desenvolvimento, as despesas com educação, saúde e nutrição da população, por exemplo, não são mais apenas contabilizadas como custo social, mas passam a ser vistas como rubricas de investimento, essenciais para assegurar a existência de padrões equânimes de estruturação social. E a sustentabilidade pressupõe que múltiplos conjuntos de forças sociais, econômicas e políticas são articulados de forma a obter melhorias simultâneas: no equilíbrio da distribuição da renda, no padrão de qualidade de vida das populações, no acesso aos direitos civis e aos serviços públicos para os cidadãos, na garantia de preservação e de efetivas condições de reprodução dos recursos naturais.

⁴ GIORDANO, S. Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente na Virada do Século. *Revista de Economia de Empresas*, São Paulo, v. 2, 1995.

⁵ RATTNER, H. (coord.). *Instituições Financeiras e Desenvolvimento Tecnológico Autônomo: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. São Paulo: IPE-USP, 1991.

Nessa proposição, os fatores econômicos não são hierarquizados de maneira a determinar os demais componentes do cenário social. Tampouco o crescimento industrial é considerado o elemento determinante do desenvolvimento dos demais aspectos da vida em sociedade. A evolução do desenvolvimento não é proposta como um caminho linear, no qual a acumulação de riqueza em um setor da economia, ou em uma classe social, era considerada como pré-requisito para uma distribuição posterior que, supostamente, alavancaria os demais setores e segmentos sociais. A sustentabilidade define que os padrões de desenvolvimento devem ser estabelecidos a partir dos componentes múltiplos e específicos de cada realidade: a oferta existente de recursos humanos, naturais e materiais; as vocações para a produção econômica delineadas pelas condições físico-geográficas e histórico-culturais próprias de cada região; as demandas e necessidades, assim como, as potencialidades e experiências desenvolvidas.

Esta visão passou a ser incorporada e difundida por diversas fontes. Em 1996, Amartya Sen - então conferencista junto ao Banco Mundial e pesquisador em Harvard - afirmava que o crescimento e a produtividade estavam vinculados a investimentos nas áreas sociais, pois existe uma interdependência entre o desenvolvimento humano, a geração de competências e a expansão destas sob a forma de capacidades produtivas.

*"Existe uma acentuada complementaridade entre a condição de agente individual e as disposições sociais: é importante o reconhecimento simultâneo da centralidade da liberdade individual e da força das influências sociais sobre o grau e o alcance da liberdade individual. Para combater os problemas que enfrentamos, temos de considerar a liberdade individual um comportamento social. O desenvolvimento consiste na eliminação das privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente."*⁶

⁶ SEN, A.K. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. Prefácio, p. 10.

Na mesma época, James Wolfensohn, então presidente do Banco Mundial, afirmava que o progresso econômico baseado, exclusivamente, na reprodução e acumulação capitalista em alguns setores produtivos considerados dinâmicos, não conseguiria expandir-se em direção à solução dos problemas sociais. Ou seja, o desenvolvimento econômico efetivo e equilibrado demandaria um desenvolvimento social paralelo e também eqüitativo.

Os documentos do Banco Mundial e do PNUD passaram então a disseminar o conceito de desenvolvimento como um processo mais complexo, que integra atividades econômicas, sociais e políticas, envolvendo múltiplas instituições e agentes sociais, que devem atuar de forma interativa. Um dos fundamentos deste conceito é o da existência de quatro tipos de capital, todos eles essenciais na constituição desse processo.

O primeiro tipo corresponde ao universo de ativos naturais, que podem se constituir em recursos produtivos, componentes da biodiversidade propiciada pela Natureza. O segundo tipo abrangeria o conjunto amplo e diversificado dos recursos criados pelo ser humano. Estão nesta categoria os ativos fixos próprios de cada processo produtivo; as infra-estruturas construídas para o convívio social, para as comunicações e para as relações que concretizam o tempo e o espaço da sociedade. E ainda, o capital financeiro e o capital comercial que viabilizam as transações, criando a rede de sustentação da economia.

O terceiro tipo de capital é denominado capital humano, o qual pode se expressar nas relações de produção sob a forma de recursos humanos, mas cuja potencialidade excede a categoria de ativo econômico. São as pessoas com seu infinito espectro de conhecimentos, competências, habilidades e emoções e que têm o poder de criar e recriar a sociedade, desde que lhes sejam asseguradas as condições para se desenvolverem como seres humanos e cidadãos. O último ativo é o capital social, constituído pelo acervo cultural e institucional que cada comunidade produz, conserva, transmite e transforma ao longo do tempo. Os valores e pressupostos básicos que sustentam a visão-de-mundo e o modo de ser de cada grupo social são alguns exemplos desses elementos intangíveis que conformam o capital social. Destaque-se, porém, entre tais elementos, aqueles

que exercem papéis determinantes nos processos de desenvolvimento: a capacidade de mobilização e organização social; os modelos sociais que estimulam o pluralismo organizacional; a geração permanente de redes que assegurem a participação a diversos atores sociais; a articulação entre instituições, propiciando convergir esforços para realizar metas coletivas.

Quando se amplia a noção de capital para estes diversos tipos de ativos, uma observação que ressalta é que a abrangência e a complexidade da proposição do desenvolvimento sustentável demandam um pré-requisito essencial: o acesso da sociedade a condições plenas de participação e aos meios de comunicação e intercâmbio. A sustentabilidade do desenvolvimento é um processo, isto é, mantém-se no movimento contínuo da dinâmica social. Por isso, deve estar continuamente sendo alimentado pelos insumos da demanda e da realização das pessoas e dos grupos sociais. Isso pressupõe que essas pessoas e grupos tenham condições de manifestar-se, tenham canais para obter e trocar informações, saibam acessar os meios para se articularem e se comunicarem, estejam capacitadas a utilizarem os dados obtidos.

Embora esses requisitos possam ser assegurados pelas facilidades propiciadas pelo avanço tecnológico nas áreas de telecomunicações e informatização, sua absorção pela sociedade depende dos padrões políticos e culturais que sustentam o relacionamento social. Portanto, a adoção de um modelo de desenvolvimento social sustentável efetiva-se apenas, quando e se, a sociedade gozar de condições plenas de participação e estiver capacitada a empregar os meios de comunicação no aperfeiçoamento de suas ações, decisões e relações.

As perspectivas do desenvolvimento sustentável orientam-se para, prioritariamente, assegurar a qualidade de vida das pessoas, a preservação dos bens naturais para as futuras gerações, a justiça social na distribuição e na fruição dos bens criados pela humanidade. Esses padrões de desenvolvimento podem e devem estar parametrizados pelos condicionantes da conjuntura econômico-social. Evidentemente, não seria realista propugnar, em tempos de globalização, por metas de desenvolvimento local que estivessem na contramão

das tendências universais. Entretanto, atingir determinadas e específicas metas de mercado não é sinônimo de ter alcançado patamares de desenvolvimento, principalmente, quando e se, tais metas se reduzem a resultados quantitativos de componentes isolados da vida social. Castells⁷ demonstra que a expansão da economia global acarretou a deterioração das regiões do mundo que ficaram à margem da “revolução da informação”. Para exemplificar, ele destaca o empobrecimento do continente africano, definindo-o como o “quarto mundo, criado pelo próprio colapso dos outros três”. Ainda que a África do Sul desponte, inclusive pelo seu crescimento industrial, como eventual elemento catalisador de uma reação positiva do continente, o conjunto de outros indicadores – como a desigualdade de distribuição de renda, a lentidão do processo integrativo dos negros, as rupturas entre as diferentes etnias – sinaliza para a impossibilidade do país atuar como um dínamo do desenvolvimento da região.

No Brasil, a redemocratização iniciada nos anos oitenta encorajou a participação da sociedade civil nas iniciativas de modernizar o Estado e, principalmente, de participar da elaboração de políticas sociais e programas de desenvolvimento. Esta é uma premissa importante, porque fortalece a capacidade do país administrar seu processo de desenvolvimento, antes minada pelo ciclo de autoritarismo político.

O processo de descentralização administrativa, inaugurado pela Constituição de 1988, transferiu para os governos municipais a execução e a avaliação de programas sociais e estimulou o fortalecimento das organizações da sociedade civil, chamadas para operar algumas atividades, ou mesmo, utilizadas como modelo ideal para substituir o aparato do Estado na prestação de determinados serviços públicos.⁸ E, embora ainda sofra percalços para sua implementação, esse processo é, potencialmente, um dos instrumentos eficazes para hierarquizar a prioridade entre as metas que incorporam as tendências da economia globalizada e aquelas que atendem ao processo do desenvolvimento

⁷ CASTELLS, M. *End of Millennium*. Oxford: Malden, Mass.; Blackwell Publishers, 1998.

⁸ SANTOS, B.S. *Pela Mão de Alice – O social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez, 2001.

local. Porque permite que estas sejam concebidas à medida que o cidadão e a sociedade local puderem participar, de forma efetiva, da geração e da implementação das ações desse desenvolvimento.

Este conjunto de aspectos favoráveis levou ao crescimento quantitativo mas, principalmente, à expansão da visibilidade das chamadas organizações do Terceiro Setor. As ONGs, associações, entidades beneficentes e instituições assistenciais que já eram o espaço da participação social, do trabalho voluntário, da solidariedade silenciosa e da cidadania assumida, começaram a emergir para ocupar papéis mais evidentes e significativos no cenário institucional brasileiro.

Esse movimento ganhou força na última década do século XX, quando se aprofundou a necessidade de resgatar a dívida social e alavancar o desenvolvimento do País, ao mesmo tempo em que ficavam evidentes as deficiências existentes em países pobres, como o Brasil, para realizar o processo de desenvolvimento. Além da democratização, é preciso construir um Estado sensível às demandas sociais, capaz de criar políticas que respeitem as diversidades e que disponibilize meios de comunicação e participação aos diversos atores sociais. E, mais além, é preciso fortalecer o espaço das organizações da sociedade civil que propiciam as condições estruturadas de mobilização e participação. Empresários, trabalhadores, profissionais de qualquer nível podem participar ativamente do desenvolvimento, se os espaços organizacionais adequados para exercitarem sua cidadania estiverem ao seu alcance. Só então se pode começar a falar no exercício da responsabilidade.

Quando se associa o conceito de sustentabilidade à noção de desenvolvimento, imediatamente ele remete ao desafio da colaboração. A sustentabilidade pode ser interpretada de diversas maneiras, entre as quais:

- O desenvolvimento econômico, que assegura a renovação e perenidade dos recursos naturais, e portanto, a sustentabilidade da vida e da biodiversidade.

- A mesma definição anterior, ampliando para a garantia das condições de vida e sociabilidade para os recursos humanos, isto é, com um foco que abrange as pessoas e sua sobrevivência social no contexto ambiental.
- Ou ainda, que este processo de desenvolvimento sustente a vida natural e social, mas que seja também sustentado, isto é, que produza resultados de ação transformadora sobre os atores sociais, reformulando-se em uma dinâmica de aperfeiçoamento contínuo.

Porém, independentemente da definição mais sucinta ou mais ambiciosa que se adote, é evidente que as molas propulsoras desse processo são a participação, a mobilização, o trabalho cooperativo, o esforço compartilhado, a construção coletiva. Talvez em virtude dessas analogias, as reflexões sobre desenvolvimento na passagem do século tenham propiciado o espaço para se resgatar um conceito que estivera obsoleto: a noção de responsabilidade social.

O resgate da cidadania

"Cidadania não é uma definição estanque mas um conceito histórico, o que significa que seu sentido varia no tempo e no espaço. Os direitos civis e políticos não asseguram a democracia, sem os direitos sociais..."

Jaime Pinsky⁹

Assumindo-se a democracia como um valor universal, não é possível analisar o tema da responsabilidade social sem fundeá-lo ao conceito de cidadania. Os cidadãos, enquanto pessoas ou grupos, são aqueles que exercem a responsabilidade pela manutenção da tessitura social. Os cidadãos, isto é, aqueles que desfrutam do conjunto de direitos, formais ou tácitos, que dão consistência à estrutura social, também são os que assumem o dever de garantir a sobrevivência dessa sociedade.

Expressos desta forma um pouco etérea, os termos Responsabilidade e Cidadania parecem bastante simples. Porém, quando se busca operar com eles na realidade concreta, depara-se com a complexidade e multiplicidade de significados e interpretações. Como se concretizam? Quais ações, decisões, feitos, podem lhes dar corpo? Estão na esfera da vida privada, dizem respeito às decisões íntimas de cada pessoa? Ou manifestam-se no espaço social, no desempenho das organizações, ao alcance das instituições?

A primeira constatação é a de que ambos são conceitos em construção. Estão em construção porque são historicamente determinados e, principalmente, porque vieram, nos últimos anos, a ocupar a cena principal no debate sobre as questões da exclusão e do desenvolvimento social. Portanto, têm que ser construídos, ou reconstruídos, para as dimensões e especificidades desse contexto.

O cenário em que emerge o debate atual não diz respeito apenas à polêmica entre propostas e modelos desenvolvimentistas, mas está ampliado

⁹ PINSKY, J. ; PINSKY, C.B. (orgs.). *História da Cidadania*. São Paulo: Contexto, 2003. Introdução.

pelo profundo desapontamento com os resultados da globalização e seus desdobramentos, tanto no mundo dos negócios quanto no âmbito econômico-social. No início dos anos 90, Fukuyama criava celeuma ao anunciar o “fim da história” que, segundo ele, era consequência da situação em que uma potência econômica passava a dominar as relações de mercado e, portanto, a exercer hegemonia sobre os componentes sociais, políticos e culturais do mundo todo. Edgar Morin discordou, com uma argumentação que aumenta a complexidade do quadro: a história da humanidade não acabara, mas tornara-se cativa da incerteza. Ou seja, em qualquer dos níveis em que se processem as transformações que afetam radicalmente a vida social – tecnológico, econômico, político – a única previsão precisa passa a ser a incerteza.

Esta imprevisibilidade se intensificou nos anos subseqüentes, fazendo ruir, como analisa Giddens¹⁰, as estruturas de sustentação da visão liberal conservadora e abrindo caminho para o surgimento de uma sociedade civil internacional. Este novo fenômeno, ainda em gestação, pode significar a agregação de atores sociais em escala mundial, reunidos para impregnar com novos padrões éticos, princípios pluralistas e proposições racionais as formas de organizar a economia e a sociedade.

Nesse contexto complexo e mutante, ocorre o resgate do conceito e da prática da Responsabilidade Social, perdidos ao longo de décadas.¹¹ No Brasil, ele aparece com muita evidência sob a forma da responsabilidade social corporativa, associado a iniciativas empresariais de intervenção social, ou de apoio a projetos, programas e entidades voltados à ação social.

Este ressurgimento da proposição da Responsabilidade Social no contexto das economias caracterizadas pela forte presença da exclusão social, como elemento restritor do desenvolvimento sustentado, requer uma reflexão mais aprofundada sobre a própria definição do conceito. É preciso esclarecer quais tipos de atividades configuram o que se pode chamar de atuação social

¹⁰ GIDDENS, A. ; PIERSON, C. *O Sentido da Modernidade*. São Paulo: FGV, 2000.

¹¹ Sobre a evolução do conceito, alguns aspectos são apresentados no texto: FISCHER, R.M. A Responsabilidade da Cidadania Organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

de empresas. Neste aspecto, pode-se dizer que tanto a prática quanto a teoria estão navegando em terreno pantanoso.

No plano teórico, a restrita produção sobre o tema, ainda que provinda de estudos sérios, não autoriza seu emprego como corpo de conhecimento referencial consistente. Pesquisas, estudos e artigos sobre Responsabilidade Social no Brasil vêm sendo produzidos de forma crescente no campo da Administração e das Ciências Sociais nos últimos cinco anos, refletindo, simultaneamente, a percepção da lacuna existente, a constatação do baixo interesse que havia pelo tema e a necessidade de retomá-lo dentro da nova ótica de uma sociedade que se “globaliza”.

Na prática, o conceito de Responsabilidade Social tem sido reduzido à responsabilidade corporativa e esta se concretiza na atuação social das empresas, a qual preenche uma ampla e muito variada gama de atividades. Isso torna difícil identificar padrões que permitam uma definição precisa e abrangente. Este quadro teve sua complexidade aumentada, conforme o tema da Responsabilidade Social passou a ser priorizado pela mídia especializada em assuntos econômicos e de negócios. Essa forma de divulgação das proposições tornou-se eficiente, ao ressaltar casos e experiências que passaram, assim, a gozar de notoriedade junto ao amplo público. Contudo, essa excessiva exposição pode levar a uma mistura de “alhos com bugalhos”, na qual quaisquer tipos de iniciativas podem ser catalogadas como atuação social, quando nada mais são do que instrumentos de marketing institucional e/ou da política de benefícios da empresa.

Com tanta imprecisão conceitual, somada à “popularização” do tema, nada mais natural que o surgimento de polêmicas no âmbito da produção acadêmica. Os analistas que elaboram as críticas mais fundamentadas ao “movimento de atuação social empresarial” distinguem como aspectos relevantes:

- Que estas ações sociais não intervêm em causas sistêmicas que geram a exclusão e a pobreza e, por isto, não são capazes de provocar efetivos

impactos sociais. Rattner¹², criticando a pesquisa do IPEA sobre as ações sociais empresariais¹³, questiona a motivação que desencadearia tais iniciativas, ironizando seu “humanitarismo” e ressaltando sua ineficiência e ineficácia como estratégia compensatória.

"Não se pretende minimizar a importância e o alcance das obras filantrópicas e de projetos relevantes em prol de crianças e adolescentes, carentes e abandonados pelo poder público. Mas, é preciso dimensionar e contextualizar esse tipo de ação social à luz dos problemas de ordem e raízes bem mais profundas, amplas e sistêmicas. Por mais bem sucedidas e multiplicadas que fossem essas atividades por regiões do país, não conseguiriam isentar o Estado e as empresas de suas responsabilidades éticas e históricas perante a sociedade civil".

- Que, embora todas as ações ressaltem seu compromisso ético de agir contra qualquer forma de discriminação e de superar as profundas desigualdades sociais, elas não estão estruturadas para oferecer o atendimento necessário, nem estão vinculadas a um compromisso político de realizar estes ideais.

"Unir a solidariedade ao compromisso de atuar sobre as causas da produção da pobreza, da discriminação, e de todas as formas de desrespeito a vida é o grande desafio dos que buscam ser responsáveis socialmente".¹⁴

- Que as ações sociais empresariais não contribuem para aperfeiçoar as políticas públicas, as quais detêm a responsabilidade de intervir e solucionar os problemas sociais.

¹² RATTNER, H. *A responsabilidade social das empresas*. São Paulo, FEA/USP (paper mimeo), 2002. p. 2.

¹³ A Pesquisa Ação Social das Empresas inaugurou “uma nova frente de investigações no campo das ações sociais de caráter público, porém não estatal. O objetivo é identificar os espaços para que a ação do Estado, limitada por motivos gerenciais e financeiros, seja complementada por outras iniciativas da sociedade, tanto das empresas privadas como das organizações do terceiro setor.” (Fonte: www.ipea.gov.br)

¹⁴ HADDAD, S. *Ação social no novo milênio*. São Paulo: Polis, 2000.

"Sem um esforço conjugado que visa obrigar o Estado a mudar suas políticas sociais e redefinir as prioridades na alocação de recursos que hoje refletem mais os interesses das elites hegemônicas do que as necessidades e aspirações das camadas mais carentes da população, a escapar dos dilemas do embate político"¹⁵.

- Que o que prevalece nas decisões das empresas, acerca de suas iniciativas no âmbito social, é a racionalidade do mercado e não o impulso da solidariedade.

"creio ser importante esclarecer minha hipótese de que o sentido da 'filantropia empresarial cidadã' e de sua auto-investida responsabilidade social no Brasil está indiretamente ligada à substituição da idéia de deliberação participativa ampliada sobre os bens públicos pela noção de gestão eficaz de recursos sociais, cuja distribuição é decidida aleatória e privadamente. Nesse sentido, são práticas que desmancham a referência pública e política para reduzir as injustiças sociais"¹⁶.

Estas análises expõem alguns dos mais evidentes pontos de vulnerabilidade dessa nova postura empresarial. Mas eles não têm impedido o aumento do número de empresas que implementam iniciativas desse tipo. Nem, tampouco, que as mais experientes comecem a transitar da simples atuação social para a elaboração mais trabalhosa e comprometida daquilo que vem se chamando de "estratégia de responsabilidade corporativa".

O interesse despertado mostrou às empresas em geral que esta era uma característica que deveria estar associada às suas marcas. Embora não fosse possível quantificar, ou mesmo identificar com clareza seu significado, o diferencial de "empresa focada no social" popularizou-se, tornando-se essencial à formação de uma imagem institucional positiva e empática.

¹⁵ RATTNER, H. *A responsabilidade social das empresas*. São Paulo, FEA/USP (paper mimeo), 2002. p. 4 .

¹⁶ PAOLI, M.C. *Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil*. In: SANTOS, B. (org.). *Democratizar a Democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasil, 2002. p. 404

Este fenômeno foi, no caso brasileiro, reforçado pela presença de outros agentes sociais interessados em incentivar a atuação social das empresas. Do lado da sociedade civil organizada, surgiram novos movimentos associativos, como o Instituto Ethos, o Gife, Viva o Rio, Viva o Centro e outros. Também se fortaleceram organizações já existentes, cujo ideário enfocava o exercício da cidadania plena. Do lado do Estado, foram marcantes a consolidação do Comunidade Solidária - como forma de ampliar a participação social - e a descentralização administrativa - que remeteu ao nível municipal o tratamento das necessidades sociais locais. Configurou-se, assim, um cenário de amplas possibilidades para que as empresas ocupassem estes novos espaços, assumindo outros tipos de relacionamento com a comunidade abrangente, apoiadas por entidades associativas e estimuladas pelo Governo.

Embora esta tendência mostre-se irreversível e justamente porque ela se consolidará como prática empresarial e como responsabilidade gerencial, torna-se essencial proceder a uma reflexão que contribua para definir com maior precisão o conceito e para orientar sua operacionalização.

O *BSR – Business For Social Responsibility Resource*¹⁷, entidade mundial dedicada à disseminação de conceitos e práticas de responsabilidade corporativa, admite que o conceito é difuso, mas ressalta que ele se refere às decisões de negócios que se pautam em valores éticos, observando os parâmetros legais e o respeito pelas pessoas, pelas comunidades e pelo meio ambiente. Entidades deste tipo esperam estimular as empresas a terem um desempenho que exceda as expectativas legais e comerciais do ambiente em que estão atuando e dediquem-se a investir no desenvolvimento social sustentado.

Colocada desta forma, a questão da responsabilidade corporativa salienta sua estreita relação com a teoria dos *stakeholders*, a qual ressalta o papel e a influência de diversos grupos de interesse sobre o desempenho das organizações empresariais e sobre o impacto de sua presença e de sua ação.

¹⁷ O BSR é uma entidade pioneira nesta atividade, sediada nos EUA e que reunia, em 1999, 1.600 empresas associadas. Seu modelo deu origem a instituições semelhantes em outros países, como é o caso do Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998.

Os escritos mais antigos sobre o tema datam da década de oitenta¹⁸, indicando que o início do processo de globalização começava a descortinar para os analistas um fenômeno que hoje se tornou comum: a predominância do contexto externo – o ambiente social e institucional no qual a organização está inserida – sobre a capacidade de ação e o contexto interno da organização.

A teoria dos *stakeholders* reacende uma polêmica antiga sobre os limites da função social da empresa, pois confronta com a linha de pensamento conservadora. Esta demonstra que, ao agregar valor à empresa, através do incremento de sua rentabilidade, a organização promove o bem-estar social nos limites de sua responsabilidade. Ao exceder tais limites, a empresa estaria violando os direitos dos *stockholders*, impedindo o mercado de empregar sua habilidade de estabelecer o equilíbrio econômico. E estaria propiciando a emergência de conflitos de interesses, dentre os quais aquele que se instala na relação entre o principal (proprietário, acionista) e o agente (administrador, gestor), no que concerne ao alinhamento de objetivos que deveria prevalecer entre eles na administração dos negócios.

Friedman, economista laureado com o Nobel, justifica sua opinião de que a única responsabilidade social de uma empresa capitalista é a de realizar um desempenho econômico inquestionável, com o seguinte argumento:

"O objetivo mais importante dos liberais é deixar os problemas éticos a cargo do próprio indivíduo. Os problemas éticos realmente importantes são os que um indivíduo enfrenta numa sociedade livre – o que ele deve fazer com a sua liberdade".¹⁹

¹⁸ FREEMAN, E. The politics of stakeholders theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, 1984, p. 400-422 é, provavelmente, um dos primeiros artigos a propor o enfoque dos stakeholders.

¹⁹ FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. *The New York Times Magazine*, New York, set. 1970.

O desafio da colaboração

"Tem se tornado cada vez mais claro que muitos dos problemas de desenvolvimento social, político e econômico não tem solução simples. Suspeito que em alguns países podemos estar em um "ponto culminante" institucional, no qual os padrões do passado, da distância entre a sociedade civil e as organizações de mercado podem mudar, rapidamente, para um novo padrão de colaboração intersectorial em muitas frentes diferentes".

L. David Brown²⁰

A concretização das proposições de responsabilidade corporativa ocorrem, na prática, através de iniciativas de atuação social das empresas. A proposta não é nova, quando se pensa no histórico da filantropia empresarial no Brasil²¹, mas ganhou ampla visibilidade na mídia e expandiu-se como prática freqüente no mundo dos negócios, desde o final da década de 90. Provavelmente, por ter ganho essa forte e rápida notoriedade o tema da atuação social das empresas tem recebido, tanto das divulgações da mídia, quanto da literatura mais especializada, um difuso e controverso conjunto de definições ambíguas e inconclusas.

Os termos Marketing Social, Cidadania Empresarial, Responsabilidade Social, Responsabilidade Corporativa, Investimento Social Privado e outros são empregados de forma indistinta. Ação social ou atuação social empresarial e investimento social privado são denominações mais modernas, cunhadas para se distinguirem da filantropia empresarial. Este conceito, por sua vez, é associado às noções de caridade e assistencialismo, consideradas obsoletas e inadequadas,

²⁰ FISCHER, R.M. *O Desafio da Colaboração – Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002. Prefácio.

²¹ SCHINDLER, A. C. *As novas formas de filantropia na Sociedade Contemporânea*. Tese de Doutorado (Sociologia) – Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. São Paulo: Universidade de São Paulo, qualificação 1996.

para definir a postura do empresariado em colaborar com iniciativas que buscam solucionar ou reduzir os déficits sociais.

Algumas iniciativas de diversas origens institucionais procuram ordenar o campo das idéias e as práticas do empreendedorismo social e da atuação social das empresas. Por exemplo, o IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, organização não-governamental remanescente de movimentos sociais populares, propugna o emprego do balanço social como instrumento de gerenciamento da atividade social das organizações. Oferece um modelo que se constitui em um manual de orientação, que pode ser usado pela empresa para empreender suas iniciativas sociais. Nessa mesma linha, a FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social - entidade que se dedica a apoiar o desenvolvimento de empresários, administradores e economistas, tem promovido seminários e palestras que divulgam o balanço social, como forma de engajar as empresas e seus profissionais em iniciativas de responsabilidade corporativa e empreendedorismo social.

O GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - apóia seus associados com múltiplos serviços de assessoria, informações, formação de *trainees*, articulações institucionais, suporte jurídico-legal, com o objetivo de estimular as empresas a desenvolverem ações sociais com a mesma racionalidade econômica e eficiência administrativa com que gerem seus negócios. O Ethos, com mais de 760 empresas associadas, criou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que funcionam, simultaneamente, como um manual de orientação para a organização e estruturação de sua atuação social e como parâmetro de avaliação do desempenho empresarial responsável.

Alguns autores têm proposto definições²², geralmente no âmbito de estudos específicos. O termo mais utilizado é Responsabilidade Social, abrangendo as funções sociais tradicionalmente associadas à empresa no sistema capitalista moderno, destacando-se como as mais frequentes: a geração de empregos; a

²² FISCHER, R.M. *Estratégias de Empresas no Brasil – atuação social e voluntariado*. São Paulo: CEATS/USP – Programa Voluntários – GIFE/SENAC – pesquisa realizada em 1999.

PELIANO, A.M. *Ação Social das Empresas*. IPEA. Brasília, 2001.

remuneração do capital; o recolhimento ao Estado dos tributos fiscais, encargos trabalhistas e taxações específicas; a obediência às normas e à legislação que regem a economia do país.

As mudanças sociais provocaram a ampliação do significado desse conceito em vários momentos da história recente. Por exemplo, a elevação do nível de escolaridade da população e seu mais fácil acesso às informações estimularam a consciência de direitos do consumidor, obrigando as empresas a se responsabilizarem pela qualidade de seus produtos e a aperfeiçoarem seu relacionamento com o mercado. A disseminação das proposições de preservação do meio ambiente e dos recursos naturais não-renováveis incorporou à esfera da responsabilidade a necessidade de adotar práticas para evitar danos à natureza.

Assiste-se, assim, a um progressivo crescimento da amplitude de ações que configuram as funções sociais da empresa, embora este processo venha sendo permanentemente contestado por analistas e lideranças de opinião oposta. Seus argumentos ressaltam a divisão de deveres e responsabilidades entre Estado, Sociedade Civil e Mercado, demarcando o setor da economia privada com atribuições exclusivas de produção e circulação de bens, riqueza e lucro.

O cenário da globalização econômica vem acirrando esta polêmica. Evidenciadas as mazelas da exclusão social e do desequilíbrio da distribuição de renda, ressaltadas as distâncias entre os países de economia desenvolvida e as inúmeras periferias miseráveis, a constatação é de que a responsabilidade pelo desenvolvimento humano está distribuída entre todos os atores sociais, estejam eles inseridos em organizações públicas, empresariais ou da sociedade civil.

A Responsabilidade Social é tomada como um conceito amplo, no qual a empresa, preservando seus compromissos de negócio, cria métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente, consiga colaborar com as expectativas de equilíbrio e justiça da sociedade, excedendo as funções que estão estabelecidas em lei e os próprios interesses inerentes aos seus negócios.

Até 1998, os temas da atuação social de empresas e das alianças entre empresas e organizações da sociedade civil eram praticamente desconhecidos

no Brasil. As empresas que mantinham projetos sociais não divulgavam muito essas ações, nem seu relacionamento com organizações do Terceiro Setor. Considerava-se este um tema que dizia respeito à vida interna das organizações e às decisões pessoais do empresário. Por isto, praticamente não existia conhecimento sistematizado sobre o tema. Desde então, vêm sendo produzidas pesquisas, estudos acadêmicos, materiais de divulgação institucional, e principalmente, farta cobertura jornalística que descreve ações sociais protagonizadas por organizações atuando em parceria.

Estudando a Atuação Social Empresarial

Em pesquisa realizada em 1999 para o Conselho do Comunidade Solidária, fez-se um mapeamento da atuação social empresarial, com o objetivo de verificar se as empresas estimulavam o voluntariado de seus funcionários. Além de buscar conhecer um fenômeno sobre o qual não se tinha qualquer informação, a pesquisa tinha o objetivo pragmático de gerar insumos para o Programa Voluntários - uma das ações inovadoras do Comunidade Solidária.

Este programa procurava difundir a "cultura do voluntariado", no sentido de estimular as pessoas a formarem e se associarem a centros de voluntariado, nos quais se desenvolveriam estruturas para capacitação e orientação deste tipo de trabalho. Um dos espaços considerados férteis para desenvolvimento destas práticas era o ambiente interno das empresas, por reunir pessoas e recursos que podem ser oferecidos para apoiar os serviços de entidades filantrópicas, beneficentes ou comunitárias.

O conceito de voluntariado corporativo não era utilizado no país e nesta pesquisa, fez-se uso do referencial teórico e empírico elaborado para a realidade dos Estados Unidos e do Canadá, principalmente os trabalhos de Kenn Allen e da

Points of Light Foundation.²³ Deste esforço de mapeamento, resultou o estudo “Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado”, que detectou que 57% de uma amostra representativa, composta por 1.200 empresas dos diversos setores da economia, desenvolviam ações e projetos visando reduzir ou eliminar problemas sociais, os quais não constituíam escopo de sua missão empresarial ou dos objetivos estratégicos do negócio. Deste grupo de empresas dedicadas à atuação social, 48% também empregavam práticas para estimular ou mesmo para facilitar o envolvimento de funcionários com a prestação voluntária de serviços a uma causa social ou a uma entidade.

Além de constituir um levantamento pioneiro, que gerou muitas pesquisas subseqüentes sobre ações sociais empresariais, este estudo propiciou identificar uma tendência que vinha ao encontro da proposição de colaboração intersetorial: a crescente freqüência com que empresas buscavam estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil para concretizar seus projetos de atuação social.

Nesse mesmo período, do final dos anos noventa e início do novo século, a mídia, através de diversos veículos, passou a dedicar espaço à divulgação sistemática dessas iniciativas empresariais. Colunas e cadernos especializados surgiram nos jornais de maior circulação, nos espaços dedicados à economia e negócios. *Spots* radiofônicos e programas televisivos foram criados em canais de difusão nacional. A revista Exame, de ampla circulação no meio empresarial, publicou um encarte em 1999, denominado Guia da Boa Cidadania Corporativa que, nos anos seguintes, transformou-se em uma alentada publicação, na qual as empresas passaram a disputar espaço de referência.

Uma das primeiras reflexões que ressaltaram nesse primeiro levantamento foi que o trabalho voluntário não é novidade no Brasil. Ao contrário, com motivações altruísticas estimuladas, principalmente, pelas diversas crenças religiosas, muitas pessoas, ao longo de gerações, dedicam seu tempo a atividades de beneficência social; ou ainda, movidos por aspirações de justiça social, atuam em movimentos sociais e organizações não-governamentais, a fim de ampliar e

²³ Kenn Allen é um especialista internacional em estratégias de estímulo ao voluntariado empresarial. Foi presidente da *International Association for Volunteer Effort* – IAVE e vice-presidente da *Points of Light Foundation*, rede norte-americana de centros de voluntariado.

assegurar direitos civis ou apoiar grupos que não têm meios para resolver seus problemas específicos de vários tipos, como saúde, educação, moradia etc.

Essa primeira constatação é importante, porque ajuda a desmistificar uma afirmação constante e equivocada sobre o comportamento de solidariedade do brasileiro, que consiste em admitir que, de forma diferente da que ocorre na sociedade norte-americana, onde estudos do gênero são mais freqüentes, as pessoas aqui dedicam-se espontaneamente ao trabalho voluntário. A diferença que se pode destacar é que, ao contrário do que se registra nos Estados Unidos, a dedicação aqui não é facilitada pela existência de organizações e de canais de acesso bem estruturados, nem é estimulada pelo reconhecimento social e pelo apoio constante, que reforcem a auto-estima e o sentimento de gratificação do voluntário.

Tanto é verídico o desejo espontâneo e genuíno de se tornar voluntário que, nesta pesquisa, detectou-se vários casos de empresas que já adotaram um programa, ou estão pensando em criá-lo, porque observaram que seus funcionários dedicam-se – pessoal e isoladamente – a atividades voluntárias e gostariam de contar com o apoio de seus empregadores para prosseguir ou ampliar essa atuação.

Esta expectativa das pessoas pode emergir naturalmente e ser detectada de forma casual pela direção da empresa; ou pode expressar-se formalmente com a solicitação de apoio a determinados projetos ou ações. Um depoimento recorrente nas empresas que estruturaram um programa de voluntariado é que a resposta inicial – sob a forma de inscrições e pedidos de informações – tem sido sempre muito maior do que a estimada, por ocasião do lançamento da iniciativa junto à comunidade interna.

Há que se reconhecer, porém, que as características predominantes das relações de trabalho e do clima organizacional no Brasil não estabelecem condições favoráveis para que os empregados manifestem esse tipo de expectativas nem, tampouco, para que os gestores estejam atentos a esses aspectos das pessoas e do seu relacionamento no interior da empresa.

Principalmente em anos mais recentes, quando a maioria das empresas tem sido objeto de mudanças radicais, que afetam diretamente o quadro de colaboradores com demissões maciças e diminuição das perspectivas de crescimento profissional, pode-se esperar que recrudescam tanto a inibição de propor quanto a falta de percepção para identificar as aspirações por realizar atividades voluntárias de apoio social.

A segunda reflexão diz respeito à múltipla variedade de formas que o voluntariado pode apresentar, visto que ele não é uma atividade específica, mas um meio de se realizar diversas atividades. A ampla diversidade é um elemento que facilita a decisão empresarial e a própria implementação do programa. Por não estar sujeito, *a priori*, a regras e normas, o voluntariado é uma proposta flexível, que se adapta às características dos projetos e ações escolhidas pelas empresas e não conflita com parâmetros, critérios e políticas organizacionais.

É na flexibilidade da atuação que as empresas têm podido desenvolver, de um lado, a sensibilidade para perceber as expectativas e potencialidades de seus colaboradores para participar deste tipo de iniciativa; e, por outro lado, a percepção de que já não é possível manter-se no próprio ambiente dos negócios, se a imagem institucional da organização não mostrar sua dimensão voltada para o desenvolvimento da sociedade civil.

Para superar um “estranhamento” inicial na lida com projetos de ação social, muitas empresas estão se apoiando em organizações do terceiro setor - reconhecidas por sua seriedade e legitimidade - para assessorá-las ou realizar atividades operacionais, conforme sua competência organizacional. Em alguns casos, são essas organizações que, ao se aproximarem das empresas, suscitam a oportunidade destas dedicarem-se a atividades sociais e nelas envolverem seus funcionários. Na pesquisa, houve referências freqüentes a entidades como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, a Fundação ABRINQ, a FEAC – Federação de Entidades Assistenciais de Campinas, aos programas do Conselho do Comunidade Solidária, que são procurados para intermediar ou apoiar a estruturação das ações de empresas, que estão em processo de início ou de reformulação de sua atuação social.

Um dos resultados da pesquisa revelou que 56% das empresas da amostra estudada investem em programas ou atividades de cunho social ou comunitário²⁴. Este dado, altamente favorável à primeira vista, refere-se à atuação social de maneira ampla e genérica: em grande ou pequena escala, realizada de forma continuada ou apenas pontual, o que relativiza bastante este alto percentual. Surpreende, isto sim, o fato de 43% das empresas declararem não fazer nada na área social. Embora os dados indiquem que as empresas já estavam consideravelmente sensibilizadas para a gravidade dos problemas sociais, parece que ainda havia, na época, muito espaço para ampliar a atuação empresarial em benefício do desenvolvimento social brasileiro.

As empresas que apresentaram maior frequência de atuação social na pesquisa estavam localizadas na região sul do país (75%), pertenciam ao setor privado com capital de origem nacional (56%), dedicavam-se à produção industrial (56%) e podiam ser classificadas como de grande porte (70%) quanto ao número de funcionários empregados diretamente (acima de 1000 pessoas).

A maioria dos programas sociais apoiados pelas empresas estudadas nesta pesquisa é voltada ao atendimento da criança e do adolescente e enfoca, principalmente, os problemas de qualidade de ensino e de capacitação profissional. Esta acentuada preferência, provavelmente, está atrelada a uma visão das empresas e dos próprios voluntários engajados de que o investimento no futuro faz-se pela formação do cidadão desde a infância. Embora louvável em suas escolhas, esta tendência está marginalizando outras questões sociais importantes, mas que talvez não sejam tão atraentes, como os problemas enfrentados por deficientes físicos e mentais, por idosos de baixa renda, por portadores de síndromes e doenças incuráveis e de tratamento dispendioso.

Excetuando-se a questão ambiental e a defesa do Estatuto da Criança e do Adolescente, os programas de voluntariado empresarial não estão voltados para atividades no campo da defesa dos direitos civis.

²⁴ É importante ressaltar que este estudo não considerou como ações de atuação social das empresas as atividades que tivessem por população-alvo, exclusiva e/ou majoritariamente, seus próprios empregados e respectivos familiares

Uma tendência nova que vem sendo muito bem recebida é a atuação na área de gestão, no sentido de ampliar a capacitação técnica e gerencial das pessoas que lidam com a administração de entidades sociais. De um lado, este tipo de aperfeiçoamento é considerado fundamental para melhorar o desempenho destas organizações e, de outro lado, as empresas percebem que este é um recurso que elas detêm em abundância. Os voluntários envolvidos nesse tipo de trabalho, no qual repassam seu *know-how*, declaram ter alto nível de gratificação pessoal, porque consideram que com esse suporte, as organizações tornam-se mais eficientes.

Esta tendência reforça o acerto das empresas que utilizam seus produtos e, principalmente, suas "competências organizacionais" ao conceberem formas de atuação social. A Schering-Plough, indústria farmacêutica, desenvolvia projetos de prevenção e manutenção da saúde junto a famílias de baixa renda nos quais utilizam sua *expertise* técnica e a vantagem logística de uma rede bem estruturada de divulgadores comerciais. A Informare, a Andersen Consulting e a McKinsey prestavam assessorias e consultorias em seus campos de especialidade. A Iochpe Maxion empregava a inteligência e a experiência de seus técnicos e gestores na capacitação profissional de jovens e no desenvolvimento organizacional de entidades sociais. As empresas com redes descentralizadas, como as lojas da C&A e da DPaschoal e as agências da Caixa Econômica Federal, criaram programas flexíveis adaptáveis a cada localidade.

E a maioria das empresas referiu que o funcionário tinha alguma autonomia para selecionar ou indicar projetos e entidades a serem apoiados. É importante ressaltar esta característica, porque ela assegura uma participação responsável do colaborador, permite obter eficácia na seleção dos projetos e oferece oportunidades para uma relação mais direta da empresa com a comunidade.

Propostas consistentes de estímulo à participação de seus colaboradores em atividades sociais, sob a forma de voluntariado, emergem em empresas que já têm "tradição", ou pelo menos mostram-se sensibilizadas para a atuação social. Estas empresas já engajadas são, também, as que propiciam melhores condições de estímulo ao trabalho voluntário entre seus colaboradores. Em alguns dos casos

estudados, essa concepção já está consolidada por práticas contínuas de investimento em projetos sociais. A C&A tem uma política de atuação social em qualquer região do mundo em que instale seus estabelecimentos. A Mercedes-Benz procura ser reconhecida como empresa que resguarda o meio ambiente e a comunidade social. A Acesita herdou de sua fase de empresa estatal a responsabilidade de zelar pelo bem-estar e desenvolvimento da comunidade em seu entorno. Casos deste tipo configuram um tipo de atuação social que não é marginal ou secundária para a visão empresarial, mas é parte constituinte, ou pelo menos coerente, com o próprio direcionamento estratégico do empreendimento negocial e que pode vir a constituir-se em empreendimento social.

Nos casos em que a implementação de programas de atuação social é relativamente recente, ou encontra-se ainda em estruturação, a pesquisa revelou que a proposta do voluntariado decorre do clima favorável que se estabelece na empresa em relação à incorporação do conceito de Responsabilidade Social. Isto é, para que proposições de atuação social, voluntariado corporativo e assemelhadas se concretizem no contexto interno da empresa, é preciso que haja pelo menos uma tendência de adoção do que se poderia chamar de uma "cultura de responsabilidade social".

A maioria das empresas que consolidaram sua atuação social constituíram um instituto ou fundação, como forma jurídica e organizacional mais adequada para gerir as atividades. Estão nesse caso, na amostra estudada: o Instituto C&A, o Instituto Credicard, a Fundação Iochpe, a Fundação Victor Civita, a Fundação Educar e a Fundação Acesita. Enquanto Natura, Xerox, Avon, Informare, Dixtal, Bosch, McKinsey, Caixa Econômica Federal, Intermédica, 3M, Andersen Consulting e Schering-Plough são empresas que mantêm as atividades sociais no próprio âmbito da organização. Não parece, à primeira vista, que a alocação das atividades sociais no interior da própria empresa, ou em uma entidade com personalidade jurídica própria, implique em diferenças significativas nas características de sua atuação.

A decisão por constituir uma personalidade jurídica própria, que se responsabilize pela atuação social, pode provir de uma orientação corporativa,

principalmente no caso das multinacionais, ou pode atender uma necessidade de racionalização administrativa, principalmente nos aspectos tributário-legais. Na época da realização da pesquisa, este não parecia ser um elemento importante nas decisões empresariais de atuação social. Nesses poucos anos, contudo, transformou-se em uma das questões prioritárias para os gestores. Esta mudança, de um lado, indica que a atuação social passou a ocupar um espaço organizacional significativo e permanente nas empresas. E, de outro lado, que ela pressionou os dirigentes a assumirem posições acerca do modelo de governança corporativa a ser adotado por suas organizações.

O que se observou na pesquisa foi que, seja por orientação corporativa ou estratégica, seja para se resguardar de uma eventual indefinição jurídica, as empresas de grande porte e, principalmente, as de origem multinacional ou transnacional procuravam ter na fundação ou no instituto o seu “braço de atuação social”, que é articulado à organização mas mantém-se com autonomia administrativa, legal e financeira. Este foi o caminho seguido pela Acesita, logo após sua privatização, quando erradicou o antigo Departamento de Relações com a Comunidade da empresa estatal, substituindo-o por uma fundação, que pôde formular sua missão e escolher suas estratégias de atuação, de forma autônoma ainda que vinculada à empresa. Em 2001, o Banco Itaú, que desde o início da década de 90 geria sua atuação social internamente, através de uma estrutura informal chamada PROAC – Programa de Ação Social e Comunitária, decidiu criar a Fundação Itaú Social. E estes exemplos vêm se multiplicando nos últimos anos, nas empresas que detêm mais experiência e se dedicam há mais tempo a desenvolver, sistematicamente, suas ações sociais.

Como a pesquisa estava voltada para o tema do voluntariado corporativo, uma das reflexões que se colocava era a respeito de quanto esta dicotomia entre a atividade empresarial e a atuação social pode refletir-se em um distanciamento do funcionário, ou mesmo seu completo desconhecimento, das atividades para as quais poderia tornar-se voluntário. E, nesta medida, ao invés de promover a participação social de seus colaboradores e propiciar a criação de uma cultura organizacional de responsabilidade social, a empresa estaria, na verdade, criando

mais uma “unidade de negócio” especializada em gestão social e mantendo o funcionário alheio a suas iniciativas. Portanto, mais do que apenas um critério técnico de definição da estrutura organizacional, esta questão poderia estar encobrindo o componente ideológico com que cada empresa define sua estratégia de atuação social.

Algumas empresas participantes da pesquisa explicitaram que não desejavam criar outra personalidade jurídica para abrigar sua atuação social. O relato mais enfático, neste sentido, foi o da Natura, que procura promover uma integração entre a filosofia empresarial, baseada em fortes valores explicitados, e a orientação dada às atividades sociais. Esta integração é considerada essencial pela empresa, porque ambos os tipos de atividade – o negócio e a atuação social- devem refletir os padrões da cultura organizacional da Natura. Ao longo dos últimos cinco anos, a empresa vem passando por profundo aprendizado sobre como definir e gerenciar sua atuação social. De uma atividade informal que ficava subordinada à Presidência nos anos 80, passou a ter uma estrutura própria denominada Gerência de Ação Social na década de 90. E, em 2003, em nova reestruturação, ascendeu seu nível hierárquico e passou a denominar-se Gerência de Responsabilidade Social.

O que se verificou na pesquisa foi que qualquer que fosse a formatação organizacional adquirida, o que ressaltava para a comunidade de funcionários era a existência dessa função na empresa, a qual era vista como motivo de orgulho e, muitas vezes, como canal de participação. Este dado evidenciou que a atuação social da empresa deve ser precedida do exercício da responsabilidade social no contexto interno da organização. Isto é, que as características de equidade e justiça social devem ser inerentes às políticas e práticas de gestão, pois a falta de coerência fica evidenciada na empresa que se pretende “socialmente responsável”, mas se conduz sem princípios éticos no conjunto de ações e decisões.

Nos depoimentos obtidos na pesquisa, observou-se que a maioria das empresas não tem, *a priori*, preocupação em estabelecer uma relação entre sua atuação social e suas estratégias negociais. Algumas empresas chegam a ressaltar que as ações sociais são totalmente desvinculadas do negócio, tanto nos aspectos

administrativos quanto nos objetivos estratégicos. Enfatizam que a expectativa de qualquer tipo de “retorno” advindo das atividades de responsabilidade social descaracterizaria essa atuação e levaria à perda de credibilidade. No entanto, mesmo quando as empresas desvinculam suas estratégias negociais das estratégias de atuação social, elas observam resultados positivos para seus negócios, advindos do exercício das atividades de caráter social.

Observa-se que há empresas que procuram ressaltar a sinergia entre o negócio e a atuação social, o que parece conduzir a uma otimização do emprego dos recursos próprios em seus projetos sociais. E isso é ainda mais importante quando os recursos de que se trata são o talento, a disponibilidade, a *expertise* profissional e o conjunto de competências desenvolvido pelas pessoas. É na situação de trabalho que as pessoas encontram o espaço e o desafio para se desenvolverem. Quando o convite para o voluntariado indica que não será empregado apenas o tempo da pessoa, mas também seus diferenciais de competência profissional, parece que ele se torna mais atraente e resulta em engajamento mais consistente.

Alguns casos mapeados na pesquisa são paradigmáticos para ilustrar a importância desta sinergia, ao mesmo tempo em que indicam que ela pode ocorrer, independentemente, do setor econômico a que a empresa pertence ou de quaisquer outras características organizacionais, pois foi identificada em empresas de prestação de serviços, tanto quanto em organizações industriais e comerciais.

A iniciativa de a empresa dedicar-se a projetos sociais pode apresentar diversas origens. Empresas multinacionais e transnacionais podem receber orientação corporativa neste sentido, configurando a situação mais clara, na qual a atividade de responsabilidade social é definida como um dos componentes de seu direcionamento estratégico. Outras são sensibilizadas pela percepção de problemas sociais no entorno comunitário em que estão inseridas suas instalações, ou de onde provêm seus colaboradores.

É interessante ressaltar, porém, que existe sempre um momento em que um dirigente da organização propõe a idéia e responsabiliza-se por assegurar sua

consolidação. O papel dessa liderança é fundamental para concretizar um desejo, uma idéia que pode estar sendo compartilhada pelo “inconsciente coletivo” da empresa, mas que ainda não encontrou um canal de expressão.

Se, de um lado, esta “popularização” das proposições da responsabilidade social corporativa e de alianças intersetoriais para viabilizar projetos sociais traz uma aragem otimista sobre a colaboração entre organizações, de outro lado, constata-se a carência de conhecimento mais profundo sobre estas ocorrências.

Estudando a colaboração na responsabilidade social

Inserindo-se no esforço de produzir conhecimento sistematizado sobre as alianças de cooperação entre organizações para desenvolver ações sociais, foi realizada uma pesquisa em 2001/2002, com os objetivos de conhecer as práticas de atuação social empresarial, as formas como se estabelecem alianças entre organizações de diferentes setores e as tendências geradas pela atuação dessas parcerias.

Algumas questões-chave deste estudo foram:

- Como e por que vêm se intensificando as práticas empresariais de atuação social? Como estas iniciativas são vistas pelas organizações da sociedade civil?
- Quais são as características das alianças e parcerias estabelecidas entre organizações dos três setores (Estado, Mercado e Organizações da Sociedade Civil) para implementar projetos sociais? Como são administradas essas alianças? Quais os benefícios que trazem para cada parceiro?
- Quais são os resultados efetivos dessas iniciativas sobre os indicadores de pobreza e exclusão social? Elas contribuem para o fortalecimento das organizações da sociedade civil?

A pesquisa foi desenhada em uma sucessão de etapas, compreendendo: na primeira, um conjunto de estudos teóricos para consolidar o referencial conceitual sobre o tema das alianças intersetoriais. Em seguida, realizou-se um *survey* que mapeou as práticas de atuação social de empresas sediadas no Brasil, destacando os casos em que tais ações são realizadas através de parcerias da empresa com outras organizações, configurando a formação de alianças intersetoriais. Após esta fase, foram realizados o levantamento e a análise de dados qualitativos e os estudos de casos mais aprofundados, enfocando o tema do relacionamento de cooperação organizacional para viabilizar projetos e empreendimentos sociais.

A etapa do *survey* foi realizada mediante o envio de um extenso questionário para uma amostra intencional de 2.085 empresas sediadas no Brasil, que tinham um histórico de atuação social. Houve um retorno de 385 questionários válidos, uma amostra representativa de empresas. Entre estas, 85% executavam seus projetos e programas sociais através de alianças intersetoriais. Uma sub-amostra de 60 empresas do *survey* participou da etapa seguinte, na qual foram levantados e analisados dados qualitativos sobre a formação e manutenção de alianças. Foram identificadas 41 organizações aliadas a estas empresas, das quais 73% eram organizações do Terceiro Setor, 20% órgãos governamentais e 7% outras empresas. Na etapa subsequente, as características das alianças, suas implementações e seus resultados passaram a ser objeto de análise em profundidade, gerando o conteúdo para os *workshops* de modelagem e discussão, nos quais os principais eixos temáticos foram questões como:

- Quais são as dificuldades para assegurar a perenidade de uma parceria?
- Como equilibrar o poder de decisão e comando entre parceiros de diferentes inserções setoriais?
- Os objetivos e as expectativas que levam à constituição de uma aliança são exequíveis?
- Como avaliar resultados de ações sociais implementadas por essas alianças?

- Estes resultados geram impactos sociais?
- Como gerenciar e monitorar os processos de colaboração entre organizações?

Este desenho metodológico é fundamentado na pesquisa-ação, que é um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação, ou com a resolução de um problema coletivo; e, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. Este método visa a resolução de problemas reais e o aperfeiçoamento das práticas estudadas. As atividades de investigação são simultâneas às de modelagem de instrumentos e de procedimentos e pode gerar conteúdo didático-pedagógico para atividades de ensino e disseminação.

Para realizar o levantamento de dados descritivos da atuação social empresarial, o projeto empregou uma amostra intencional de 2.085 empresas. Esta amostra foi extraída dos cadastros de associações de empresas que disseminam as proposições de Responsabilidade Social e das listas de empresas que concorreram, nos últimos 5 anos, aos vários concursos que premiam projetos sociais.

As empresas foram abordadas, inicialmente, por via telefônica para ratificar dados de identificação. Este levantamento preliminar se fez necessário porque, apesar da difusão de notícias sobre a atuação social empresarial, não existem padrões de procedimentos que permitam localizar as áreas organizacionais e os profissionais que detêm, em cada empresa, a atribuição de administrar estes projetos e que agregam as informações necessárias ao mapeamento proposto por esta pesquisa. Esta característica é um dos indícios de que, na maioria dos casos, a atuação social é ainda um fenômeno novo, não totalmente incorporado às práticas gerenciais e, muitas vezes, pouco conhecido no próprio âmbito da empresa.

Em seguida, foram enviados os questionários, por meio eletrônico e por correio, ao conjunto de empresas identificadas, obtendo-se um retorno de 423 empresas, ou seja, mais de 20% da amostra inicial, o que é considerado

satisfatório para os objetivos da pesquisa, principalmente, quando se atenta para a dificuldade de obtenção de dados primários sobre o tema da atuação social empresarial²⁵. Visto que a pesquisa pautava-se pelo detalhamento das práticas de atuação social desenvolvidas pelas empresas respondentes, a existência de tais práticas foi o principal critério utilizado para validação dos questionários recebidos, bem como o correto preenchimento deles, resultando em uma amostra final de 385 empresas participantes.

Esta amostra final apresentou as seguintes características:

- Quanto ao faturamento bruto, 37% das empresas declararam estar abaixo dos 50 milhões de reais anuais; 31% entre 50 e 500 milhões e 23% acima dos 500 milhões de reais.
- Quanto ao número de funcionários, apenas 22% das empresas têm menos de 100, enquanto que 34% têm entre 100 e 1.000 funcionários e 35% empregam mais de 1.000 pessoas.
- Dentre as empresas respondentes, 69% têm preponderância de capital nacional, enquanto que as de capital estrangeiro perfazem 23% e as estatais, 5% da amostra.
- No que concerne os setores da economia, as empresas respondentes são, em sua maioria, indústrias (51%), seguidas de empresas de prestação de serviços (32%) e de comércio (10%). Os demais setores somam 4%. São eles: agricultura/extratativismo e construção civil.
- Das empresas da amostra, 22% realizam suas atividades sociais através de uma pessoa jurídica específica: uma fundação ou instituto empresarial.

Apesar de existir ampla heterogeneidade na atuação social das empresas, pode-se destacar resultados da pesquisa que permitem relativa generalização:

- Mais do que modismo veiculado pela mídia, a atuação das empresas vem se intensificando no que concerne ao apoio de programas sociais e ao

²⁵ Embora o tema ofereça visibilidade positiva para as empresas, a maioria delas não tem os dados de atuação social sistematizados, ou prefere não fornecê-los com precisão.

desenvolvimento de projetos voltados a uma causa. Tais práticas parecem estar cada vez mais integradas ao conjunto de estratégias corporativas que regem o negócio, deixando de ser uma atividade de importância secundária para a alta administração.

- Embora esteja começando a posicionar-se na esfera das decisões estratégicas, a atuação social empresarial é ainda bastante difusa. A empresa tem dificuldade em eleger focos de atuação e em utilizar as competências organizacionais para obter maior eficiência e eficácia das ações sociais promovidas.
- Reiterando resultados de pesquisas anteriores, a área de atuação preferencial dos projetos e programas promovidos pelas empresas é a Educação e a população-alvo que vem recebendo maior atenção é formada por crianças e adolescentes. Em contraposição, minorias étnicas, encarcerados, egressos do sistema penitenciário, desempregados e dependentes químicos são grupos escassamente contemplados pela atuação empresarial.
- A atuação empresarial ainda é preponderante em suas formas filantrópicas, como: doações, patrocínios, promoção de campanhas de apoio a instituições ou programas específicos. 49% das empresas respondentes promovem algum tipo de voluntariado, prática que vem sendo muito estimulada desde a divulgação do Ano Internacional do Voluntariado, em 2001, como iniciativa da ONU. 39% das empresas desenvolvem projetos diretos. São mais escassos os casos de empresas que se dedicam ao marketing relacionado às causas, provavelmente porque esta seja uma prática pouco difundida no país.
- As empresas multinacionais recebem influência das políticas corporativas globais para realizarem ações junto às comunidades e às organizações da sociedade civil nas regiões em que estão localizadas. Uma análise mais aprofundada destas iniciativas indica que, geralmente, elas encontram alguns problemas: uma estratégia de atuação social global

pode não atender necessidades específicas da comunidade local, ou mesmo, estabelecer conflitos com padrões culturais vigentes.

- Não é possível constatar uma relação causal entre a globalização e a intensificação da presença de capital estrangeiro na economia brasileira e o volume de recursos investidos em iniciativas sociais pelas empresas. O que se pode inferir é que o crescimento da atuação social empresarial, nos últimos 5 anos no Brasil, pode estar associado à inserção do país no sistema econômico mundial e aos novos padrões de competitividade empresarial advindos da globalização. Muitas exigências emergem deste posicionamento mercadológico, como a transparência de políticas, práticas gerenciais e procedimentos e a necessidade de se equiparar às empresas de “padrão global”.

Nesta pesquisa, parcerias e alianças foram definidas como toda forma de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantenha com outras organizações da sociedade e do Estado para realizar suas práticas de atuação social. O termo Parceria adquiriu grande popularidade, principalmente, em razão do sucesso das propostas do Comunidade Solidária que, há 7 anos, vem disseminando o conceito e estimulando a aproximação de empresários e lideranças comunitárias na solução de problemas sociais locais.

O conceito de aliança estratégica, cunhado por James Austin²⁶, ainda é bastante inovador para o cenário das relações de cooperação organizacional no Brasil. Este termo baseia-se na teoria da tri-setorialidade, a qual classifica as organizações existentes por pertencerem: ao primeiro setor, quando se trata de órgãos públicos vinculados à estrutura administrativa do Governo; ao segundo setor, que abrange todos os tipos de organizações dedicadas à produção de bens e serviços para o mercado; e ao terceiro setor, no qual são alocadas as organizações da sociedade civil, que se caracterizam pelas finalidades públicas com emprego de recursos privados.

²⁶ AUSTIN, J. E. *The Collaboration Challenge – How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

As alianças intersetoriais são, nesse contexto, a relação de colaboração estabelecida entre duas ou mais organizações, as quais podem estar inseridas em um ou outro dos três setores. Estas alianças são constituídas para elaborar e implementar projetos e programas que visam beneficiar uma comunidade, erradicar ou minimizar algum problema social, atender as necessidades de grupos carentes ou divulgar e defender uma causa de interesse público. Ao propor o conceito de aliança estratégica, Austin procura ressaltar as relações de parceria que adquirem características de entrosamento mais profundo entre as organizações aliadas. Como ocorreu no mundo dos negócios, onde as empresas criaram cadeias produtivas entre si e com seus fornecedores, para fortalecer sua capacidade produtiva e seu posicionamento no mercado, também as iniciativas de desenvolvimento social buscaram formas organizativas que aumentassem a eficiência e assegurassem a eficácia de suas ações.

Este “princípio de colaboração organizacional” demonstrou ter aplicação mais complexa no campo da responsabilidade social, porque as organizações que devem se aliar são muito diferentes entre si; por pertencerem a diversos setores; por terem natureza diversa em sua origem; e, por estarem posicionadas em diferentes distâncias em relação ao objetivo de desenvolvimento social que motivou a parceria.

Na pesquisa realizada, observou-se que algumas empresas com atuação social mais consolidada e algumas organizações da sociedade civil mais habituadas ao relacionamento intersetorial começam a se interessar por compor formas mais estruturadas e integradas de parceria. Entretanto, esta é uma tendência tão recente e imatura que não chega a ser vislumbrada nos resultados do *survey*, exceto por alguns indícios nas entrevistas em profundidade e nos estudos de caso.

O *survey* ressalta a pluralidade das formas de colaboração existentes, pois, para muitas empresas, o conceito de parceria pode variar de uma relação pontual, através de uma doação para apoiar determinada entidade, até o desenvolvimento conjunto de projetos, comuns a várias organizações

envolvidas. Analisando os dados coletados, procurou-se categorizar e analisar os diversos tipos de colaboração intersetorial:

- 15% das empresas respondentes não apresentam qualquer forma de aliança.
- Outras 15% declaram manter colaboração em todas as práticas sociais desenvolvidas.
- 37% estabelecem alianças para realizar a maioria de seus projetos sociais.
- 33% mantêm sua atuação social com raras parcerias, ou mesmo, nenhuma aliança.

O estudo demonstrou que os as empresas respondentes, que disseram utilizar alianças como meio de viabilizar suas práticas de atuação social, estabelecem suas parcerias, preponderantemente, com entidades do Terceiro Setor, configurando na amostra a frequência de 80,2%, enquanto 55,5% delas apresentam parcerias com órgãos do Estado e 47,3% com outras empresas do mercado. Na maioria das vezes, estas alianças não são estabelecidas, exclusivamente, com organizações de apenas um setor, pois:

- 17,4% das empresas estabelecem alianças com organizações do Terceiro Setor e do Estado, simultaneamente;
- 4,2% estabelecem alianças com organizações do Estado e com outras empresas do mercado;
- 9,6% estabelecem alianças com organizações do Terceiro Setor e com outras empresas do Mercado;
- 28,2% das empresas estabelecem alianças com organizações dos três setores, configurando o espaço intersetorial no qual se dão as relações de alianças mais complexas, mas que são, também, aquelas com maior potencial de efetivar seus objetivos.

Estes percentuais indicam a intensidade da articulação entre os setores que vem se verificando no Brasil, como forma de possibilitar que as empresas assumam práticas de atuação social.

Observa-se que 47,3% das empresas pesquisadas estabelecem alianças com organizações do próprio setor privado. Provavelmente, este resultado é oriundo da busca de competências na área de atuação, ou seja, em um primeiro momento, quando as empresas resolvem iniciar sua atuação social, preferem buscar organizações governamentais ou não-governamentais que já possuam *know-how* em gestão social.

Além disso, uma vez que a atuação social tem sido tratada pelas empresas como um fator de diferenciação em ambientes competitivos, muitas vezes é considerada uma exclusividade, isto é, deve-se evitar ter outras empresas como parceiras. Este tem sido um fator freqüentemente citado como dificultador da formação e manutenção de alianças intersetoriais. Ao incorporar para o âmbito de suas práticas sociais certos padrões típicos da competição negocial, algumas empresas restringem as possibilidades de crescimento e consolidação de redes de parcerias. Muitas vezes, esta exigência de exclusividade leva as organizações do Terceiro Setor a preterir a parceria com a empresa ou, quando a realizam, instala-se um relacionamento conflituoso, no qual a entidade sente-se reduzida em sua autonomia.

Outra face deste cenário, porém, tem sido a tendência de ampliar-se a sinergia da aliança de colaboração entre empresas que constituem uma cadeia produtiva. Neste caso, a familiaridade já estabelecida pelo relacionamento empresarial facilita a criação da parceria para a prática social e neutraliza os problemas de competição. Tem sido comum que fornecedores e prestadores de serviços aliem-se às empresas que são suas clientes para estabelecerem um projeto social conjunto.

É interessante observar que o percentual de alianças das empresas respondentes com organizações dos três setores é superior ao percentual de alianças com somente um dos setores, o que pode significar que o envolvimento da empresa com alianças intersetoriais faz com que ela amplie sua consciência dos problemas sociais e seu impulso de atuar, com pessoas e organizações, na busca de soluções.

Quando solicitadas a identificar os papéis desempenhados nas parcerias, 75,4% das empresas respondentes apontam a doação de recursos não-financeiros e 63,1%, a doação de recursos financeiros. 63,4% indicam o incentivo à participação dos funcionários, em geral para participação em programas de voluntariado corporativo.

Papéis que explicitam uma colaboração mais integrada, que se configura como mais próxima do modelo de aliança estratégica intersetorial, surgem em porcentagens menores, apesar de significativas: 54,5% daquelas que usam parcerias declaram monitorar e avaliar resultados, enquanto que 50,8% estão discutindo e definindo diretrizes com seus parceiros.

Outros importantes indicativos que surgem desta análise são:

- A alta direção da empresa acompanha em detalhes a organização da parceria em 74% das empresas pesquisadas que trabalham com alianças intersetoriais.
- 71% das parcerias entre empresas e organizações de outros setores são desenvolvidas com várias atividades conjuntas, desde o planejamento até o controle das ações empreendidas.
- 82% das empresas que utilizam as alianças intersetoriais afirmam manter relacionamento bastante freqüente com as organizações parceiras.

A potencialização da qualidade das ações sociais é o principal motivo apontado pelas empresas pesquisadas para a utilização de alianças: 73,8% acreditam que esta forma de atuação traz ganhos em eficiência. Aliado a este fator, o reconhecimento de que as organizações parceiras possuem melhor *know-how* sobre o problema social aparece como segundo motivo apontado pelas empresas participantes, representando 64% dos casos.

Analisando os motivos apresentados pelas empresas respondentes para atuarem em alianças, cruzados com a origem do capital preponderante, pode-se perceber que, para as empresas de capital estrangeiro, eficiência e *know-how* são muito enfatizados, sendo apontados por mais de 70% destas,

enquanto o item visibilidade fica abaixo de 19%. Este fato pode ser justificado pela cultura de trabalho deste tipo de empresa, que preza procedimentos e focos muito claros em seu negócio, transferindo esta forma de pensar também para a atuação social. O pequeno interesse destas empresas em desenvolver competências específicas para atuação social confirma esta constatação, pois indica que elas preferem que tais competências sejam atributos dos parceiros.

Já as empresas de capital estatal se caracterizam pela menor valorização do *know-how* da organização parceira, quando comparadas às demais, considerando a melhor divisão de custos uma razão mais importante para compartilhar a atuação social. Isto pode ser explicado pela maior familiaridade que estas organizações possuem com as questões sociais, bem como pela carência de recursos que as empresas do Estado enfrentam, reduzindo sua capacidade financeira para a atuação social. Outro fator que comprova esta visão é o percentual extremamente alto de respostas apresentado por estas empresas, comparativamente às demais, no item “maior facilidade em obter recursos adicionais”, o qual demonstra que, para as estatais, as alianças são valiosas formas de promover a articulação institucional.

Do total de 385 empresas que responderam ao *survey*, 15% disseram preferir trabalhar sem o estabelecimento de alianças. O “melhor controle dos recursos” foi considerado o principal motivo pelas empresas que preferem não atuar através de alianças, o que denota uma certa resistência em compartilhar recursos, falta de instrumentos de gestão eficazes para fazê-lo e, muito provavelmente, desconfiança em relação à capacidade de controle dos parceiros. No entanto, estes grupos apresentam visões diferentes quanto aos demais motivos apontados. Enquanto as empresas que não utilizam alianças acreditam que a atuação social é mais eficiente se feita individualmente, as demais, que costumam utilizar alianças, realizam alguns projetos próprios visando o desenvolvimento de competências específicas para esta atividade, especialmente as que atuam preponderantemente sem alianças. Este investimento no desenvolvimento de competências internas pode sinalizar duas visões quase opostas: esta tendência pode estar relacionada à busca de formas de integração mais efetivas com os

problemas sociais, que passam a ser incorporados de alguma forma ao dia-a-dia da empresa; ou pode representar preocupação e desconfiança em relação à capacidade gerencial das organizações parceiras.

É importante observar que a razão “maior eficiência” é usada para explicar tanto o fato de estabelecer alianças quanto o de evitá-las. Apesar de parecer contraditório, em um primeiro momento, isto pode estar relacionado às experiências anteriores vivenciadas pelas empresas em relação à atuação social. Aquelas que tiveram parcerias de sucesso e obtiveram sinergia com seus parceiros consideram mais eficiente trabalhar desta forma; aquelas que não têm experiências com alianças, ou estas resultaram decepcionantes, tendem a considerar que, atuando de forma isolada, serão mais eficientes.

Refletindo sobre a Responsabilidade e o Empreendedorismo

“ There is nothing that cannot be changed by conscious, purposive social action, provided with information, and supported by legitimacy. If people are informed, active, and communicate throughout the world; if business assumes its social responsibility; if the media become the messengers, rather than the message; if political actors react against cynicism, and restore belief in democracy; if culture is reconstructed from experience; if humankind feels the solidarity of the spices throughout the globe; if we assert intergeneration solidarity by living in harmony with nature; if we depart for the exploration of our inner self, having made peace among ourselves. If all this made possible by our informed, conscious, shared decision, while there is still time, maybe then, we may, at last, be able to live and let live, love and be loved”.²⁷

Os resultados destes estudos permitem identificar que novos atores sociais - empresas, empresários, executivos e funcionários – vêm se incorporando ao cenário da colaboração organizacional com o objetivo de promover o desenvolvimento social. Parece claro que já não se considera que reduzir a exclusão social e encontrar meios para obter um desenvolvimento sustentável sejam responsabilidades exclusivas do Estado. Nem, tampouco, que possam ser desempenhadas apenas por entidades beneméritas, organizações não-governamentais ou movimentos sociais.

Entretanto, os dados demonstram apenas a existência desta tendência, sendo ainda muito restritos para assegurar que as iniciativas de atuação social

²⁷ CASTELLS, M. *End of Millennium*. Oxford: Malden, Mass.; Blackwell Publishers, 1998.

empresarial estejam promovendo impactos efetivos em problemas estruturais, tais como, a desigualdade de distribuição de renda, as defasagens educacionais e a carência de condições individuais para desfrutar da liberdade - que é premissa para o desenvolvimento. Esta constatação empresta veracidade às principais críticas que os analistas deflagram contra as iniciativas de empresas em promover o empreendedorismo social, ou apoiar projetos e programas sociais como formas de concretização de sua responsabilidade corporativa. Mas estas críticas são insuficientes para desestimular este movimento, ou para comprovar que ele encobre intenções manipulativas. Com os mesmos argumentos pode-se construir análises no sentido inverso: o de que as práticas de responsabilidade social podem vir a se expandir e aprofundar, a ponto de desencadear uma transformação cultural.

A última pesquisa referida neste texto permite identificar que essa mobilização social tem propiciado a formação de alianças organizacionais, com o objetivo de promoverem ações sociais. Estas parcerias parecem deter forte potencial de se tornarem mais perenes e integradas, assegurando, de um lado, a continuidade dos programas e projetos. E, de outro lado, contribuindo para o fortalecimento das organizações da sociedade civil, que se tornam mais conhecidas, mais visíveis e, muitas vezes, mais capacitadas em virtude da experiência do trabalho em colaboração. As conclusões desse estudo não demonstram que as alianças intersetoriais sejam a forma organizativa que garante a maior eficiência aos projetos focados em reduzir os déficits sociais do país. Provavelmente, elas serão cada vez mais efetivas em obter esses resultados, na medida em que forem os veículos de mobilização e articulação empregados para operar programas e projetos de alto impacto social.

Para isto, uma condição *sine qua non* é que estas ações estejam alinhadas a políticas públicas formuladas com eficiência, eficácia e efetividade. Portanto, será necessário que as alianças intersetoriais não se limitem a operar projetos específicos, mas que se proponham a gerar impactos de ressonância social. É que, do outro lado, as esferas governamentais sejam sensíveis a estas

propostas de colaboração não apenas em atividades operacionais, como principalmente naquelas de cunho estratégico e decisório, tais como:

- o levantamento, a análise e a priorização de necessidades e problemas sociais na geração de diagnósticos com métodos participativos e interativos;
- o mapeamento das potencialidades e recursos locais na definição dos planos de ação e de alocação das atribuições e responsabilidades²⁸;
- o equilíbrio na distribuição de poder entre as organizações que constituem a rede de atendimento e de mobilização do trabalho em colaboração.

Outra condição é de que haja espaço e legitimidade para o florescimento do empreendedorismo social. O vocábulo empreendedor tem sido empregado de forma reducionista para identificar pessoas com capacidade para criar negócios. Entretanto, seu significado é mais amplo como define Say²⁹ pois ele "move recursos econômicos de uma áreas de baixa produtividade para uma área de maior produtividade e grande retorno". É nesse sentido que Drucker³⁰ ressalta a importância do empreendedorismo social: a busca e a identificação de oportunidades para gerar mudanças sociais, com visão estratégica, ações inovadoras, efetividade de resultados e transparência de gestão.

" Para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita. A criação central torna-se o impacto relativo à

²⁸ KRETZMANN, J. P. *Building Communities from the Inside Out* - Northwestern University (paper), 1995 – no qual o autor ressalta a importância de elaborar o "inventário" das competências e potencialidades que qualquer comunidade detém para promover seu desenvolvimento.

²⁹ DEES, J. G. *O significado do empreendedorismo social*. Stanford University (paper), 1998 – no qual o autor cita o economista Jean Baptiste Say reconhecido pelo significado amplo que atribuía ao empreendedor como agente do progresso econômico no século XIX.

³⁰ DRUCKER, P. *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1994. & DRUCKER, P. *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1995.

*missão e não a riqueza. Para os empreendedores sociais a riqueza é apenas um meio para um determinado fim”.*³¹

As parcerias não constituem a forma exclusiva, porém uma das mais freqüentes das empresas executarem suas ações sociais. Verifica-se uma tendência de buscarem este tipo de arranjo, ou de considerarem que esta forma de trabalho pode ser mais eficiente e reduzir os custos da atuação social. Uma parte significativa de empresas, porém, prefere deter a autonomia e exclusividade de suas ações. Questões como falta de confiança, carência de informações, experiências frustradas permeiam essa tendência de rejeição do trabalho em colaboração, constituindo-se em um dos mais importantes desafios à expansão das práticas de empreendedorismo e responsabilidade social.

As organizações da sociedade civil mostram-se bastante ambivalentes em relação à tendência das empresas se interessarem em atuar na solução de problemas sociais. Aquelas que vêm tendo uma percepção positiva das parcerias de que participam enfatizam os benefícios: aperfeiçoamento da capacidade de gestão; modernização de práticas gerenciais; ampliação do *network*; fortalecimento da imagem; ampliação do acesso a recursos.

Aquelas que evitam fazer alianças, ou que tiveram experiências frustrantes, ressaltam: a incompatibilidade da lógica e dos ritmos de trabalho; a falta de conhecimento e sensibilidade da empresa para a especificidade dos problemas sociais; o caráter arrogante e impositivo, ou paternalista e condescendente, com que a empresa se relaciona com a entidade; a falta de clareza sobre as intenções da empresa e os valores que norteiam sua ação; a insegurança quanto à duração do relacionamento.

Pode-se dizer que, ao longo do período de vida da parceria, as organizações da sociedade civil tendem a oscilar entre essas duas posições, o que é indicativo de que elas são dependentes das iniciativas e das decisões empresariais. Por isto, um passo no caminho do aperfeiçoamento das alianças

³¹ DEES, J. G. op. cit. p. 2.

intersetoriais seria o de estimular a proatividade das organizações da sociedade civil e de sensibilizar as empresas no sentido de manterem um relacionamento mais equilibrado no que diz respeito às decisões vitais para o destino das alianças.

O estudo demonstra também que há um grande campo aberto ao aperfeiçoamento administrativo, técnico e gerencial para tornar efetiva a potencialidade das alianças estratégicas intersetoriais. Da forma como elas atualmente são criadas e administradas, pode-se intuir, mas não se pode comprovar, que tragam resultados efetivos na redução de indicadores de pobreza e exclusão social. Nessa medida, elas hoje constituem muito mais um modelo proposto do que uma metodologia consagrada.

Também não podem ser encaradas como uma solução única, mas como uma forma de trabalho que deve estar associada a outras medidas, se o que se pretende é gerar impacto social efetivo. Isto exigiria que as organizações participantes da aliança ampliassem o horizonte de sua visão estratégica. Além de metas e objetivos de redução de déficits sociais específicos, as alianças intersetoriais podem articular-se em redes para mobilizar os cidadãos e as organizações; de modo a influenciar a elaboração das políticas sociais.

Do que se estudou, é possível inferir que as alianças intersetoriais propiciam o fortalecimento institucional, propagam conceitos de cidadania responsável, viabilizam projetos e programas sociais específicos. Se assumirem um componente estratégico, podem se propor a influenciar as políticas públicas criando, com suas ações, fatos e resultados que redirecionam as estratégias e as diretrizes do Estado. Nesse sentido, poderão vir a ser fortes direcionadoras de processos de mudanças estruturais do contexto sócio-econômico do país, contribuindo efetivamente para a transformação social.

Bibliografia Consultada

- AUSTIN, J. E. *The Collaboration Challenge – How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, M. *End of Millennium*. Oxford: Malden, Mass.; Blackwell Publishers, 1998.
- DEES, J. G. *O significado do empreendedorismo social*. Stanford University, 1998
- DOWBOR, L. ; IANNI, O. ; RESENDE, P.A. (orgs). *Desafios da Globalização*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- DOWBOR, L. Gestão Social e transformação da sociedade. In: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (org.). *Economia Social no Brasil*. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- DRUCKER, P. *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, P. *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FGV – Fundação Getúlio Vargas, *Mapa do Fim da Fome no Brasil*. Estudo – Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- FISCHER, R.M. A Responsabilidade da Cidadania Organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, R.M. *Estratégias de Empresas no Brasil – atuação social e voluntariado*. São Paulo: CEATS/USP – Programa Voluntários – GIFE/SENAC, 1999.
- FISCHER, R.M. *O Desafio da Colaboração - Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, R.M. *Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social*. São Paulo: CEATS – FIA/USP e Ford Foundation, 2003 (relatório de pesquisa).
- FREEMAN, E. The politics of stakeholders theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v. 4.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. *The New York Times Magazine*, New York, set. 1970.
- GIDDENS, A. ; PIERSON, C. *O Sentido da Modernidade*. São Paulo: FGV, 2000.

- GIORDANO, S. Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente na Virada do Século. *Revista de Economia de Empresas*, São Paulo, v. 2, 1995.
- HADDAD, S. *Ação social no novo milênio*. São Paulo: Polis, 2000.
- KLISKSBERG, B. *O Desafio da Exclusão*. São Paulo: Ed. FUNDAP, 1997.
- KRETZMANN, J. P. *Building Communities from the Inside Out*. Northwestern University, 1995.
- PAOLI, M.C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. (org.). *Democratizar a Democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasil, 2002.
- PELIANO, A.M. *Ação Social das Empresas*. IPEA. Brasília, 2001.
- PINSKY, J. ; PINSKY, C.B. (orgs.). *História da Cidadania*. São Paulo: Contexto, 2003.
- RATTNER, H. *A responsabilidade social das empresas*. São Paulo, FEA/USP (paper mimeo), 2002.
- RATTNER, H. (coord.). *Instituições Financeiras e Desenvolvimento Tecnológico Autônomo: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. São Paulo: IPE-USP, 1991.
- SALAMON, L. ; ANHEIR, H. *The Non Profit Sector in the Developing World*. Manchester: M.U.P., 1998.
- SANTOS, B. S. *Pela Mão de Alice – O social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez, 2001.
- SCHINDLER, A. C. *As novas formas de filantropia na Sociedade Contemporânea*. Tese de Doutorado (Sociologia) – Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. São Paulo: Universidade de São Paulo, qualificação 1996.
- SEN, A.K. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SINGER, P. *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: P. Abramo, 2002.