

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

Vitor Liberman

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM PROCESSO EM
CONSTRUÇÃO.
ESTUDO DE CASO DE TRÊS EMPRESAS GAÚCHAS.**

Porto Alegre, 2004.

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

Vitor Liberman

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM PROCESSO EM
CONSTRUÇÃO.
ESTUDO DE CASO DE TRÊS EMPRESAS GAÚCHAS.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion

Porto Alegre, 2004.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L695e Liberman, Vitor

Empreendedorismo social: um processo em construção : estudo de caso de três empresas gaúchas / Vitor Liberman.– Porto Alegre, 2004.

109 f.

Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2004.

1. Ações sociais. 2. Gerenciamento social. 3. Terceiro setor.

CDU 658

**Bibliotecária responsável: Mônica Fonseca Soares
CRB-10/957**

Dedico este trabalho a Luciane,
minha cara metade, minha mulher,
amiga e companheira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora e amiga Professora Dra. Rosinha Machado da Silva Carrion pela orientação deste trabalho e pelo apoio fundamental nos momentos mais importantes e decisivos para a conclusão desta dissertação de mestrado.

Agradeço, igualmente a minha mulher, meus pais e irmãos, em especial a minha irmã Selda Engelman, pela contribuição de idéias e pela insistente vigilância, não permitindo, sempre carinhosamente, que eu me entretivesse com outras atividades.

A todos os professores com quem cursei as disciplinas do mestrado, Alex Coltro – Universidade de São Paulo (USP), Carmem Grisci, Elaine Antunes, João Luiz Becker, Luiz Roque Klering, Marina Nakayama, Paulo Zavislak, Robero Ruas e Rosinha Carrion.

A todos os colegas do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA), aos meus amigos da área de Relações Humanas, Daniel, Janaína, Lisiane e Pedro, permitindo fazer uma referência especial ao Pedro, que soube suportar as minhas eventuais angústias, revelando-se um excelente conselheiro tanto no que diz respeito às contribuições sugeridas para o trabalho quanto no incentivo nos momentos de pouca motivação.

Gostaria, também, de registrar o agradecimento à professora Elaine Di Diego Antunes pelas significativas contribuições sugeridas quando da realização da sua disciplina Métodos de Pesquisa.

Agradeço à Companhia Petroquímica do Sul (Copesul), na pessoa de João Rui Dornelles Freire, à Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS), representada pela sua Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS), na pessoa do amigo Alceu Nascimento, e à Randon, na pessoa de Jeanine Pacholsky, por acreditarem na importância deste estudo e por abrirem suas organizações para que a pesquisa fosse viabilizada.

Não poderia deixar de registrar o apoio e o carinho recebido pela secretaria do PPGA. Francele e Gabriela excederam os limites do profissionalismo, atendendo, sempre com muita dedicação, a minhas solicitações e dúvidas.

Agradeço a Cristiane Colar da Silva pelo auxílio quando da pesquisa de campo e ao professor e amigo Daniel Wolff pelas contribuições quando da realização do *abstract*.

Por último, agradeço aos professores João Luiz Becker e Marina Nakayama pelas observações feitas durante minha defesa de projeto e que foram essenciais para consolidação deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar as dificuldades encontradas em três organizações gaúchas em suas ações sociais junto à comunidade. Através de inúmeros trabalhos acadêmicos, é possível reconhecer que as empresas vêm atuando de forma mais estratégica junto ao campo social. Contudo, nessa relação com o setor solidário, terminam por enfrentar dificuldades relacionadas à gestão, de ordem econômica e legal. O estudo também se propôs a caracterizar as ações sociais, procurando identificar se as organizações estão realizando ações com enfoque predominantemente clientelista, emancipatório ou transformador.

Para a consecução deste trabalho, foi realizada a estratégia de estudos de casos múltiplos de natureza qualitativa e modelo exploratório. Foram, igualmente, realizadas entrevistas em profundidade com os gestores sociais das três organizações no sentido de confirmar se o que a literatura aponta como dificuldades vem, de fato, sendo percebido pelas empresas nas suas práticas sociais junto às comunidades.

Os resultados do estudo sugerem que as empresas pesquisadas têm, nas suas ações sociais junto à comunidade, apresentado predominantemente o enfoque emancipatório, embora sejam reconhecidas práticas sociais com enfoque clientelista em algumas ações. Quanto às dificuldades, a pesquisa possibilitou concluir que algumas das dificuldades apontadas quando da revisão de literatura já foram superadas pelas empresas estudadas. Entretanto, a maioria das dificuldades continua representando um entrave para o desenvolvimento de ações sociais destas organizações junto as suas comunidades.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to analyze the difficulties encountered by three organizations from the Rio Grande do Sul state in their community-directed social actions. Through a large number of academic works, it is possible to observe that companies are acting in a more strategic way in regard to their social work. However, in this relationship with the solidarity sector, such companies face social administration, economic and legal operating difficulties. This study also attempts to characterize their social actions.

The methodology employed in the elaboration of this work was multiple-case studies of qualitative nature and exploratory model. Additionally, the social managers of the three organizations were interviewed; in an attempt to confirm if the difficulties pointed out in the literary sources are in fact encountered by the companies in their community social practices.

The results of the research suggest that the social actions of the studied companies fall primarily on the emancipatory type, though a few cases of the philanthropic type have also been encountered. As for the difficulties, it can be concluded from the research that some of the difficulties pointed-out during the literature review have already been transcended. Nonetheless, most of the difficulties still represent an obstacle for the development of community-directed corporate social actions.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
SUMÁRIO.....	9
LISTA DE ABREVIATURAS.....	11
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE TABELAS	14
1 INTRODUÇÃO	15
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	17
2.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	22
2.3 OBJETIVOS	24
2.3.1 Objetivo Principal.....	24
2.3.2 Objetivos Secundários	24
3 REVISÃO DE LITERATURA	25
3.1 AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS	25
3.1.1 Mudanças na Participação Empresarial Brasileira no Campo Social a Partir da Década de 90	25
3.1.2 Ações Sociais Promovidas pelas Empresas: Critério para Caracterizá-las ..	28
3.1.3 Motivações para Contribuição Empresarial no Campo Social	31
3.2 GERENCIAMENTO SOCIAL	34
3.2.1 Dificuldades Encontradas pelas Empresas nas suas Práticas Sociais	34
3.3 PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL: DIMENSÕES E FORMAS DE ATUAÇÃO	39
3.3.1 Dimensões da Participação Empresarial	40
3.3.1.1 Filantrópica	40
3.3.1.2 Responsabilidade social empresarial (RSE)	42
3.3.1.3 Cidadania empresarial	48
3.3.2 Formas de Participação Empresarial	50

3.4	TERCEIRO SETOR.....	52
3.4.1	Origem e Conceitos da Expressão Terceiro Setor no Contexto Brasileiro	54
3.4.2	O Terceiro Setor numa Perspectiva Econômico-Social	58
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
4.2	DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	64
4.3	BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	66
4.4	COLETA DE DADOS	68
4.5	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO	69
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	71
5.1	HISTÓRICO SOCIAL RESUMIDO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS EM SUAS RELAÇÕES COM A COMUNIDADE	71
5.1.1	Randon.....	71
5.1.2	Companhia Petroquímica do Sul - Copesul	72
5.1.3	Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho - FMSS.....	73
5.2	CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS POR ENFOQUE.....	74
5.2.1	Clientelista	74
5.2.2	Emancipatório	75
5.2.3	Transformador.....	79
5.3	IDENTIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS EM SUAS AÇÕES SOCIAIS JUNTO À COMUNIDADE.....	83
5.3.1	Gestão Social	83
5.3.2	Econômica	87
5.3.3	Legal.....	88
6	CONCLUSÕES	92
6.1	QUANTO ÀS CARACTERÍSTICAS DAS AÇÕES SOCIAIS PROMOVIDAS PELAS EMPRESAS	93
6.2	QUANTO ÀS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS ORGANIZAÇÕES NAS SUAS AÇÕES JUNTO À COMUNIDADE.	95
6.3	CONSIDERAÇÕES COMPARATIVAS FINAIS QUANTO ÀS DIFICULDADES	97
	REFERÊNCIAS.....	99
	ANEXOS	106

LISTA DE ABREVIATURAS

ARF	Associação Rio Grandense de Fundações
Avina	Ação Vida e Natureza
Banrisul	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CEATS	Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor
COPEL	Companhia Petroquímica do Sul
Fig.	Figura
FMSS	Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho
GIFE	Grupo de Instituições, Fundações e Empresas
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ONG's	Organizações não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organizações Sociais
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
p.	Página
PIB	Produto Interno Bruto
PPGA	Programa de Pós Graduação em Administração
RBS	Rede Brasil Sul de Comunicações
RITS	Rede de Informações para o Terceiro Setor
Sebrae/RS	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Unicef	Fundo das Nações Unidas para a Infância
USP	Universidade de São Paulo
Tab.	Tabela

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características das ações sociais relacionadas por enfoque	p.30-31
Quadro 2	Dificuldades encontradas pelas empresas relacionadas por sua natureza	p.38-39
Quadro 3	As combinações resultantes entre o setor público e o setor privado	p.57
Quadro 4	Análise comparativa das organizações em relação às características das ações à comunidade por enfoque	p.81-83
Quadro 5	Análise comparativa das dificuldades enfrentadas pelas organizações divididas por sua natureza	p.89-91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de Associados do GIFE por Ano de Fundação	p.27
----------	--	------

1 INTRODUÇÃO

O saldo do final do século passado pode ser avaliado como positivo se considerarmos a crescente preocupação da sociedade global com os assuntos relacionados à preservação do meio ambiente, ao desenvolvimento sustentável, aos direitos humanos e, principalmente, às condições sociais de miséria e de pobreza que assolam parte significativa da população de todos os países, em especial daqueles que se encontram na busca ou em processo de ‘desenvolvimento’. Essa preocupação reflete-se no comportamento dos principais agentes econômicos, sociais e políticos, promovendo mudanças na sua forma de agir e interagir junto ao ambiente em que estão inseridos. Assim, organizações privadas, poder público e sociedade civil redesenham suas estratégias de ação frente às demandas sociais reconhecidas nesse novo cenário, procurando (juntas) encontrar caminhos para a diminuição das desigualdades e a conseqüente melhoria da qualidade de vida dos excluídos.

Este trabalho tem interesse específico em analisar, no Estado do Rio Grande do Sul, o comportamento do agente econômico, representado pelas organizações privadas com fins lucrativos, especificamente no que diz respeito às dificuldades encontradas nas iniciativas sociais promovidas junto à comunidade.

Já é de conhecimento público, através de inúmeros estudos e pesquisas, que as empresas, principalmente a partir da década de 90, intensificaram seu escopo de atuação junto ao setor solidário. Essa atuação, antes com características meramente assistencialistas, foi dando lugar a realizações sociais com foco mais estratégico. Por sua vez, essa intensificação impulsionada por razões humanitárias, políticas e estratégicas, obrigou as empresas a buscarem mecanismos formais que as auxiliassem a conhecer mais profundamente o campo social, procurando tornar mais eficiente¹ seu trabalho filantrópico.

Atualmente, pode-se considerar que o trabalho das empresas em desbravar o terreno social encontra-se em fase adiantada, embora longe ainda de propiciar o seu cultivo.

Uma das causas está associada às inúmeras dificuldades encontradas pelas organizações na sua interação com o campo social. São obstáculos de natureza legal, de cunho econômico, relacionados à gestão social, que precisam ser melhor pesquisados a fim de

¹ Para efeitos deste estudo a palavra ‘eficiente’, relacionada às ações sociais promovidas pelas empresas junto à comunidade, significa dizer que obtém resultados efetivos com o mínimo de perdas, erros, dispêndios e tempo (HOUAISS, 2002).

possibilitar que as iniciativas empresariais possam, enfim, alcançar resultados sociais mais transformadores e menos clientelistas. A literatura, que poderia servir de auxílio para essa compreensão, aponta carência de estudos com foco nas dificuldades. Nesse sentido, este trabalho contempla dupla importância: a) pela oportunidade de tratar de um tema academicamente pouco explorado, mas de relevância para as expressivas pesquisas correlatas que vêm ocorrendo, (ou seja, com o aprofundamento das dificuldades, poderão ser abertos novos campos de estudo relacionados ao tema proposto); e b) pelos resultados que o estudo oferecerá às empresas e às organizações sem fins lucrativos e, conseqüentemente, à comunidade em geral.

No que diz respeito às organizações sem fins lucrativos, acredita-se que os resultados igualmente servirão como um indicador para que essas instituições possam auxiliar as empresas e a si próprias a diminuir ou eliminar as dificuldades percebidas.

Para a consecução desse objetivo propõe-se a seguinte estrutura de encadeamento, a seguir apresentada.

No Capítulo 1, é feita uma introdução do tema, seguido pelo Capítulo 2 onde há a definição do problema.

O Capítulo 3 apresenta a revisão da literatura contemplada por quatro seções. Inicialmente (3.1), uma evolução histórica da participação empresarial gaúcha no campo social a partir da década de 90, a tipologia utilizada para caracterizar as ações sociais e as razões que motivam a entrada desse agente privado no setor solidário.

A seguir (3.2), são identificadas algumas das dificuldades encontradas pelas empresas nas suas práticas sociais junto à comunidade.

Posteriormente (3.3), abordam-se as dimensões e formas de participação das empresas envolvendo, primeiramente, questões de ordem conceitual, apontando as diferenças e as semelhanças entre os conceitos de filantropia, responsabilidade social e cidadania empresarial e, posteriormente, apresentando as formas de atuação através de institutos, fundações ou dos departamentos próprios das organizações.

A abordagem sobre o terceiro setor (3.4) busca oportunizar ao leitor o entendimento do significado do termo campo social, de fundamental importância, pois é com esse campo que as organizações desenvolvem seus projetos.

No Capítulo 4, apresentam-se os procedimentos metodológicos. A seguir, são apresentados, no Capítulo 5, os resultados da pesquisa. As conclusões aparecem no Capítulo 6, e por fim, seguem as Referências e os Anexos.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Algumas épocas são marcadas por determinadas ênfases em certo campo de estudo. Assim, assuntos relacionados às teorias organizacionais podem ser identificados por períodos. Conforme Freitas (1991), na década de 50, os pesquisadores privilegiaram seus estudos na administração por objetivos; nos anos 60, o foco esteve centrado na estrutura organizacional; a questão da estratégia teve início nos anos 70; e, por fim, a ênfase na cultura organizacional predominou durante os anos 80. Nesse sentido, conforme a autora, evidenciam-se para cada período o que ela qualifica de “discurso forte”.

Atualmente, são inúmeros os discursos fortes no campo organizacional, o que impossibilita caracterizar o mais efetivo. Ao mesmo tempo, reconhece-se que o parâmetro norteador dessa classificação de discurso forte esteja relacionado com o número de artigos, conferências, palestras e cursos especiais em torno de determinado assunto.

O início do século XXI, dentro desse contexto, deverá ser reconhecido também pelo “discurso forte” das inter-relações entre os seguintes agentes; empresas privadas, sociedade civil e governo. Conforme Salamon e Anheier (1997, p. 6) “[...]a proliferação das organizações da sociedade civil pode chegar a ser, ultrapassando suas velhas origens, a maior inovação social do século XXI”. Abrem-se, então, inúmeros campos de pesquisa que vem sendo alvo de estudiosos. Nas suas inter e intra-relações os agentes elencados desenvolvem ou aperfeiçoam ações de natureza social unidos por um objetivo comum: a erradicação dos problemas sociais que afligem a totalidade dos países e, em especial, o Brasil.

Dentro dessa perspectiva, inicia-se uma discussão do papel de um dos atores envolvidos no campo social: as empresas. Motivadas por razões políticas, estratégicas e humanitárias, as organizações do segundo setor², em especial as maiores empresas (TOMEI, 1984), procuram modificar a sua relação com a sociedade civil promovendo ações sociais que fujam do viés assistencialista junto à comunidade. Uma das evidências, nesse sentido, é a criação de institutos, fundações ou a atuação dos próprios departamentos das empresas, como

² Considerações sobre os primeiro, segundo e terceiro setores serão abordadas na Seção 3.4.

marketing ou recursos humanos (SCHOMER, 2000) no desenvolvimento de atividades específicas na área social.

Cresce o número de empresas que parecem acreditar que seu papel de produzir, gerar empregos e pagar impostos deva ser expandido. Alvesson (1990) chama atenção ao fato de que as corporações têm que sobreviver em ambientes crescentemente complexos e politizados, e isso significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Segundo o autor, obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente.

Para Fernandes (1994), essa percepção, entretanto, advém de diversos fatores, dentre os quais o enfraquecimento do poder estatal, os elevados níveis de pobreza e miséria e a cobrança, por parte da sociedade, por um comportamento mais ético das empresas. Segundo o autor, a democratização dos anos 90 trouxe mais do que “abertura” econômica para a nossa sociedade. Fernandes afirma:

[...]que na chamada tradição política populista a proteção econômica, os contratos definidores das grandes linhas de investimento, a mediação entre capital e trabalho, os serviços sociais, a identificação coletiva com o povo e com a nação passavam pela função integradora do estado. Com o processo de democratização iniciado após os regimes militares as medidas de ruptura com os padrões integradores do passado foram radicalizadas (1994, p. 92).

Assiste-se a uma deterioração dos serviços públicos e das políticas sociais que atingem a um contingente cada vez menor da população necessitada. E, ainda mais grave, estagnação, inflação, ajustes e crises do serviço público resultaram, combinados, num aumento da miséria. Conforme Tenório (2001, p.7):

Às vésperas da virada do século, defrontamo-nos com o crescimento das desigualdades sociais – acirradas pelo fenômeno da globalização, que cria riquezas na mesma magnitude que acentua a pobreza dos excluídos do processo – e com a constatação de que o estado, supostamente o remediador desses males, tem sido ineficaz como promotor de maior justiça social.

Somam-se a essa realidade alguns elementos importantes. Os índices de pobreza e desemprego demonstram tendência crescente e a distribuição de renda no Brasil atinge níveis alarmantes de desigualdade.

Pochmann (1998) afirma que, nos anos 90, o emprego no Brasil sofreria as conseqüências de uma política desfavorável à ocupação, da ausência de políticas adequadas de bem-estar social e de um sistema democrático de relações de trabalho.

Para o autor, a partir dessa época houve uma mudança de sentido entre o nível de atividade e o emprego, entre o investimento e o desemprego. Ao contrário do que vinha sendo observado durante a década de 80, o registro de taxas positivas no comportamento do Produto

Interno Bruto - PIB e dos investimentos a partir de 1993 pouco alterou a posição ao emprego regular e regulamentado e da taxa de emprego, situadas no patamar da última recessão (1990/1992). Segundo Pochmann (1998), apesar de o Produto Interno Bruto do Brasil ter registrado uma variação positiva acumulada em 41% nos últimos 17 anos, o nível nacional de emprego regular e regulamentado caiu 6,7%, e a taxa de procura por emprego aumentou 77,3%.

A desigualdade da distribuição de renda por sua vez, aumentava a riqueza de uma minoria, acompanhado do empobrecimento da grande parte da população. Segundo Salama e Valier (2000, p.196):

[...] Os dois extremos na escala de renda, os extremamente pobres e os 5% mais ricos, continuam se afastando cada vez mais um do outro: alguns progridem levemente, mas sofrem em cheio a diminuição dos gastos sociais – reduzidos desde o Plano Collor em 1990 e em lento crescimento a partir do plano real – e permanecem extremamente pobres; outros, por sua vez, enriquecem ainda mais com a liberalização dos mercados [...].

Outro elemento relacionado a esse quadro refere-se à atividade privada. Com a abertura das fronteiras, as empresas passaram a ter que competir em nível de igualdade com organizações multinacionais que se estabeleciam fortemente em território nacional.

Conforme Dupas (2000), os efeitos provocados pela onda da globalização, cujo início se evidenciou na década de 80, trouxeram profundas transformações nos cenários econômico, político e social de todos os países. A integração do mercado financeiro, o crescimento do comércio internacional e a crescente presença das empresas transnacionais, se, por um lado, favoreceram ou incentivaram a livre iniciativa como mola propulsora do “progresso”, por outro, terminaram por ocasionar, arbitrariamente, mudanças estruturais em vários países, cujos reflexos são presenciados a um custo social elevado.

Em meio a esse cenário de exclusão social, aumento da pobreza e competição acirrada, consolida-se a imagem de um consumidor mais exigente, com menos recursos para investir, com várias opções de compra (devido à abertura das fronteiras brasileiras), posicionando-se criticamente frente às iniciativas empresariais que comprometessem o meio ambiente ou que desconsiderassem os direitos humanos.

Conforme pesquisa divulgada em 2001 pelo Instituto Ethos - Empresas e Responsabilidade Social em parceria com o jornal Valor Econômico e com a Indicator Opinião Pública, junto a consumidores brasileiros, 22% afirmaram que prestigiavam ou puniam empresas pelo seu comportamento social, 31% levaram em conta, na hora da compra, as práticas sociais das empresas, e 24% compraram seus produtos ou falaram bem da empresa

para outras pessoas. Entretanto o dado mais significativo resume-se a que 19% afirmaram deixar de comprar produtos por considerarem a empresa irresponsável socialmente.

A essa altura, capacidade tecnológica, capacidade produtiva e certificados de qualidade já não serviam como diferencial competitivo, e as empresas começavam a enxergar a necessidade de uma participação mais direta em assuntos que, até então, não pertenciam, pelo menos diretamente, aos interesses dos negócios (MARTINELLI, 1997).

É importante ressaltar que a participação empresarial no campo social assume uma característica complementar e não de substituição ao que é disponibilizado pelo Estado. A relação entre o enfraquecimento do poder público e o crescente envolvimento do agente privado na esfera social é uma das razões apontadas, dentre os inúmeros motivos, que incentivaram a entrada desse novo ator no ambiente social³.

Conforme Ricardo Young, em entrevista à **Revista Empreendedor** (2003. p. 9), [...]“responsabilidade social ajuda que a sociedade civil organizada combata as desigualdades sociais e possa juntamente com o governo acelerar o enfrentamento dessas desigualdades”. Configura-se, então, um novo tipo de relacionamento das empresas privadas com a sociedade civil, em especial com as entidades não governamentais, visando contribuir de forma mais responsável para a solução das desigualdades sociais.

Segundo Maximiano (2000), existia, implícito, um sentimento empresarial em retornar à comunidade parte do lucro aferido nos “anos gloriosos do capitalismo⁴” em função da exploração⁵ do seu meio ambiente.

Para Davis (1975), as empresas, no desempenho de sua missão, utilizam-se de um grande volume de recursos da sociedade, em contrapartida, espera-se que elas utilizem esses recursos em favor dessa sociedade.

Começam assim as inúmeras iniciativas empresariais, através de ações sociais. Conforme mencionado, as empresas buscam formas de participação: são criados institutos e fundações objetivando a aproximação junto ao campo social de maneira mais responsável.

Por desconhecerem a identidade do setor social, no decorrer da década de 90 entidades representativas das empresas são criadas para auxiliá-las em suas práticas sociais junto ao ambiente interno e externo das organizações. Em 1995, nasce o GIF, atualmente denominado

³ Razões para a contribuição empresarial no campo social serão abordadas na Seção 3.1.

⁴ Para uma explicação mais detalhada dos 30 anos gloriosos sugere-se: AZEREDO, Beatriz. Políticas Públicas de emprego: a experiência Brasileira. ABET, São Paulo, 1998 e FERREIRA, J.M. Carvalho. Trabalho e Sindicalismo no contexto da globalização. Plural. Ano VI. N13, Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Humanas, Fumec, 2000.

⁵ Exploração entendida no sentido de utilização de recurso natural sem a devida preocupação em reposição. Ligado ao conceito de desenvolvimento social sustentável, onde a empresa adota uma postura de desenvolvimento a longo prazo, permitindo à geração futura a utilização dos mesmos recursos naturais.

GIFE⁶ (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), órgão representativo desses organismos. No ano de 1998, nasce o Instituto Ethos Empresas e Responsabilidade Social, em São Paulo, que mais tarde ampliaria o conceito da participação empresarial para um foco mais estratégico, trazendo para o debate o conceito de responsabilidade social empresarial.

Estudos sobre a prática das empresas na área social são intensificados e, conforme Peliano (2001), aumenta o interesse da sociedade brasileira em conhecer as motivações e as conseqüências do crescente envolvimento das empresas privadas na área social. Igualmente, institutos e instituições de pesquisa (Instituto de Pesquisa Aplicada - IPEA, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE e Rede de Informações para o terceiro setor - RITS) começam a mapear as ações empresariais e o montante investido pelas empresas.

Dentre os motivos subjacentes e tantos outros temas, conforme a autora, destacam-se:

a) o quanto de bondade ou interesse está por trás do envolvimento privado no campo social?;

b) as empresas estão planejando estrategicamente suas ações, o que implica em alinhamento com seu planejamento estratégico ou encaram sua participação como um “modismo” passageiro?;

c) como estão se relacionando os atores de diferentes setores na consecução de um objetivo comum?;

d) este relacionamento tem um caráter transformador ou compensatório?;

e) que mecanismos de gestão estão sendo adotados?; e

f) as ações empresarias estão sendo vistas como complementares ou substitutas?

Enfim, nota-se especial atenção a questões relacionadas à gestão social das empresas. Evidências acadêmicas têm demonstrado ser este um tema particularmente discutido no meio intelectual e empresarial. Seguindo essa tendência e reconhecendo a crescente participação empresarial no campo social, pretende-se, neste trabalho, analisar as dificuldades encontradas pelas empresas nas suas ações sociais junto à comunidade.

⁶ O Grupo de Institutos Fundações e Empresas é uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1995 na Cidade de São Paulo, composta por institutos, fundações e empresas que investem recursos, de forma estruturada e sistemática, na área social no Brasil.

2.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O conceito adotado neste estudo para definir ação social empresarial é o mesmo utilizado pelo IPEA (2001, p. 5);

[...] qualquer atividade que as empresas realizem para atender as comunidades, nas áreas de assistência social, saúde, alimentação, educação e meio ambiente. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas e instituições até grandes projetos mais estruturados.

Cabe ressaltar que as organizações podem desenvolver seus projetos com a comunidade sob várias perspectivas. A que parece mais condizente com o estudo em questão são os enfoques utilizados por Machado e Lage (2002). Incorporou-se aos dois enfoques (clientelista e emancipatório) o enfoque transformador (Peliano, 2001). Esses enfoques serviram de base para a caracterização das ações sociais, promovidas junto à comunidade das empresas pesquisadas, o que representa um dos objetivos específicos deste trabalho. Quando da seção que versa sobre a ação social das empresas (3.1), essas características serão apresentadas mais detalhadamente.

Embora poucas empresas entendam o conceito de ação social; o número de 460.000 organizações brasileiras que promovem algum tipo de ação é significativo, o que representa uma ordem de recursos aplicados no valor de R\$ 4,7 bilhões no ano 2000 (IPEA, 2001).

A escolha por pesquisar ações sociais junto à comunidade justifica-se por esta representar um traço marcante da atuação social do setor privado. A política da boa vizinhança está intrinsecamente vinculada à participação social da empresa. Nesse sentido [...]“legitimar-se como bom vizinho, como membro da comunidade em que a empresa está inserida é um objetivo freqüentemente perseguido” (Peliano, 2001, p. 50). Essas iniciativas junto à comunidade, conforme anteriormente exposto, podem ser desenvolvidas diretamente pela empresa através de um departamento interno, através de uma fundação criada para essa finalidade e/ou pela intermediação de uma organização não governamental.

Conforme estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2001), no Brasil, 59% das empresas com um ou mais empregados declara realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. No Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2003, 81,1% das empresas focaram suas ações sociais em projetos de desenvolvimento comunitário (Pesquisa Fundação Semear, 2003).

Segundo pesquisa divulgada em 2002 pelo Instituto Ethos, foi apontada pela terceira vez consecutiva que a atitude da empresa que mais estimularia as pessoas entrevistadas (1002

entrevistas realizadas em nove capitais Brasileiras) a comprarem mais seus produtos ou a recomendarem a amigos estaria no relacionamento desta em assuntos comunitários.

Ainda assim, nosso Estado, comparativamente a outros estados brasileiros tem condições de apresentar resultados mais expressivos. Conforme Peliano (2001), uma das causas estaria na pouca participação social das pequenas empresas gaúchas (apenas 29% têm algum tipo de ação social, contra 61% da Região Sudeste, por exemplo). Outra possibilidade identificada encontra-se no entendimento do que os empresários gaúchos acreditam ser o papel do Estado, atribuindo exclusivamente a este a responsabilidade pelos problemas sociais. Soma-se a essas possibilidades a questão das dificuldades encontradas pelas empresas gaúchas nas suas práticas sociais junto à comunidade.

Em que pese as dificuldades serem similares em outros estados, como, no Estado do Rio Grande do Sul, as empresas estão conseguindo desenvolver ou aperfeiçoar suas ações sociais? As dificuldades enfrentadas pelas organizações privadas realmente representam um empecilho para a realização de atividades de cunho solidário?

Em função do que foi encontrado na literatura, é possível considerar que as empresas brasileiras, ao atuarem junto ao setor social, enfrentam obstáculos que podem ser categorizados pela sua natureza econômica, legal e de gestão social. A maioria das organizações, por exemplo, indica a falta de recursos como uma das principais dificuldades para promoverem ações sociais (IPEA, 2001). Faz-se necessário ampliar o entendimento que as empresas possuem sobre a limitação orçamentária na medida em que, para muitas iniciativas sociais, a viabilidade do projeto não se limita exclusivamente ao aporte de recursos. Igualmente, tem-se registrado ser a falta de incentivos (IPEA, 2001) um entrave importante para o desenvolvimento de ações sociais. Esse aspecto legal chama atenção quando são apresentados pelo mesmo Ipea, números que indicam serem poucas as organizações que se valem dos incentivos existentes. Pode-se imaginar que a existência de mais incentivos favorecesse a ampliação de atividades sociais das empresas, porém há que se questionar até que ponto podem ser considerados como um elemento dificultador.

A carência de informações sistematizadas sobre o setor social, a falta de projetos bem elaborados pelas organizações não governamentais (ONG's) e a desconfiança das empresas na capacidade daquelas em gerenciar projetos de maneira eficiente também são identificados como obstáculos a serem superados.

Enfim, é fato que as empresas enfrentam dificuldades na promoção de práticas sociais junto à comunidade. Quão, realmente limitadoras são, essas situações e, assim sendo, merecedoras de um tratamento mais cuidadoso ou, colocado de outra forma, até que ponto as

dificuldades apontadas indicam um sintoma de pouco uso da criatividade empresarial na busca de alternativas, são questões não suficientemente esclarecidas.

Dentro desse contexto, pretende-se, com este estudo analisar, mais profundamente, as dificuldades enfrentadas pelas empresas nas suas práticas sociais junto às comunidades onde atuam.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo Principal

Este estudo tem como objetivo principal analisar quais as principais dificuldades que estão sendo enfrentadas por empresas gaúchas que realizam ações sociais junto à comunidade.

2.3.2 Objetivos Secundários

Os objetivos secundários a que se propõe a pesquisa são:

- caracterizar as ações sociais; e
- identificar as dificuldades enfrentadas pelas empresas.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura, inicialmente, resgata as ações sociais desenvolvidas pelas empresas privadas destacando as que têm o foco direcionado à comunidade, apresentando a tipologia que servirá de base para caracterizá-las e as razões que motivam a participação dessas empresas em projetos sociais. Posteriormente, são apresentadas as dificuldades encontradas pelas organizações com fins lucrativos no desenvolvimento dessas ações. Em seguida, abre-se o leque trazendo as dimensões e formas de participação das empresas que atuam junto ao setor solidário. Finalmente, resgata-se o entendimento que hoje existe a respeito do que se denomina terceiro setor, a importância que as instituições sem fins lucrativos e não governamentais vêm desempenhando junto ao setor social e sua relação com organismos estatais e privados.

3.1 AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS

Esta seção tem por objetivo resgatar a evolução da participação empresarial brasileira no campo social e apresentar as tipologias utilizadas para caracterizar as ações sociais promovidas pelas organizações. Tomou-se como base de evolução a década de 90, pois conforme estudos apontados nesta pesquisa, o mencionado período assinala a intensificação da preocupação das empresas em desenvolverem ações sociais melhor planejadas. Igualmente, serão comentadas as razões motivadoras para a aproximação do agente econômico junto ao campo solidário.

3.1.1 Mudanças na Participação Empresarial Brasileira no Campo Social a Partir da Década de 90

O debate sobre a participação das empresas em questões públicas não é novidade e muitos termos diferentes são usados relacionados ao tema (SCHOMER, 2000). Conforme Corrêa (1997), as primeiras discussões sobre investimento social privado surgiram no início do século XX. Na década de 20, Follet (1997) apresentou um amplo espectro de questões relativas à comunidade que deveriam ser observadas pelos empreendedores.

Entretanto é somente a partir da década de 50, através da tradução para vários idiomas do livro **Social Responsibilities of the businessman**⁷, que se percebe uma disseminação da discussão. Como reflexo, as décadas de 1960 e 1970 assinalam a difusão, em muitos países, da temática da participação empresarial no campo social, mas a discussão viria acompanhada de outras novas questões, como o movimento feminista e a defesa da natureza (CORRÊA, 1997). Segundo Schomer (2000), no Brasil o tema ganhou novos contornos, intensificando-se a partir da década de 90. Dois movimentos tiveram papel preponderante nessa intensificação. Conforme Ferreira e Passador (2002), foi principalmente por ocasião da Rio-1992⁸ e do debate em torno do balanço social que os empresários começaram a enxergar sua ação social de forma mais responsável. É nesse período que a ação social empresarial passou também a apresentar um foco mais estratégico, além de sua característica filantrópica tradicional.

Para Martinelli (1997), as empresas são organismos vivos e, ao longo do tempo, acabam incorporando mudanças e procedimentos para se adaptarem às novas realidades e garantirem a sobrevivência. Há pelo menos uma década que as empresas passaram a ampliar seu papel dentro da sociedade, transcendendo o papel básico de geração de riqueza. O autor aponta que essa crescente demanda pode estar associada não só a motivos de obrigação social, mas também a sugestões de natureza estratégica.

Assim, os ingredientes clássicos (relação custo benefício, qualidade total, reengenharia) parecem não ser mais suficientes para distinguir as empresas dentro de um contexto globalizado. Nesse sentido, a aproximação de algumas empresas junto a suas comunidades sinaliza ou evidencia uma sugestão de natureza estratégica, ainda que não necessariamente seja a única razão para a adoção de um programa de atuação comunitária.

No Brasil, conforme Peliano (2001), o número de empresas que realizam ações sociais em favor da comunidade é expressivo e vem crescendo muito a partir da década de 90.

Esse fenômeno, porém não é de todo inédito na história empresarial brasileira. Segundo Paula e Rohden (1996), as contribuições das empresas brasileiras para a área social são antigas e não chegaram a ser de conhecimento público devido ao baixo interesse das empresas e da mídia, de modo geral, na sua divulgação. A isso é somada a escassez de trabalhos acadêmicos sobre o assunto.

Alguns estudos, por exemplo, apontam registros que datam de 1910, quando o Laboratório Fontoura desenvolveu uma campanha brasileira contratando Monteiro Lobato,

⁷ BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities of Businessman*. New York, Harper & Row, 1953.

⁸ Conferência realizada em 1992, no Rio de Janeiro, com o objetivo de discutir o desenvolvimento sustentável e reverter o atual processo de degradação ambiental. Ficou conhecida como Rio-92.

produzindo um livreto, cujo personagem era o ‘Jeca Tatu’, e que alcançou a espantosa tiragem de 1 milhão de exemplares.

Embora existam registros da contribuição das empresas brasileiras, de fato foi a partir da última década do século XX que se presenciou o crescimento acentuado da participação do setor privado em ações sociais.

Survey do Ipea, (Peliano, 2001) afirma que o início dos anos 90 foi marcado pela confluência de vários processos – abertura da economia, privatização das empresas estatais, crise política e econômica, fortalecimento da sociedade civil, – acompanhados de mudanças no mercado de trabalho, redução na capacidade de atuação do Estado e por um crescente envolvimento das empresas privadas em ações sociais.

Fernandes (1994) cita o estudo da Arco⁹ assim como o realizado por Landim¹⁰ reforçando a idéia de que a propagação do conceito de investimentos privados no social começou a crescer na década de 80, tendo o seu *momentum* nos últimos anos. A tabela.1 apresenta o número de associados do GIFE por ano de fundação.

Tab. 1: Número de Associados do GIFE por Ano de Fundação

Década	Números de Organizações	%
1930	2	6,25
1950	4	12,5
1960	3	9,38
1970	4	12,5
1980	13	40,63
1990	6	18,74
Total	32	100

Fonte: **Fundação Emílio Odebrecht, 1993**

A Tabela 1 mostra que mais de 60% das entidades filiadas ao GIFE foram criadas entre as décadas de 80 e 90. Em que pese um número superior de organizações instituídas nos anos 80, o reflexo de seu crescimento de fato começaria a ser percebido na década seguinte. Conforme pesquisa coordenada por Landim (1999), de 1991 a 1999 as organizações privadas sem fins lucrativos, como fundações e entidades não governamentais, aumentaram em 43,38% o número de vagas disponíveis para trabalhar. O crescimento, conforme o estudo aponta, superou a média de todos os segmentos da economia brasileira.

⁹ ARCO – A Filantropia Empresarial no Brasil: Estudo Preliminar, São Paulo, 1992 – Trabalho pioneiro sobre filantropia empresarial no Brasil, iniciado e apoiado pela fundação interamericana.

¹⁰ LANDIM, Leilah. Defining the nonprofit sector: Brazil, working paper number 9, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore, 1993.

A década de 90 traz também outros elementos que permitem associar o envolvimento maior das empresas em problemas da sociedade. Conforme Peliano (2001), esse período foi marcado por inúmeras mudanças nas estratégias empresariais visando atender às novas exigências de uma economia globalizada¹¹ na qual o Brasil se inseria.

É dentro desse contexto globalizado que o investimento social privado aparece como diferencial competitivo; na medida em que empresas socialmente responsáveis despertavam mais a atenção dos consumidores, aperfeiçoavam seu relacionamento com a comunidade vizinha e obtinham ganhos de produtividade através da satisfação dos seus empregados, o tema passa também a ser visto como fator de competitividade. Conforme Peliano (2001, p. 34), “[...]aumenta a consciência dos empresários com respeito à necessidade de olharem além de seus próprios negócios e preocuparem-se, também, com o acúmulo de tantas carências”.

Soma-se, assim, à estratégia empresarial outro elemento de igual preocupação que se resumia na gravidade da pobreza e na precariedade do trabalho no início dos anos 90.

Conforme Mestriner (2001), a combinação de pobreza, exclusão social e complexificação das relações sociais, num quadro que começava a ser influenciado pelos ventos da globalização, produzia múltiplos fatores de pressão e instabilidade. Com o Estado apresentando sinais de esgotamento, as empresas começam a reconhecer a necessidade de uma atitude empresarial mais responsável frente às desigualdades sociais. Entretanto o ideal é que essa ‘responsabilidade’ em parte consolidada pelas ações sociais esteja cada vez mais ligada à atividade da empresa e não escolhidas aleatoriamente, como era até pouco tempo. (CARTA CAPITAL, 2003).

3.1.2 Ações Sociais Promovidas pelas Empresas: Critério para Caracterizá-las

Este estudo tem como um de seus objetivos específicos caracterizar as ações sociais promovidas pelas organizações pesquisadas. Para tanto, conforme mencionado anteriormente, será utilizada a tipologia constituída a partir de estudos de Machado e Lage (2002) e de Peliano (2001), que apresentam três enfoques distintos de relacionamento: clientelista, emancipatório (MACHADO E LAGE, 2002); e transformador (PELIANO, 2001).

¹¹ Abertura da economia e a privatização das empresas estatais no período do Governo do Presidente Fernando Collor de Mello.

No estágio clientelista, os projetos investidos pelas empresas tornam a comunidade dependente, criando, assim, um ciclo vicioso que acaba impedindo sua emancipação. Nesse enfoque, o recurso disponibilizado pela empresa é imprescindível para a manutenção das ações. Ainda, nesse estágio, não há preocupação em monitorar as atividades que apóia na comunidade, limitando sua participação a doações esporádicas e sem um programa que vise à implantação de um projeto sustentável.

Segundo Fernandes (1994, p. 162), o enfoque clientelista;

É aquele em que as organizações apresentam alto grau de dependência externa, em benfeitores, estando moldadas dentro da cultura do “Deus lhe pague”. Esta, por sua vez, propicia um ambiente perfeito para ações paternalistas e de pouco efeito para a melhoria das organizações, formando assim um ciclo vicioso, onde a ênfase em ações sobre os efeitos e não sobre as causas dos problemas existentes reforça a dependência da organização em seus benfeitores.

Conforme Austin (2001), no estágio filantrópico a minimização da interação e da comunicação é o *modus operandi*. Pode-se afirmar, conforme o autor, que a ligação entre doador e donatário se dá em uma via de mão única, com a empresa fazendo doações na forma de mercadorias e a organização sem fins lucrativos recebendo essas doações.

No enfoque emancipatório, os projetos promovem a autonomia e a emancipação da comunidade. Esse modelo produz maior eficiência na medida em que investe na autonomia da comunidade. Há um envolvimento maior por parte da empresa, embora ainda de forma incipiente frente às demandas reais da comunidade na qual a organização está inserida.

Esse estágio apresenta características de superação das condições de pobreza. Vai além de doações esporádicas e que terminam por não auxiliar no desenvolvimento de capacidades humanas. Há intercâmbio de competências, e a empresa atua igualmente de maneira reativa frente aos problemas da comunidade, porém envolvendo-se mais profissionalmente na elaboração e na execução dos projetos. As organizações, conforme Austin (2001, p. 37),

[...]podem trocar conhecimento também de outras formas. A interação entre os parceiros amplia-se e se intensifica. A compatibilidade estratégica torna-se maior. Cresce a complexidade da aliança e também se ampliam a natureza e a magnitude dos benefícios.

No enfoque transformador, os projetos não se limitam ao atendimento pontual das demandas sociais. Têm um efeito emancipatório, mas também transformador, por adotarem uma ação pró-ativa frente aos problemas. A organização participa ativamente usando a comunidade geograficamente próxima. Há uma dedicação através do aporte de recursos, mas também verifica-se a participação de empregados, voluntários ou não, disponibilizando seu tempo e conhecimento para tratar de assuntos de interesse comunitário.

A participação da empresa dá-se em todos os níveis hierárquicos, e ocorre antecipação dos problemas no trabalho conjunto com a comunidade para a implementação de projetos e acompanhamento de resultados. O relacionamento produz uma *joint venture* altamente integrada, o que é fundamental para as estratégias de ambas as organizações.

A seguir apresenta-se, no Quadro 1, o resumo das características de cada enfoque.

Enfoques	Características
Clientelista	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio fornecido pela empresa torna a comunidade dependente • O recurso disponibilizado pela empresa é imprescindível para a manutenção da atividade • A organização não monitora as atividades desenvolvidas pela comunidade • As doações são esporádicas e sem uma preocupação que vise a sustentabilidade da ação • A ligação com o doador dá-se em uma via de mão única, com a empresa fazendo doações e o organização sem fins lucrativos recebendo essas doações • A ênfase se dá nos sintomas e não nas causas dos problemas
Emancipatório	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos em que o apoio fornecido pela empresa promove autonomia e emancipação da comunidade • Visa desenvolver as capacidades humanas e sociais de uma comunidade, possibilitando a superação dos problemas • Há um maior envolvimento da organização por parte da empresa na monitoração das atividades desenvolvidas pela comunidade • As doações não são esporádicas

Transformador	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma participação intensa da empresa junto à comunidade • Tem um efeito emancipatório, mas também transformador, por adotarem uma ação pró-ativa frente aos problemas • Verifica-se a participação de empregados disponibilizando seu tempo para tratar de assuntos de interesse comunitário.
---------------	---

Quadro1: Características das ações sociais relacionadas por enfoque
 Fonte: Machado e Lage (2002) e Peliano (2001)

3.1.3 Motivações para Contribuição Empresarial no Campo Social

De acordo com a Comissão da Comunidade Européia (2001), os principais fatores que têm impulsionado as empresas a adotarem ou aprimorarem esforços na área de responsabilidade social são:

- novos valores e expectativas por parte de cidadãos, consumidores, autoridades governamentais e investidores, em razão das profundas mudanças em curso, tanto no plano macrossocial como no microssocial;
- maior rapidez e transparência na divulgação de assuntos relativos às atividades empresariais, graças às modernas tecnologias de informação e comunicação e também devido a uma atitude mais crítica e investigativa por parte da mídia;
- crescimento dos riscos associados às excessivas desigualdades, locais e internacionais, provocadas pelo modelo político - econômico dominante;
- surgimento das preocupações de ordem ética e social como um critério que influencia cada vez mais as decisões de compra ou de investimento realizadas por indivíduos e instituições; e
- grande aumento na conscientização acerca dos danos causados pela atividade econômica ao meio ambiente.

Conforme Peliano (2001), foram vários os elementos que contribuíram para uma participação maior das empresas na esfera social, dentre eles, a influência pessoal dos dirigentes, a diferenciação da marca e o envolvimento dos empregados. Segundo a autora, outros fatores que contribuem para aumentar a atuação social das empresas são também as pressões sociais e as exigências mercadológicas associadas a um sentimento de solidariedade.

Machado e Lage (2002) sustentam que as razões estariam ligadas a fatores estratégicos. As empresas que planejam sua participação no campo social de forma sustentável conseguem melhorar seus processos, aumentar a produtividade, reduzir custos no cumprimento de normas ambientais e encontrar oportunidades estratégicas de mercado. As autoras trabalham com o conceito de desenvolvimento social sustentável¹², entendido como “[...] aquele que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 9).

Segundo Jones¹³ (apud Ashley *et ali.*, 2000), os argumentos favoráveis à participação das empresas no campo social se enquadram em duas linhas básicas, classificadas como linhas ética e instrumental.

Os argumentos éticos têm sua origem vinculada à dos princípios religiosos e das normas sociais vigentes. Para o autor, a empresa, assim como os indivíduos que nela trabalham, devem comportar-se de maneira socialmente responsável. A justificativa está no fato de ser a ação moralmente correta, ainda que represente despesas improdutivoas para a empresa.

Percebe-se na defesa dessa argumentação a necessidade de um dimensionamento sobre o significado da expressão “moralmente correta”. Igualmente carece de elementos mais analíticos o que representa “despesas improdutivoas”.

Os argumentos instrumentais, por outro lado, consideram que há uma relação positiva entre o comportamento social da empresa e a performance econômica. Justifica-se essa relação por uma ação ativa da empresa que busca oportunidades geradas por:

- uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- uma antecipação e evitação de regulações restritas à ação empresarial pelo governo;e
- uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis.

Em relação aos motivos que levam as empresas a esse tipo ação, Logan *et al.* (1997) destacam que as razões dificilmente serão as mesmas de uma companhia para outra, mas os benefícios mostrarão a importância de incentivar a maior participação do mercado, sem

¹² Conforme Kisil (1999, p.135) “[...]na análise da trajetória evolutiva o desenvolvimento mais abrangente e aquele que contempla progressivamente, múltiplas dimensões, é aquele que se baseia nas premissas do desenvolvimento sustentável cujo enfoque dominante é o de criar um meio ambiente favorável ao processo de desenvolvimento como instrumento que promove a igualdade de oportunidades para todos, possibilitando que cada membro da comunidade participe como cidadão das decisões que digam respeito aos seus destinos”.

¹³ Jones, Marc T. Missing the forest for the trees: a critique of the Social Responsibility concept and discourse. *Business and Society*. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar.1996.

suspeitas prévias sobre seus motivadores. Conforme o autor, para sensibilizar e formar uma massa de atuação nessa área, no setor empresarial é preferível utilizar argumentos de negócios do que esperar pelo senso cívico ou filantrópico.

Martinelli (1997) destaca vários benefícios para as empresas que atuam de forma responsável, tais como o valor agregado à imagem da empresa, a fonte de motivação e a escola de liderança para os funcionários, a consciência coletiva interna de estar participando no encaminhamento de causas sociais, com reflexos na consolidação de valores de solidariedade e aproximação da hierarquia e mobilização de recursos disponíveis, sem necessariamente implicar custos adicionais.

Enfim, são inúmeras as razões que motivam a presença do setor privado junto ao meio social. A grande maioria está atrelada a motivos de ordem estratégica, objetivando, através de suas ações sociais, retorno institucional, comercial ou de imagem para a empresa.

Conforme pesquisa do IPEA (2001), após a realização de ações sociais as empresas pesquisadas observaram as seguintes mudanças:

- para 65% das entrevistadas, houve melhora da imagem junto à comunidade;
- igualmente para 50%, a imagem também sofreu impacto positivo junto aos clientes;
- para 53% das empresas, foi percebido um aumento do envolvimento dos funcionários com a missão da empresa, e de certa forma, com a produtividade;
- 38% afirmaram haver melhorado sua imagem junto aos fornecedores; e
- a melhoria no relacionamento entre governo, agências internacionais e outras empresas (ONG's), foi apontado por 59% das organizações pesquisadas.

Conforme exposto acima, múltiplos são os motivos que levam à participação das empresas em ações sociais. Embora haja um debate, conforme mencionado anteriormente, acerca do quanto de bondade ou de interesse está por trás do envolvimento empresarial junto ao setor solidário, o fato é que as empresas reconhecem razões de naturezas diversas que servem como catalisadoras para a promoção de seus projetos humanitários. Não há como generalizar e apontar motivos exclusivamente humanitários, nem tampouco estratégicos para as organizações. O meio termo parece apresentar-se como uma solução aceitável na medida em que assegura os interesses do negócio ao mesmo tempo em que promove ações de cunho assistencial.

No próxima seção serão identificadas algumas dificuldades que as empresas enfrentam em suas práticas sociais junto às comunidades onde atuam.

3.2 GERENCIAMENTO SOCIAL

Esta seção tem por objetivo resgatar, através da revisão de literatura, as dificuldades que as empresas vêm encontrando ao promoverem ou patrocinarem projetos sociais junto à comunidade.

Assim como as organizações do setor social enfrentam dificuldades ao promoverem suas ações solidárias (TENÓRIO, 2001), as empresas privadas também encontram empecilhos na promoção das suas práticas sociais.

Conforme relatado anteriormente, a participação empresarial nesse campo iniciou, de forma mais expressiva, a partir de década de 90. Embora doações e campanhas circunstanciais já existissem, pensar o campo social de forma estratégica é uma desafio recente para as empresas.

Esse pensar ou tentar pensar de forma estratégica terminou por impulsionar as organizações a procurarem adotar padrões de gestão privada na área social. Entretanto, devido ao fato de desconhecerem o campo solidário, dificuldades de diversas naturezas, começaram a surgir, as quais serão, a seguir, devidamente apresentadas.

3.2.1 Dificuldades Encontradas pelas Empresas nas suas Práticas Sociais

Algumas razões apontam para as dificuldades que as empresas vêm enfrentando ao promoverem suas ações sociais.

A primeira decorre da falta de conhecimento sistematizado, teórico e prático, sobre o funcionamento de parcerias e alianças (FISCHER, 2002). Entende-se que tal conhecimento seja imprescindível para unir competências dos três setores, num ambiente sinérgico, desde que não comprometam as identidades de cada setor (empresarial, estatal ou social). Para a autora, a dificuldade de colaboração reside na relativa pouca experiência que os três setores têm em desenvolver alianças profundas e estratégicas uns com os outros. Acrescenta-se a isso a necessidade de ocorrer a confiança entre os atores envolvidos, sem a qual fica comprometida a possibilidade de colaboração. Conforme Mello Neto e Froes (2001), esta dificuldade inicia ainda na fase de identificação dos parceiros que a empresa escolhe para o desenvolvimento de suas ações.

Franco (2002) reforça a importância do estabelecimento de parcerias ao apontar que a capacidade de desenvolvimento das organizações da nova sociedade civil depende, cada vez mais, das suas relações com o Estado e com o mundo empresarial. Segundo o autor, nenhum desses agentes, isoladamente, pode ser capaz de promover o desenvolvimento da sociedade.

Conforme Kofi Annan (Secretário Geral da Organização das Nações Unidas - ONU), “[...] a globalização inclusiva deve ser construída sobre a grande força do mercado, mas sozinho não vai realizá-la. Ela exige um esforço amplo para criar um futuro compartilhado baseado em nossa humanidade comum em toda a sua diversidade” (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2003, p. 39).

Resta, entretanto, saber como construir um relacionamento pautado pela confiança, pela colaboração, e que preserve as características de cada instituição envolvida. Conforme Carrion e Garay (2002), a necessidade do estabelecimento de parcerias se justificaria na medida em que

Alguns programas, ainda que movidos por ideais humanitários, obedeceriam à lógica de um corpo técnico, por vezes altamente qualificado, mas sem visão prática da realidade, muito distante das reais necessidades sociais das comunidades carentes.

A segunda razão, igualmente importante, é a baixa quantidade de informações estruturadas e confiáveis sobre o terceiro setor: o modo de funcionamento, as competências desenvolvidas e os resultados obtidos pelas organizações da sociedade civil (FISCHER, 2002).

Conforme será possível perceber na seção que trata sobre terceiro setor (3.4), este ainda se apresenta em processo de construção de sua identidade. As informações, logicamente, apresentam-se de forma ainda muito diversa, o que é perfeitamente justificável pela dimensão social e econômica apropriada pelo setor durante a última década. Entretanto esse desconhecimento acarreta uma desconfiança mútua entre o meio empresarial e o setor social.

Fischer e Falconer (1998) associam a desconfiança por parte da iniciativa privada pela dificuldade desta na definição de critérios de monitoramento de atividades das entidades sociais e na avaliação dos resultados. Argumentam os autores ser esta uma tarefa quase impossível, e que, por consequência, terminaria por gerar insegurança.

De acordo com o guia da boa cidadania da **Revista Exame** (2003), cerca de 60% das companhias brasileiras participam ativamente com \$ 2,5 bilhões de investimento anual na atividade social. Entretanto, quando são questionadas sobre o resultado alcançado com a aplicação deste capital, poucas são as empresas que podem responder com dados concretos. O

guia apresenta dados de que apenas 2% dos investidores privados controlam a destinação dos recursos, monitoram e verificam se as ações desenvolvidas implicaram melhoria de vida da população. Outros 86% afirmaram que só destinam verbas, e o restante acompanha os trabalhos informalmente, sem metodologias precisas.

Carrion e Petinelli (2002) ampliam o rol de dificuldades apontando questões relacionadas ao planejamento das ações e à coordenação dos projetos sociais. As autoras sustentam que, na maioria das organizações, são geradas expectativas do comprometimento do trabalho dos voluntários, que muitas vezes terminam por não acontecer. Outro fator significativo e atrelado ao anterior reside no baixo investimento, ou praticamente nulo, para incorporar na formação de gestores e dirigentes, a visão de empreendedorismo social, as noções de ética e responsabilidades nos negócios e as práticas gerenciais para viabilizar ações sociais nas empresas. Conforme Mello Neto e Froes (2001), o que falta às empresas é uma prática gerencial bem estruturada, inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje.

Por último, mas não menos expressivo, as omissões e falhas na legislação que, apesar dos avanços recentes, ainda se constituem em rotinas burocráticas, que dificultam o desenvolvimento das organizações da sociedade civil e não estimulam o engajamento das organizações de mercado. Há que considerar também a resistência das próprias organizações assistidas, que temem, num segundo momento, perderem benefícios que já recebem do Estado.(CARRION, 2002a).

Outras razões são identificadas ainda por Fischer (2002) e que no seu entendimento decorrem das enunciadas acima. Uma delas encontra-se enraizada num processo de cunho ideológico, que remonta ao início dos movimentos sociais¹⁴ (FERNANDES, 1994), e cuja origem trazia uma forte conotação marxista. Esse passado aparentemente continua presente nas relações entre empresas e ONG's, evidenciando-se através de uma mútua rejeição por motivos ideológicos e por diferenças de visão do mundo.

Outra decorrência refere-se ao temor das empresas em ficarem permanentemente comprometidas com uma determinada entidade e, por último, a rejeição que empresas e ONG's devotam ao Estado, considerando os órgãos públicos incompetentes para a realização de parcerias de sucesso.

Conforme pesquisa realizada pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor - CEATS¹⁵, uma das principais dificuldades nas parcerias entre empresas e organizações do terceiro setor está na definição de papéis e responsabilidades. Também Carrion (2002b),

¹⁴ A Seção 3.4 resgata um pouco da história dos movimentos sociais no Brasil.

¹⁵ Disponível em <http://www.ceats.org.br>, acesso em 21 dez. 2002.

chama a atenção para a importância de atribuições claras de responsabilidade para o sucesso do projeto. O estudo também apontou uma dificuldade, por parte da empresa, em mensurar os resultados sociais de suas ações.

A pesquisa conclui o que já havia sido evidenciado por Fischer (2002), Carrion e Petinelli (2002): que a maioria das organizações e das empresas começa a trabalhar em parceria sem fazer um planejamento prévio conjunto de atuação.

Segundo o relatório do Jornal Gazeta Mercantil (maio de 2002), outro obstáculo para as empresas que investem no campo social é a falta de projetos bem elaborados, o que implica dificuldades nas decisões de investimento. Conforme estudo realizado pela Kanitz & Associados¹⁶, em face dessas dificuldades, a captação de recursos de entidades do terceiro setor junto a fundações empresariais caiu de R\$ 370 milhões no ano de 1997 para R\$ 200 milhões em 2000.

De acordo com o Ipea (2001), as principais dificuldades encontradas pelas empresas gaúchas não diferem muito do apresentado. Aparece como principal dificuldade a falta de recursos. A pesquisa não especifica a que tipo de recurso se refere. Entretanto acredita-se que esteja relacionada a recursos financeiros e humanos. A dificuldade financeira decorre desde a inexistência de capital para investimentos em projetos sociais até a decisão do montante a ser investido, e do número de projetos a serem apoiados. Os recursos humanos dizem respeito à cessão de pessoal para aproveitamento em projetos sociais, principalmente aos destinados à comunidade.

Outra dificuldade apontada pelo estudo do Ipea refere-se aos poucos incentivos governamentais. As empresas alegam obstáculos burocráticos e, em igual proporção, a limitada existência de incentivos legais que terminam por desmotivar a participação mais efetiva das organizações em projetos solidários. Conforme Léo Voigt, presidente do GIFE (GAZETA MERCANTIL, 2003 p. 1) “[...]os incentivos no Brasil foram feitos para não serem utilizados, tamanha a burocracia que os envolve”. Szazi (advogado especialista em terceiro setor) aponta, no mesmo relatório do jornal Gazeta Mercantil, a necessidade de deixar as regras claras e tornar os incentivos fiscais acessíveis a todas as empresas e não somente às tributadas pelo lucro real. “Hoje para doar é preciso uma dose elevada de boa vontade”(p. 1), comenta o advogado.

¹⁶ Disponível em <http://www.filantropia.org/Filantropiaestrategica.htm>, acesso em 17 dez. 2002.

A Falta de confiança na capacidade de gestão e na transparência das organizações sociais (OS) também é assinalada como umas das principais dificuldades e, por fim, a falta de pessoal qualificado na empresa para gerenciar os projetos (IPEA, 2001).

Em função das dificuldades levantadas junto à revisão de literatura, identificaram-se três dimensões, de natureza legal, econômica e de gestão social. O Quadro 2, a seguir, procura apresentá-las de forma dividida. Essas dimensões serviram de base para a construção do roteiro de entrevista semi-estruturado aplicado no momento da pesquisa.

Natureza	Dificuldades
1. Gestão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de conhecimento sistematizado, teórico e prático, sobre o funcionamento de parcerias • Falta de informações estruturadas e confiáveis sobre o terceiro setor • Dificuldade em definir papéis e responsabilidades na gestão de ações sociais • Desconfiança por parte das empresas na capacidade das ONG's em gerenciar o trabalho a que propõe realizar • Falta de capacitação para o gerenciamento de organizações sociais • Dificuldade em estabelecer um ambiente de confiança entre a empresa e os atores envolvidos • Carência de profissionais capacitados dentro das empresas para a gerência e monitoramento de projetos sociais • Dificuldade em alinhar o planejamento estratégico da empresa com seu projeto social • Dificuldade em avaliar os projetos encaminhados pelas ONG's • Dificuldade em adotar critérios de aprovação de projetos • Dificuldade em monitorar e avaliar os resultados.

2. Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de recursos e financeiros para apoiar os projetos • Ausência de critérios orçamentários para investimentos na área social • Dificuldade em identificar projetos auto-sustentáveis e que não impliquem na dependência econômica da empresa por parte da ONG apoiada
3. Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de uma política de incentivos fiscais • Legislação burocrática e de difícil compreensão

Quadro 2: Dificuldades encontradas pelas empresas relacionadas por sua natureza

Fonte: Elaborado pelo autor

No seção 3.3 serão identificadas as dimensões e as estruturas formais de participação da empresa em suas práticas sociais. Tem-se por objetivo com essa próxima seção atentar para o fato de que as práticas sociais desenvolvidas pelas organizações não necessariamente precisam limitar-se a comunidades. Também é objetivo dessa seção introduzir dimensões de participação que podem extrapolar o trabalho com comunidades, ampliando, assim, a participação das empresas para outros públicos, conforme exposto a seguir.

3.3 PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL: DIMENSÕES E FORMAS DE ATUAÇÃO

As empresas, ao se relacionarem com o setor social, podem fazê-lo de diferentes formas e assumirem diversas dimensões de atuação, como se vem procurando demonstrar. O propósito desta seção capítulo é o de resgatar as três principais dimensões da relação empresa – sociedade. Igualmente, apresentar-se-ão as formas que as empresas utilizam para trabalhar junto ao setor social.

Inicialmente, serão enfocadas as seguintes dimensões: a primeira, a assistencialista / filantrópica, cuja principal característica se encontra na doação, na caridade, sem necessariamente um entendimento da necessidade, por parte das organizações, em se relacionar com as entidades beneficiadas.

A segunda traz o conceito de responsabilidade social empresarial, onde as organizações passam a tratar suas ações estrategicamente, procurando vinculá-las aos objetivos estratégicos da empresa. A ética nas relações com todos os públicos é o item que predomina no conceito de empresas socialmente responsáveis.

Por fim, a dimensão de empresa cidadã, termo relativamente novo e ainda em construção defendido por alguns estudiosos, conforme Schomer (2000), como sinônimo de responsabilidade social. Para efeito deste trabalho, empresa-cidadã significará um relacionamento mais contundente com a comunidade, não apenas de ação reativa (buscando solucionar problemas já existentes na comunidade), mas, sim, adotando uma postura pró-ativa, transformadora, cidadã (MARTINELLI, 1997).

Quanto às formas, serão apresentadas as duas mais usuais utilizadas pelas empresas na sua relação com o setor social: a) através de uma unidade administrativa já existente na empresa, ou b) através de um instituto ou fundação criada com esta finalidade.

Procurar-se-á, no decorrer da pesquisa, estabelecer uma possível relação entre as dificuldades encontradas pelas organizações e suas semelhanças entre empresas que atuam diretamente e as que o fazem por intermédio de uma fundação.

3.3.1 Dimensões da Participação Empresarial

3.3.1.1 Filantrópica

Conforme Mestriner (2001), assistência, filantropia e benemerência têm sido tratadas, no Brasil, como sinônimos. Há uma dificuldade em estabelecer quais limites dividem essas expressões, quais as áreas que cada uma contempla e quais são suas competências. Assim, neste estudo, estas expressões serão igualmente entendidas da mesma forma.

O termo filantropia relaciona-se com o amor do homem pelo ser humano, pressupõe um sentimento de amor ao próximo, uma preocupação com o outro que nada tem, não havendo objetivo de lucro e sim intenção de poder garantir ao ser humano uma condição de vida digna. A sua raiz etimológica aponta a sua origem do grego: *philos*, que significa amor e *antropos*, homem. Assim, no Brasil, conforme Andrade (1996), filantropia tem se igualado a caridade.

Ações filantrópicas baseiam-se “[...] no assistencialismo, no auxílio aos pobres, aos desvalidados, miseráveis, excluídos e enfermos” (Melo Neto e Froes, 2001, p. 26). Partem da vontade e desejos individuais e assumem a forma de doações a grupos ou outras entidades e, por assim ser, terminam por prescindir de planejamento, organização, monitoração e avaliação.

Conforme Grajew¹⁷ (2002), as origens da benemerência do povo brasileiro estão enraizadas na cultura popular, animadas por valores de uma tradição religiosa e por uma

¹⁷ Presidente do Instituto Ethos empresas e responsabilidade social. Filantropia e Responsabilidade Social,

realidade de exclusão social que leva um grande contingente a uma situação de extrema carência. Embora o Brasil apresente um cenário acentuado de pobreza e miséria, demonstra poder de mobilização assistencial através das campanhas, como a do agasalho, contra a fome, durante catástrofes públicas, etc. É graças a essa mobilização que milhares de pessoas conseguem melhorar sua condição social, podendo desfrutar de uma condição de vida mais digna, ainda que longe de um ideal social.

Não se pretende aqui defender que a prática filantrópica possa substituir qualquer iniciativa social planejada ou mesmo políticas públicas estruturadas.¹⁸ Reconhece-se que tais ações sejam de cunho circunstancial resolvendo paliativamente o problema ou a situação originada. Ainda assim é louvável e importante que essas iniciativas assistencialistas continuem sendo fomentadas, pois, nas condições atuais, milhares de pessoas dependem da boa vontade e do amor do próximo para sobreviverem. Conforme Stephan Schmidheiny¹⁹:

Muitas empresas e fundações ainda estão nas atividades tradicionais de caridade ou procuram trabalhar exclusivamente com suas preocupações imediatas. É preciso reconhecer que as doações das corporações – tanto em dinheiro como em outro tipo de contribuição – significam um volume expressivo de recursos que aliviam a miséria, melhoram os sistemas de saúde, etc. (Revista Amanhã, 2003, p. 20).

Contudo, conforme Grajew (2002), a capacidade de doação da nossa sociedade pode ser considerada baixa. O autor compara os R\$ 23,00 *per capita* desembolsados anualmente pelos brasileiros aos R\$ 780,00 *per capita* dos americanos²⁰.

Cabe ressaltar que a cultura da filantropia americana difere da brasileira. Segundo o autor, a americana,

“[...] possui uma prática filantrópica composta por contribuição contínua, participação do cidadão nas entidades apoiadoras e uma rigorosa fiscalização e acompanhamento dos repasses efetuados pelas entidades sociais beneficiadas” (acessado em 06 dez. 2002 no site: http://www.filantropia.org/artigos/artigos_oded.htm).

disponível em http://www.filantropia.org/artigos/artigos_oded.htm Acessado em 20 de out de 2002.

¹⁸ Maiores considerações sobre Políticas Públicas em TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: Mitos, Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada no Brasil. Artigo publicado em STENGEL, M et al. (orgs). Políticas Públicas de apoio sócio familiar. Curso de Capacitação de Conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte. PUC, Minas Gerais, 2001. p.85-124.

¹⁹ Stephan Schmidheiny é empresário e controla um grupo formado por mais de 40 empresas do setor da Construção Civil. Todos os negócios do grupo estão localizados na América Latina. Stephan organizou a participação das maiores multinacionais do mundo na Eco 92 e criou em 1994 a ONG AVINA (Ação Vida e Natureza) cujo objetivo consiste em apoiar líderes sociais que recebem o financiamento e utilizam o recurso em projetos. A Avina exige que os projetos apoiados por estes líderes apresentem uma contrapartida e resultados quantitativos e qualitativos.

²⁰ Nos Estados Unidos, a filantropia movimentou em torno de R\$ 94 bilhões. Só as dez maiores doações à caridade nos Estados Unidos chegaram a U\$ 4,6 bilhões no ano passado. Bem menos que os 11 bilhões de dólares do ano retrasado, segundo dados do Philantropy Chronicle. No Brasil estima-se que o número deva girar em torno de R\$ 1,5 bilhão. (Gazeta Mercantil, Retoque na imagem que aumenta o lucro – março de 2002).

Por sua vez, no ambiente empresarial brasileiro, a filantropia está mais associada a uma decisão individual do presidente da companhia, não necessitando, por isso, de uma base estratégica nem de acompanhamentos dos repasses realizados (MELLO NETO E FROES, 2001). Sua característica principal é a benemerência do empresário, que se reflete nas doações que faz para entidades assistenciais e filantrópicas.

Defende-se, entretanto, que as doações efetuadas pelas empresas nacionais precisam fazer parte de um projeto mais amplo, que esteja referenciado em princípios e valores éticos e que contribua para a constituição de um cenário econômico sustentável. Simultaneamente, é necessário implementar uma política que promova a distribuição de renda equitativa, que traga para o País uma condição de justiça social e de garantia dos direitos básicos de cidadania.

Dentro desse contexto é que, através das mudanças econômicas e políticas impulsionadas pelo advento do sistema capitalista, assim como pelo agravamento do cenário social, a questão filantrópica ganhou novos contornos e dimensões, a seguir apresentados.

3.3.1.2 Responsabilidade social empresarial (RSE)

Pretende-se, na apresentação do enfoque de responsabilidade social empresarial, abordar alguns conceitos utilizados por diversos autores e que sintetizam o significado dessa expressão. Não há intenção de esgotar o tema, nem a preocupação em chegar a um conceito único, mas, sim, de evidenciar ao leitor o pensamento de estudiosos a respeito do assunto. Para tanto, após uma passagem por algumas definições, procurar-se-á elencar pontos de vista divergentes no que se refere às atitudes que implicam o reconhecimento de empresas socialmente responsáveis.

Conforme Schomer e Fischer (1999), o conceito de responsabilidade social está mais diretamente relacionado à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade. Parte da premissa de que as organizações têm responsabilidade direta, e condições de abordar muitos problemas que afetam a sociedade (TOMEI, 1984). Conforme Srour (2000), empresa responsável é aquela em que a sociedade pode confiar, tendo senso de compromisso e postura ética. Igualmente, é aquela que mostra disposição para aceitar as consequências de suas próprias ações, que é digna de confiança, fidedigna e que apresenta senso de obrigação para com as comunidades interna e externa.

Melo Neto e Froes (1999) apresentam a responsabilidade social como o exercício da cidadania empresarial²¹, que pressupõe uma atuação eficiente da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa.

De acordo com Kotler (1994), o conceito de responsabilidade social está atrelado à adoção e disseminação de um “código ético”. Para o autor, há que se estimular e promover o entendimento desse código em toda a organização para, a partir daí, poder praticar uma “consciência social” junto aos diversos públicos com os quais a empresa mantém relação.

No Brasil, um conceito similar ao proposto por Kotler (1994), advém de uma organização sem fins lucrativos denominada Instituto Ethos - Empresas e Responsabilidade Social²².

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (Disponível em www.ethos.org.br acesso em 07 dez de 2002.).

Outro ponto de destaque apresentado pelo Instituto Ethos são as dimensões da responsabilidade social. As ações de responsabilidade podem ser compreendidas em sete categorias de análise²³, a saber:

- a) Valores e transparência - valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações;
- b) Público interno - a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT

²¹ Será dedicado um item para explorar o significado de cidadania empresarial e as diferenças apontadas entre empresa cidadã e empresa socialmente responsável.

²² Conforme mencionado anteriormente, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi criado em 1998 para ajudar os empresários a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão.

²³ Disponível em www.ethos.org.br acesso em 07 dez. 2002.

(Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses;

- c) Meio ambiente - a empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos nesse sentido;
- d) Fornecedores - a empresa que tem compromisso com a responsabilidade social se envolve com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.
- e) Consumidores / Clientes - a responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades;
- f) Comunidade - a comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais; e

g) Governo e Sociedade: A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governos sejam transparentes para sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

Percebe-se que o conceito está atrelado a uma postura empresarial em relação à sociedade e a todos os públicos diretamente ligados a organização (*Stakeholders*). Ao desenhá-lo como forma de conduzir os negócios (gerir a organização), o enfoque de responsabilidade social passa a ter uma característica estratégica, o que não implica o comprometimento de seu objetivo social.

Entretanto, para conciliar os interesses organizacionais e manter-se socialmente responsável, faz-se necessária a existência de um código ético consolidado e bem compreendido pelos dirigentes e funcionários das instituições privadas. Conforme Zouain e Sauerbronn (2002), ser socialmente responsável significa adotar uma abordagem ética em todas as atividades e implica contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades e do meio ambiente. Conforme Ricardo Young, presidente do conselho deliberativo do Instituto Ethos :

Hoje as empresas não têm dúvidas de que a responsabilidade social é um valor e um *Know How* que precisam incorporar, No entanto, para incorporar leva mais tempo, porque não depende só da vontade, depende da preparação de recursos humanos, de acesso ao conhecimento. Os indicadores mostram que as empresas têm que fazer, em cada uma das áreas, um esforço de médio e longo prazo para que sejam na íntegra socialmente responsáveis (REVISTA EMPREENDEDOR, Julho 2003, p. 8).

Contudo, para alguns autores, há diferentes níveis de responsabilidade social. Na visão de Maximiano (2000), existem duas doutrinas sobre responsabilidade social; a da responsabilidade social e a do interesse do acionista. A primeira sintetiza o seguinte raciocínio: na medida em que a empresa utiliza os recursos da sociedade, passa a ter responsabilidade por essa sociedade. Assim, ao assumirem esse papel, as organizações demonstrariam na prática, sua responsabilidade, retornando, em forma de bem estar social, parte de seus lucros como maneira de viabilizar sua participação social. A doutrina do interesse do acionista prega que as obrigações de uma empresa são, prioritariamente, para com seus acionistas.

Montana e Charnov (1998) sustentam que as organizações empresariais assumiram três níveis diferentes de participação social: as práticas da obrigação social, da responsabilidade social e da sensibilidade social, que será melhor explorada quando da definição de empresa-cidadã.

A obrigação social equivale à doutrina do interesse do acionista, onde a empresa deve se ater a atividades que gerem retorno financeiro ao investidor, respeitando as obrigações legais.

Já a prática de responsabilidade social sinaliza uma predisposição para que sejam usados recursos organizacionais para projetos de bem-estar social. As empresas adeptas a essa prática estariam constantemente buscando legitimar-se frente à comunidade da qual participam, buscando o reconhecimento do público.

De acordo com Schomer (2000), há duas teorias que envolvem o debate da participação empresarial social; uma que reduz as responsabilidades das empresas à obtenção de maiores lucros para os acionistas e outro que amplia responsabilidades no sentido de incluir os interesses dos indivíduos e atores relacionados.

Martinelli (1997) defende a existência de três tipos de organizações que atuam no campo da responsabilidade social: a) as que visualizam nisso oportunidades de negócio, b) as que se preocupam em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos que compõem seus grupos de interesse e c) as que atuam como empresas cidadãs por assumirem o compromisso de contribuir para o desenvolvimento social da comunidade.

Percebe-se que a discussão do conceito de responsabilidade social não é homogênea e gera correntes de pensamento diversas. A corrente mais conservadora, representada pelos economistas Friedman e Manne argumenta que “[...]os objetivos das empresas se restringem à alocação eficiente de recursos escassos na produção e distribuição de produtos e serviços numa economia de mercado livre” (TOMEI, 1984, p. 191).

Segundo Friedman (1971), só há uma, e apenas uma, responsabilidade social da empresa: utilizar recursos (para a produção) e colocá-los em atividades a fim de maximizar lucros. Segundo esse ponto de vista, a responsabilidade social da empresa é um custo adicional, uma taxa auto-imposta que, necessariamente, atinge os lucros e reduz a eficácia da empresa. Para ele, a questão é maximizar o lucro dos acionistas, sendo que a ética das decisões de negócios está em uma das alternativas que tragam mais dinheiro, pois é no fazer dinheiro que as empresas devem concentrar seus esforços, cabendo a promoção do bem estar e a resolução dos problemas sociais ao governo.

Liberais (sob o ponto de vista ideológico) como Friedman estariam classificados dentro do enfoque da obrigação social. Para os autores, nessa abordagem, as principais metas de uma empresa são de natureza econômica. Segundo Ferreira e Passador (2002), os seguidores dessa prática acreditam que a empresa deve apenas satisfazer as obrigações sociais mínimas impostas por lei. A prática, defende os autores, reforça que a obrigação legal ou o benefício próprio é o único ponto determinante para a responsabilidade social, que tem suas raízes na ética utilitária do egoísmo.

Os defensores da abordagem de responsabilidade social reconhecem que a empresa não deva ter apenas metas econômicas, mas também sociais (DAVIS E BLOMSTROM, 1975). As empresas socialmente responsáveis praticam uma “adaptação reativa”, ou seja, agem para providenciar uma solução (Montana & Charnov, 1998 p.38). Nessa abordagem os interesses dos acionistas dividem espaço com as demandas da comunidade e de clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes e governo. Conforme Sousa e Ribeiro (2002), é para esse grupo, os chamados *stakeholders*, que a empresa do futuro terá de gerar valor.

Assim, a empresa estrategicamente constrói uma base sob a ótica não apenas da maximização em curto prazo da sua lucratividade (FRIEDMAN, 1971), mas também busca a criação de valor a longo prazo ao direcionar recursos para a área social.

Nessa perspectiva, segundo Paula *et al.* (2002), os resultados da ordem social são eminentemente necessários para a perpetuação da organização nos cenários local e global. Longe de um modismo, esse tipo de resultado deve ser duradouro, deve se estender no tempo e respeitar o conceito de desenvolvimento sustentável.

Dentro desse contexto, empresas defensoras da perspectiva de responsabilidade social estão conscientes de que suas atividades produtivas sofrem e geram impactos variados, sendo necessário, portanto, rever relações com os diversos atores sociais.

Limitar-se a uma visão legal proposta pela corrente conservadora resultaria no questionamento ético por parte da sociedade em relação à postura da organização no seu discurso ideológico. Esse questionamento, em última instância, poderia inviabilizar sua permanência no mercado.

Talvez para os simpatizantes da linha da obrigação social e do papel do mercado como regulador natural das atividades econômicas, políticas e sociais, esse seja o melhor argumento para refutar seus pontos de vista. Na medida em que o mercado reconhece e prestigia empresas socialmente responsáveis, a adoção de políticas únicas e exclusivamente direcionadas para o foco econômico põe em risco a própria sobrevivência da empresa.

Não é mais uma questão de opção, como, de fato, poder-se-ia pensar quando Friedman (1971) a defendeu na década de 70. É, sim, uma questão de estratégia de como participar e contribuir para a redução das desigualdades sociais que empobrecem a sociedade como um todo, espaço este ocupado igualmente pelas empresas.

Não deve haver expectativa de que as empresas possam fazê-lo sozinhas. Entretanto é possível afirmar que sua participação é fundamental para o atendimento, ainda que parcial, desse objetivo social considerado, por alguns, como humanitário e, por outros, como estratégico.

A seguir, procurar-se-á tratar do conceito igualmente difuso de cidadania empresarial, onde esse relacionamento responsável extrapola a gestão estratégica e torna a empresa, principalmente na relação com a sua comunidade, um ator presente nas decisões e políticas da região onde a mesma se situa.

3.3.1.3 Cidadania empresarial

Revisando a literatura existente sobre cidadania empresarial, percebe-se, de fato, uma inconsistência acerca de sua definição conceitual. Alguns autores utilizam os termos responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial meramente como sinônimos (SCHOMER, 2000). Procurar-se-á trazer ao estudo algumas contribuições de autores que diferenciam empresas socialmente responsáveis de empresas cidadãs

A etimologia da palavra cidadania deriva de *Civita*, cujo significado em latim é cidade e que tem correlação com a palavra grega *politikos* – aquele que habita a cidade (SCHOMER, 2000). Segundo o dicionário eletrônico Houaiss (2002), cidadania é a “[...]condição de pessoa que, como membro de um Estado, se acha no gozo de direitos que lhe permitem participar da vida política”.

Conforme Ashley *et al.* (2000), o conceito de cidadania empresarial foi incorporado à literatura posteriormente ao conceito de responsabilidade social corporativa, o que poderia ser interpretado como uma nova etiqueta a um conceito já existente.

Segundo Mayhew (1999), a cidadania empresarial teve suas origens em ações paternalistas, com vistas a consolidar relações entre as organizações e as comunidades em que estavam inseridas. A maior parte dessas ações eram de caráter filantrópico e tinham como principal fator motivador algum tipo de retorno aos investidores.

Atualmente, o termo está associado a um novo conceito cujo objetivo consiste em conferir uma nova imagem empresarial para aquelas empresas que se convertem em tradicionais investidoras em projetos sociais (MELLO NETO e FROES, 1999). Segundo os

autores, o conceito de cidadania empresarial corresponde ao exercício pleno da responsabilidade social pela empresa.

[...] esta se torna cidadã quando contribuí para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprimir ou atenuar as principais carências dela em termos de infra-estrutura de caráter social (NETO E FROES, 1999, p. 101).

Dentro dessa perspectiva, aparece uma relação da empresa com a sociedade cuja característica implica uma participação política ativa do agente privado nas questões referentes à comunidade onde atua. Diferentemente da relação socialmente responsável na sua dimensão com a comunidade, as empresas cidadãs avançariam no relacionamento mais envolvente, numa visão não mais reativa e sim pró-ativa com o meio externo.

Conforme mencionado anteriormente, é na abordagem da sensibilidade social defendida por Montana e Charnov (1998, p. 35) que as empresas adotariam uma condição pro-ativa. Nesse estágio, a diferença estaria na antecipação dos problemas sociais do futuro e não na ação imediata para a solução desses problemas.

Segundo os autores, é fundamental que a empresa reconheça o cenário externo a fim de antecipar os problemas sociais.

“[...] há que lidar com eles antes de se tornarem evidentes; ao lidar com os problemas sociais do futuro, a empresa pode fazer uso de recursos organizacionais agora, criando um impacto negativo na otimização dos lucros. A empresa que adota esse método acredita que a cidadania corporativa envolve assumir um papel pró-ativo na sociedade, ou seja, problemas futuros são previstos e ações são tomadas” (MONTANA E CHARNOV, 1998. p. 29)

Essa análise conceitual sobre cidadania empresarial permite constatar não haver uma definição consensual sobre empresas cidadãs. A linha que divide empresas socialmente responsáveis de cidadãs ainda é tênue.

Particularmente, optou-se por aceitar diferenças conceituais entre os termos responsabilidade social e empresa-cidadã por se acreditar que existem níveis diferentes de relacionamento da empresa com a comunidade (dimensão onde a empresa-cidadã mais atua).

Conforme mencionado anteriormente, empresas socialmente responsáveis têm uma relação com a comunidade onde operam. Desenvolvem projetos sociais, apóiam iniciativas de movimentos locais e, inclusive, são assistencialistas em algumas ações. Entretanto, ser empresa-cidadã ultrapassa a classificação de mantenedora ou patrocinadora de projetos. Defende-se que a empresa, nesse nível de participação, não só reconheça os problemas da comunidade, como procure atuar com enfoque transformador para a solução desses problemas, bem como da antecipação de futuras dificuldades.

Assim como as empresas possuem dimensões de participação junto à esfera social, igualmente se valem estruturalmente de formas variadas na sua relação com o campo social. No próximo item tratar-se-á de identificar essas formas.

3.3.2 Formas de Participação Empresarial

As organizações adotam na sua relação com o setor social, formas de participação que vão desde a indicação de um profissional ou da utilização de um departamento já existente dentro da empresa até a criação de uma entidade juridicamente independente (fundação ou uma associação).

Segundo Schomer (2000), nos casos em que empresa utiliza um departamento próprio para o desenvolvimento de suas atividades sociais, indica, geralmente, o departamento de *marketing* ou de recursos humanos para tal finalidade.

O profissional da área escolhida termina por encarregar-se da condução dos projetos sociais da empresa. Algumas vezes, seus próprios subordinados auxiliam com tarefas circunstanciais. Outras vezes, a empresa estabelece um programa de voluntariado, incentivando todos os empregados a destinarem parte do seu tempo a projetos apoiados pela organização. Os profissionais geralmente dividem uma parcela do seu tempo, ora tratando dos assuntos específicos ao seu departamento, ora direcionando o foco para área social.

Algumas empresas, por sua vez, optam pela constituição de uma associação ou de uma fundação para desenvolver ou apoiar iniciativas sociais. Conforme Schomer (2000), o Código Civil Brasileiro distingue as sociedades civis (as com fins lucrativos e as associações sem finalidade lucrativa) das fundações. Importante notar, igualmente, que o Código Civil não faz nenhuma distinção entre sociedade e associação.

Entre as sociedades civis que visam fim econômico, citam-se aquelas dedicadas a profissões regulamentadas, como advocacia e contabilidade, e as dedicadas a ofícios, como pintura e corretagem de planos de consórcio.

Em relação às sociedades civis sem fins lucrativos (associações) Szazi (2000, p. 27) conceitua-as como “[...]uma pessoa jurídica criada a partir da união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”.

Segundo Diniz (1993) tem-se associação quando não há intenção de lucro nem de divisão do resultado. Para o autor, isto não exclui a comercialização de produtos e / ou serviços, desde que o excedente gerado por essa venda não seja distribuído entre os diretores.

Conforme Szazi (2000), as associações podem ser divididas nas de cunho associativo ou de benefício mútuo e nas de cunho social ou de benefício público. No caso das de caráter

endógeno, o objetivo é restrito aos seus quadros sociais, enquanto nas de natureza exógena, os favorecidos encontram-se fora de seus quadros sociais. Essa diferenciação tem sua relevância, pois identifica as entidades que podem recorrer a benefícios e vantagens fiscais.

O autor apresenta uma diferenciação em relação ao termo 'instituto', facultando o seu uso por uma entidade governamental ou privada, lucrativa ou sem fins lucrativos, constituída sob a forma de fundação ou de associação. O autor cita exemplos de institutos que atuam como associações (Instituto Ayrton Senna, Instituto Telemig), ou como fundações (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE).

Para Resende (1997), o instituto pode ser compreendido como a denominação que se dá a determinadas entidades, ou ao gênero, onde se encontram determinadas espécies de pessoas jurídicas. Assim, tanto uma sociedade como uma associação ou fundação podem ser denominadas instituto.

Outra forma jurídica utilizada pelas empresas em sua atuação no campo social é a fundação. Resende (1997, p. 21) define fundação “[...]como uma instituição de caráter social, criada e mantida por iniciativa particular ou do Estado, com finalidades filantrópicas, educacionais, assistenciais, culturais, científicas ou tecnológicas, tendo, como fundamento de sua existência, um patrimônio destinado a um fim”.

Szazi (2000, p. 38) conceitua fundação “[...]como um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor”.

As fundações podem assumir natureza de pessoa jurídica de direito público, criadas assim pelo Estado, ou de natureza de direito privado, quando criadas por indivíduos ou empresas.

Vários autores destacam o importante papel das fundações na dinâmica pública, principalmente por sua característica perenidade, que impede a modificação dos objetivos a que foi vinculado o patrimônio e, no caso de extinção, garante a incorporação do patrimônio a outras fundações de fins iguais ou semelhantes (RESENDE²⁴, 1998 apud SCHOMER, 2000).

Conforme Basso (1997, p. 67), a constituição de uma fundação

[...]requer uma manifestação inequívoca de vontade do fundador, feita mediante escritura pública ou testamento, em que conste, dentre outros quesitos, a doação inicial de patrimônio livre de qualquer ônus ou embaraço legal, a qual pode ser feita em dinheiro e outros bens corpóreos ou até em bens incorpóreos[...]

²⁴ RESENDE, Cássio Eduardo Rosa. Legislação e fortalecimento das fundações. In: MEREGE, Luiz Carlos (coord.) e BARBOSA, Maria Nazaré Lins (org.). *Terceiro setor: reflexão sobre o marco legal*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

Segundo a promotoria de tutela das fundações de Belo Horizonte, não há um valor mínimo a ser investido para criar uma fundação²⁵. Entretanto, o mesmo, deverá ser suficiente para que a fundação atinja seus objetivos, devendo, assim, ser analisado caso a caso.

Por fim, algumas características que diferenciam associações e fundações são importantes para entender a opção das empresas:

- Associações – não possuem finalidade lucrativa, podendo assumir a denominação de instituto. Podem ser de cunho associativo, visando interesses de uma determinada classe, ou de cunho social, ampliando para o público externo suas ações.
- Fundações – são constituídas a partir da vontade de seu instituidor e seus objetivos são de utilidade pública. Igualmente sem fins lucrativos e podendo receber a denominação de instituto, as fundações são veladas pelo Ministério público, já que seu patrimônio pertence à sociedade ou a uma parcela desta.

Após serem apresentadas, neste capítulo, as dimensões e as formas utilizadas pelas empresas nas suas relações com o campo social, no próximo capítulo tem-se por objetivo propiciar ao leitor uma compreensão sobre o campo social, também denominado terceiro setor, onde as empresas vêm desenvolvendo suas ações. Não há pretensão de aprofundar o tema em questão devido ao fato de o mesmo não estar vinculado diretamente aos objetivos desta pesquisa e também pela complexidade que exigiria tal aprofundamento, resultando numa possível segunda dissertação. Ainda assim, é importante que se tenha um conhecimento do que representa este setor, sua importância no contexto econômico e social e o entendimento do funcionamento de sua lógica, de natureza diferente das organizações com fins lucrativos.

3.4 TERCEIRO SETOR

O estudo da participação empresarial no campo social impõe que se procure conceituar a que se refere o termo ‘setor social’. Quase que obrigatoriamente remete à expressão terceiro setor, embora seu sentido seja mais restrito (nem todas as entidades que compõem o terceiro setor possuem objetivos sociais ou atuam no campo social).

²⁵ Disponível em <http://www.pgi.mg.gov.br/ptfbh>, acessado em 21 de dez. 2002.

No decorrer das próximas linhas, procurar-se-á levantar o(s) entendimento(s) dessa expressão. De imediato, cabe uma observação: assim como outras expressões usadas nesta pesquisa²⁶, terceiro setor ainda é um termo cuja identidade se encontra em construção. Engloba inúmeras organizações cujos objetivos muitas vezes diferem na sua essência, ainda que caracteristicamente não possuam finalidade lucrativa e nem pertençam à esfera pública.

Cardoso (1997, p. 8-9) aponta com propriedade que:

É possível que o conceito de terceiro setor deva seguir o mesmo percurso histórico que foi trilhado pela noção de terceiro mundo. Pode ser que sua diferenciação interna se acentue de tal forma que, no futuro, essa designação já não sirva como conceito unificador e identificador. Hoje estamos na etapa da afirmação de uma novidade, o que implica enfatizar sua autonomia e relevância.

Segundo Fischer e Falconer (1998), o segmento político-econômico-institucional que agrega as organizações sem fins lucrativos, denominado genericamente terceiro setor, sempre esteve localizado em uma “zona nebulosa”, de baixa precisão conceitual e pouca importância prática tanto na ótica das teorias econômicas quanto na das teorias organizacionais.

Embora haja reconhecimento da falta de precisão conceitual, justifica-se o estudo sobre as origens do terceiro setor e sua importância no contexto social e econômico (RIFKIN, 1997) na medida em que seu entendimento tornará possível analisar com mais profundidade as dificuldades que as empresas vêm enfrentando ao atuarem no campo social junto às comunidades; objetivo principal desta pesquisa.

Trabalhar-se-á com o conceito de setor social compreendido como um espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista que são voltadas para a geração de bens e serviços de consumo público²⁷, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos que sejam gerados nesse processo (MELLO NETO E FROES, 1999, p. 8).

Porém, tão importante como a definição de campo social, expressão que permeará esta pesquisa, é a da contextualização, definição e abrangência do que se entende por terceiro setor.

²⁶ Expressões como filantropia, responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial.

²⁷ Importante diferenciar público e coletivo. Conforme Franco, somente podemos dizer que têm fins públicos aquelas organizações do terceiro setor que produzem bens ou serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade. FRANCO, Augusto. A questão do fim público das organizações do terceiro setor, relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil (São Paulo: PNUD / IPEA, 1997).

3.4.1 Origem e Conceitos da Expressão Terceiro Setor no Contexto Brasileiro

Segundo Soares (COELHO, 2000, P. 11 - prefácio), “O Terceiro Setor, no Brasil, não é uma realidade nova nem pouco importante[...]” sendo sua emergência um fenômeno das últimas três décadas (RITS, 2002). O crescimento do terceiro setor decorre de várias pressões, demandas e necessidades advindas das pessoas, como cidadãs, das instituições e até dos próprios governos. Ele reflete um conjunto nítido de mudanças sociais e tecnológicas aliado à contínua crise de confiança na capacidade do Estado. (SALAMON, 1998)

Segundo Coelho (2000), a expressão terceiro setor começou a ser usada, inicialmente, pelos americanos na década de 70 e, posteriormente, pelos europeus na década de 80. Expressava, à época, uma alternativa ao mercado com a sua lógica de acumulação e, ao mesmo tempo, à estrutura burocrática e ineficiente estatal. Conforme Melo Neto e Froes (1999), ela seria uma mistura de dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público, representado pelo Estado, e o privado, representado pelo empresariado em geral.

Diferentemente do processo de construção da identidade do terceiro setor americano, atrelado a uma cultura filantrópica tanto por parte das empresas como, principalmente, dos cidadãos (pessoas físicas), as origens do terceiro setor na América Latina são construídas sob os pilares de uma ditadura.

A seguir, apresentar-se-á, baseado na obra de Fernandes (1994) um relato histórico da origem do terceiro setor na América latina. Optou-se por se valer quase inteiramente da obra mencionada por se reconhecer no livro um relato fidedigno da construção do terceiro setor, o que para efeitos dos objetivos deste estudo, foi suficiente.

Conforme Fernandes (1994), no início dos anos 70 é que surgem com mais força os movimentos sociais. Acompanhados do autoritarismo militar, empresas e Estado vêem reduzidas sua participação cívica. Nesse contexto, fechados os mecanismos de comunicação com o Estado, enfraqueceram-se os mecanismos de integração vertical, tais como os partidos, as lideranças populistas e as grandes estruturas sindicais. Não havendo mais espaço para uma atuação representativa, o foco passou a ser local, pequeno e personalizado, o que, conforme o autor, emprestou valor à comunidade.

Assim foi na comunidade que iniciou um trabalho de natureza reivindicatória. Renascer, fortalecidos, os movimentos sociais, dando sinal de sua natureza múltipla. Temas como falta de água, de luz, de segurança, poluição, etc. formaram a agenda desses diversos movimentos.

Não tardou para que houvesse uma formidável multiplicação das identidades plurais. Nesse sentido, a reivindicação que antes se limitava a questões locais de cada comunidade, acabou ganhando também um contorno coletivo; abriu-se espaço para uma variedade de atores sociais. Surgiram os movimentos das mulheres, dos índios, dos negros, etc.

Se a década de 70 foi marcada pelo trabalho dos movimentos sociais, decorrentes de uma política militarista e autoritária que propiciou sua consolidação, os anos 80 foram caracterizados pelo fortalecimento das ONG's (organizações não governamentais), possibilitando perceber com mais nitidez a idéia do privado com funções públicas, o que remete a pensar num possível terceiro setor (Fernandes, 1994).

As primeiras organizações não governamentais surgiram como uma alternativa para uma falta de opções que se imaginava conjuntural no sistema institucional existente. Percebeu-se mais tarde que o circunstancial era mais permanente do que se supunha. Ao longo dos anos 80, os fundadores das diversas ONG's encontraram razões para se firmar e descobriu-se que atividades de interesse público podiam ser exercidas fora do governo e, mais importante ainda, de forma mais eficiente do que o Estado.

Nessa perspectiva, sem a mesma representatividade dos movimentos sociais, sindicais ou mesmo das associações de moradores, as ONG's tornaram-se um fenômeno massivo, sendo 68% constituídas após 1975 (Fernandes, 1994).

O autor aponta então três idéias associadas ao conceito de ONG's:

- a) olhar o todo em vez de especializar-se num segmento;
- b) valorizar interações face a face em vez de uma abordagem formal e burocrática; e
- c) concentrar-se no local de moradia, em vez de no local de trabalho.

O início da década de 80 também assinalou a inclusão de duas expressões que serviriam como sinais de trânsito, orientando os movimentos sociais e determinando por onde se deveria ou não seguir (FERNANDES, 1994. p. 85).

Está o autor referindo-se à sociedade civil e à sua correlata, a cidadania.²⁸

Conforme Mello Neto e Froes (1999, p. 18)

²⁸ Cidadania e sociedade civil serão explorados de maneira superficial neste estudo. Reitera-se que estas expressões incorporam o vocabulário do terceiro setor, e há livros e artigos dedicados exclusivamente a elas. Para o leitor interessado em aprofundar conhecimentos sobre o tema, sugere-se VIEIRA, Liszt. Argonautas da Cidadania. Record, Rio de Janeiro: 2000. Capítulos 13 e 14.

[...]para a realidade brasileira, a questão da cidadania tem uma importância particular devido aos períodos de autoritarismo nas relações entre o estado e a sociedade civil. Por um lado era necessária a reapropriação do estado pela sociedade civil e por outro também necessitava-se da regulamentação das regras de civilidade e cidadania dentro da própria sociedade civil.

A primeira transformação importante com o uso dessas expressões se refere à adoção por parte dos movimentos, de um horizonte universalista, sendo constrangidos a considerarem-se como partes de um conjunto maior. O segundo ponto diz respeito ao qualitativo civil que à época fazia contraste com o militar. Assim a sociedade civil estabelece-se consolidada dentro de uma existência legítima e que, assim sendo, deve-se comportar segundo as leis.

No âmbito desse relato histórico é que emerge um terceiro setor reunindo uma gama de instituições com características não governamentais e não lucrativas. Pode-se afirmar que o terceiro setor é fruto de um processo construído sob as bases de um regime repressor e consolidado pelos movimentos sociais e organismos não governamentais na busca pela garantia do direito a ter direitos, através da participação da sociedade civil legítima em um espaço público não estatal.

Nesse sentido, sucintamente abordada a origem do terceiro setor, procurar-se-á trazer à tona alguns conceitos que qualificam essa expressão. Conforme Salamon e Anheier (1998), há uma extensa nomenclatura para referir-se a esse possível conjunto de organizações: setor independente, terceiro setor, setor voluntário, setor não lucrativo, setor solidário, entre outros.

Dentro desse contexto multifacetado, os autores, procurando sistematizar melhor os contornos desse grupo de instituições, elencaram as seguintes características-chave:

- essas organizações devem estar estruturadas com quadro de pessoal responsável pelo desempenho de funções com rotinas padronizadas;
- são autogovernadas;
- envolvem indivíduos num significativo esforço voluntário;
- são privadas e não fazem parte do estado; e
- não distribuem lucro a seus diretores ou conjunto de acionistas.

Segundo Salamon²⁹ (1997, *apud* CARRION e GARAY, 2000), a designação terceiro setor induz a uma idéia do que o setor não é governamental (oposição ao Estado) e nem tem fins lucrativos (oposição ao setor privado). Conforme os autores, não se define uma realidade

²⁹ SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e terra, 1997.

por negação. Para Fernandes (1994), o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um objetivo público. E, nesse sentido, termina por englobar uma série de organismos com diferentes propósitos.

Alves³⁰ (apud MELLO NETO E FROES, 1999), entende que a expressão terceiro setor dá idéia de que a atividade humana é dividida em três setores: um primeiro setor (o Estado), onde agentes públicos executam ações de caráter público; um segundo setor onde agentes privados agem visando fins particulares e um terceiro setor, relacionado às atividades que são, simultaneamente, não governamentais e não lucrativas.

Segundo Fernandes (1994), a idéia do terceiro setor pode ser idealmente concebida como uma entre as quatro combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado; ou seja, o conceito denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos, que não geram lucros e que respondem a necessidades públicas.

Abaixo é apresentado o Quadro 3, relacionando as combinações resultantes entre o público e o privado.

Agentes		Fins	Setor
Privados	Para	Privados	Mercado
Públicos	Para	Públicos	Estado
Privados	Para	Públicos	Terceiro. Setor
Públicos	Para	Privados	Corrupção

Quadro 3: As combinações resultantes entre o setor público e o setor privado

Fonte: Fernandes, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994, p. 21.

Enfim, constata-se que o terceiro setor é formado de agentes privados com finalidade pública. Dentro dessa conceituação, são inúmeras as organizações que se enquadram dentro do setor não governamental e não lucrativo.

Rodrigues³¹ (1998, apud Ambrosi) propõe uma classificação das organizações que atuam nesse setor. Para o autor, as principais categorias do terceiro setor são compostas por:

- Associações – organizações criadas com o propósito de defenderem os interesses de determinada classe. São voltadas para seus associados e

³⁰ ALVES, Mário Aquino. ABC da terceira via, Carta Capital, 12/05/99, p.68.

³¹ Rodrigues, Maria Cecília Prates. Demandas Sociais versus Crise de Financiamento: o papel do Terceiro Setor no Brasil. RAP. Rio de Janeiro, 1998.

contemplam atividades recreativas, esportivas, artísticas, comunitárias e profissionais;

- Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade – são voltadas para o atendimento a um público específico, porém com caráter social e não remunerado pelo beneficiário. Contemplam abrigos, orfanatos, centros para indigentes, etc.);
- Organizações não-governamentais – diferenciam-se das associações por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem, sobretudo, orientadas para terceiros, ou seja, os beneficiários não são os membros da organização. Igualmente diferenciam-se das filantrópicas, pois não realizam atividades assistencialistas;
- Fundações privadas – originadas através de um investidor que destina parte de seus recursos à criação de uma fundação. A partir da sua criação, a fundação passa a ser de natureza pública, sendo regulada pelo Ministério Público; e
- Organizações sociais – trata-se de um modelo de organização pública não estatal, destinado a absorver atividades públicas mediante qualificação específica.

Com o objetivo de uma delimitação das organizações que poderiam ser definidas como de interesse público, Lipietz³² (1998, *apud* CARRION E GARAY 2000) sugere que sejam levadas em consideração duas condições: a primeira diz respeito a como cada uma das organizações que trabalha na área delimita para si a questão social, a segunda, que se investigue sua dinâmica econômica e institucional, objetivando identificar como a entidade exerce interna e externamente o poder.

3.4.2 O Terceiro Setor numa Perspectiva Econômico-Social

Conforme Rifkin (1997), a importância do terceiro setor está associada a uma perspectiva social e econômica, tendo sua importância na sociedade identificada como um caminho possível para o atendimento das necessidades sociais.

Conforme Fisher e Falconer (1998, p. 14), o terceiro setor “[...]consolida o trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuam em diversos tipos de trabalho, desde a

³² Lipietz, A. *La société en sablier: la partage du travail contre la déchirure sociale*, Paris, Éditions La Découverte.

mobilização civil para assegurar direitos até atividades estruturadas de atendimento às necessidades específicas de vários segmentos carentes da população”.

Para Salamon (1998), é uma verdadeira segunda sociedade constituindo-se em milhares, talvez milhões, de redes de pessoas, que propiciam, umas às outras, ajuda mútua para lidar com os problemas sociais de toda ordem que enfrentam. Atualmente o retrato do setor social permite identificar iniciativas que atendem as mais variadas demandas sociais.

Segundo a **Revista Exame** – edição especial (2002), os projetos sociais, somente das empresas privadas na sua relação com o terceiro setor, contemplam ações voltadas à comunidade, à educação, ao voluntariado, ao meio ambiente, à cultura, à criança e ao adolescente, à terceira idade e aos portadores de necessidades especiais. Não se tem, com precisão, o número total de pessoas beneficiadas diretamente através de ações empresariais ou do trabalho direto dos organismos sociais. Já que o poder público estatal não está conseguindo cumprir com eficiência seu papel de garantir aos cidadãos os direitos básicos para sua sobrevivência, o terceiro setor termina por absorver, assim como as organizações privadas, parte dessa ineficiência pública.

Outra análise possível da importância do terceiro setor é feita através de sua perspectiva econômica, totalmente justificada pela geração de emprego e renda a milhares de pessoas. Conforme o jornal **Zero Hora** (2001), de 1991 a 1999 as organizações privadas sem fins lucrativos, como fundações e entidades não-governamentais, aumentaram em 44,38% o número de vagas. Durante esses oito anos, foram gerados 340 mil novos postos de trabalho no terceiro setor.

Segundo pesquisa realizada em 22 países pela *Johns Hopkins University*³³ (1998) o setor, no Brasil, emprega 1,2 milhão de pessoas em pelo menos 200 mil organizações. A estimativa, segundo a pesquisa, é a de que o “mercado” social movimenta aproximadamente R\$ 12 bilhões.

O jornal **Gazeta Mercantil** (out/2002), por sua vez, atribuí ao terceiro setor brasileiro uma participação de 1,5% do PIB nacional e estima que o setor atraia 1,5 milhão de voluntários. Conforme Salamon (GAZETA MERCANTIL, out/2002), o setor social está crescendo três vezes mais do que o privado. O autor afirma que, no início dos anos 90, o número de empregos criados pelo setor cresceu três vezes mais do que o criado pela economia como um todo. Pode-se dizer que setor social faz mais que atender às necessidades da

³³ Disponível em [www. http://www.jhu.edu/~ccss](http://www.jhu.edu/~ccss) acessado em 07 de nov. 2002.

sociedade que o governo e a iniciativa privada não conseguem. O setor constituiu-se em uma força econômica que gera, cada vez mais, renda e emprego.

Entretanto há que se fazer algumas observações sobre as dificuldades que advém desse novo cenário social. Embora sejam evidentes os sinais de crescimento do setor, muitos são os obstáculos encontrados pelas organizações na sua relação com Estado e empresas privadas. Não é objetivo deste trabalho explorar profundamente esse tema, porém omiti-lo poderia gerar uma falsa impressão de que o setor vem crescendo sem enfrentar dificuldades.

Conforme Muram e Lima (2003, p. 85), “[...]a dificuldade é facilmente visualizada na busca por novos e permanentes parceiros, no uso de metodologias eficientes, no acompanhamento e avaliações das ações praticadas pela organização no combate aos problemas sociais, dentre outros”.

Para Salamon (1997), o nascimento de um terceiro setor com uma face mais definida não implica necessariamente que esteja preparado para enfrentar os objetivos a que se propõe: redução das desigualdades sociais e construção de uma sociedade mais igualitária e humana.

A boa vontade de suas instituições e o desejo verdadeiro de construir uma nova realidade não são suficientes. Imbuídas com os mais nobres valores, as entidades do terceiro setor precisam mais do que uma boa causa para atuarem de forma mais eficiente.

De acordo com o autor, três desafios são cruciais para seu desenvolvimento, a saber:

- o desafio da legitimidade – o autor sustenta que falta ao setor um reconhecimento legal do papel das organizações sem fins lucrativos e dos direitos que lhes assistem;
- o desafio da eficiência – consiste em superar os entraves administrativos ligados à gestão. Há, por parte dos dirigentes das ONG’s, uma certa desconsideração pela necessidade de um modelo mais profissional de gerenciamento; e
- o desafio da colaboração – Salamon defende que tanto na América Latina quanto no resto do mundo em desenvolvimento nada é mais crucial para a evolução do terceiro setor do que o relacionamento entre ele, o Estado, e o setor empresarial.

Conforme Carrion (2002a), outro desafio que o setor está enfrentando-se refere a adequação ao novo marco legal do Terceiro Setor (Lei nº 9790/99). Promulgada em 23 de março de 1999, a Lei dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), além de instituir e disciplinar o termo ‘parceria’. Sucintamente, as organizações sem fins lucrativos

têm a opção de se qualificarem como OSCIP em prazo previamente determinado. Àquelas que optarem pela qualificação poderão estabelecer contratos/convênios de parceria com o Governo. Entretanto as que permanecerem com a qualificação atual terão dificuldades na captação de recursos públicos. A Lei não está sendo bem recebida pelas instituições sem fins lucrativos, que temem perder recursos públicos, indispensáveis para a manutenção de seus projetos sociais, caso não façam a opção pela qualificação. Por outro lado, há uma desconfiança de que, se optarem pela qualificação, o recurso não continue sendo disponibilizado.

Frente aos inúmeros desafios, recente estudo³⁴ realizado por Bradley, Jansen e Silverman (**HARVARD BUSINESS REVIEW**, 2003, p.75), revela que entidades filantrópicas americanas poderiam se tornar muito mais produtivas se fizessem cinco mudanças em sua forma de operar:

- a) reduzindo os custos de financiamento;
- b) distribuindo recursos mais rapidamente;
- c) reduzindo custos operacionais dos programas;
- d) reduzindo custos administrativos; e
- e) elevando a eficácia do setor.

Conforme comentado, não há interesse em aprofundar, nessa dissertação, a análise das dificuldades enfrentadas pelo setor social, ou, no caso das organizações sociais americanas, as estratégias sugeridas para tornar o trabalho social mais produtivo. Entretanto as mudanças propostas pelos autores desse estudo, ainda que sob uma base de organizações filantrópicas americanas, pode auxiliar, em alguns aspectos, as organizações sociais brasileiras. Daí decorre a justificativa pela menção desse estudo.

Pelo exposto nas considerações sobre o terceiro setor, pode-se concluir que sua construção conceitual encontra-se ainda em formação. Por englobar entidades de naturezas distintas, com origem e objetivos diferenciados, faz-se necessário adotar uma delimitação, talvez como a proposta por Lipietz³⁵(1998, apud CARRION E GARAY, 2000), procurando caracterizar entidades que representem interesses públicos e não coletivos. Igualmente, faz-se necessário trabalhar na superação das dificuldades encontradas, seja pela exigência de uma gestão mais profissionalizada (eficiência) e ou pela conquista de sua legitimidade, que poderá

³⁴ O propósito da menção deste estudo tem por objetivo oportunizar aos pesquisadores interessados em uma análise mais detalhada, os desafios das práticas operacionais e noções de liderança que atualmente regem o terceiro setor sob uma base organizações filantrópicas americanas.

³⁵ Lipietz, ^a La société en sablier: la partage du travail contre la déchéance sociale, Paris, Éditions La Découverte.

ocorrer através de uma mudança de mentalidade dos gestores e do trabalho em parceria; o que conforme Salamon(1998) traduz-se em colaboração entre os três setores.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa pesquisa, utilizou-se um desenho metodológico sustentado por informações de natureza qualitativa, através de uma estratégia baseada em estudo de casos múltiplos de modelo exploratório em três empresas gaúchas.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para referendar a escolha deste estudo sob uma abordagem qualitativa, apresentam-se, baseado em Bogdan e Birten³⁶(*apud* TRIVINOS, 1987), as características que envolvem uma pesquisa dessa natureza:

- o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave; e
- a preocupação do pesquisador com o processo e não somente com os resultados e o produto.

Identificam-se as características acima listadas com os propósitos deste estudo, o que referenda a escolha da mencionada abordagem. A abordagem qualitativa oferece como possibilidades de investigação, a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso (GODOY, 1995).

Justifica-se a escolha pelo estudo de caso, pois trata-se de uma pesquisa que não supõe do pesquisador controle sobre os eventos comportamentais, diferentemente da estratégia experimental onde o controle é condição para o estudo.

Assim, conforme Yin (1994, p. 27) “[...]o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Segundo o autor (1994, p. 32)

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em relação às estratégias de pesquisa, Roesch (1996) afirma que o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, descritivo ou explanatório. Para efeitos desta pesquisa, optou-se pelo desenho de pesquisa exploratória, pois visa levantar questões e

³⁶ BOGDAN, Robert C. e BIRTEN, S. K. Qualitative research for education; an introduction for theory and methods. Boston, Allyn and Bacon, 1982. 253p , p.27-30.

hipóteses³⁷ para futuros estudos e permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Segundo Triviños (1987, p. 109) com os estudos exploratórios “[...] o pesquisador deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar”.

4.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Conforme Tomei (1984), pode-se afirmar que há uma relação direta entre o tamanho da empresa e a prática da responsabilidade social. Estudo conclusivo do IPEA³⁸ corrobora a afirmação de Tomei a constatar que 88% das organizações de grande porte realizam alguma atividade social, “[...] financiando ou apoiando ações em benefício da comunidade”.

Entendendo assim, que a relação com a comunidade é uma das dimensões a ser avaliada no conceito de empresa socialmente responsável, opta-se, inicialmente, por pesquisar organizações de grande porte.³⁹ O critério para a escolha das empresas baseia-se nas seguintes características:

- que estejam localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.
- que divulguem suas ações sociais utilizando como instrumento o Balanço Social.⁴⁰ Para tanto, foi acessado o *site* do Ibase⁴¹ e identificadas as empresas que publicam suas ações sociais utilizando esse instrumento; e
- que tenham sido agraciadas com o prêmio de responsabilidade social promovido pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2003, referente ao ano base 2002.

³⁷ Conforme Triviños (1987, p. 105), as hipóteses, em geral, pertencem ao campo dos estudos experimentais. Os outros tipos de estudo, descritivos e exploratórios, aceitam, geralmente, questões de pesquisa, perguntas norteadoras.

³⁸ A iniciativa privada e o espírito público – resultados nacionais. Disponível em www.ipea.gov.br acessado em 07 dez. 2002.

³⁹ De acordo com a classificação definida pelo Sebrae-RS (Serviço brasileiro de apoio a pequenas e médias empresas – Rio Grande do Sul), empresas de grande porte, pelo critério de número de funcionários, são as que têm acima de 499 empregados. Disponível em www.sebrae.com.br - acessado em 13 dez. 2002.

⁴⁰ “O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas a empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e comunidade. É, também, um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. No balanço social, a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente”. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br> acessado em 15 dez. 2002.

⁴¹ *Site* do Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais - www.ibase.org.br

Como mencionado anteriormente, não há preocupação em caracterizar a dimensão da participação social. Entretanto, ao aceitar a existência da relação tamanho da empresa com a prática de responsabilidade social, isso implica, necessariamente, reconhecer que, responsáveis socialmente, meramente assistencialistas ou cidadãs, empresas de grande porte apresentam campo de estudo de pesquisa mais fértil do que médias e pequenas empresas.

Identificadas as empresas de grande porte gaúchas que divulgam suas ações através do instrumento balanço social e que tenham sido agraciadas pelo prêmio da Assembléia Legislativa em 2003, passou-se a procurar organizações que se enquadrassem no seguinte perfil em relação à forma de promover suas ações sociais junto à comunidade:

- uma organização que promova suas ações através de um departamento interno ;
- uma organização que promova suas ações através de um instituto ou fundação instituído para essa finalidade; e
- uma organização que promova suas ações através de um departamento interno e que seja de um segmento diferente das anteriores.

Justifica-se essa diferenciação, pois, quando da análise dos resultados, procurar-se-á identificar possíveis diferenças entre as dificuldades existentes entre empresas com formas estruturais de participação distintas. Assim, as três organizações estudadas contemplam o enquadramento proposto. Randon, Companhia Petroquímica do Sul (Copesul) e Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS) são empresas de grande porte, gaúchas e agraciadas com o prêmio da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul em 2003. A Randon pertence ao segmento de implementos para transporte, gerenciando suas ações através do departamento de recursos humanos; a Copesul ao segmento petroquímico, gerenciando suas ações sociais através do departamento de *marketing*; e a RBS ao segmento de comunicação, sendo esta última a que promove suas ações sociais junto à comunidade através de uma fundação; Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, que foi o objeto de estudo desta pesquisa.

O critério da escolha dos casos justifica-se pela proximidade geográfica e pelas limitações de custo e tempo que delimitaram que as empresas pesquisadas estivessem localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. A facilidade de acesso a essas empresas igualmente contribuiu para essa escolha.

A unidade de análise é o tipo de ação realizada, e os participantes do estudo são:

- os gerentes responsáveis pela coordenação dos projetos sociais. No caso da Copesul, a entrevista ocorreu com o Sr. João Rui Dorneles Freire – Assessor de Comunicação e *Marketing*; na Randon, com Jeanine Pacholski – Consultora

interna na área de recursos humanos de bem-estar; e na Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, a entrevista ocorreu com o Sr. Alceu Terra Nascimento – Gerente executivo da Fundação.

Neste estudo, não se pretende generalizar os resultados, mas, sim, analisar as dificuldades de três organizações que podem ser orientadoras para a compreensão do todo, o que não significa que as conclusões, assim obtidas, possam ser generalizadas para o universo de empresas que investe na área social.

4.3 BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Nesta parte serão caracterizadas as três organizações pesquisadas, possibilitando ao leitor uma compreensão melhor a respeito da história dessas empresas. Conforme Roesch (1996, p. 83), “[...]toda a organização tem uma história, apresenta antecedentes que ajudam a entender uma situação problemática”.

Segue-se, então, a descrição das organizações. É importante ressaltar que não representa objeto deste estudo o aprofundamento da história dessas empresas, o que justifica apresentá-las inicialmente de forma sucinta. Quando da apresentação dos resultados da pesquisa, serão descritas algumas das ações sociais desenvolvidas por essas organizações junto às suas comunidades.

Segundo dados do **Balanco Social** (2002), a empresa Randon Participações S.A., com 54 anos de atuação, é a *holding* controladora direta de um conglomerado de oito empresas que operam nos segmentos de implementos para transportes. É também responsável, dentre outras ações, pela definição do planejamento estratégico do conglomerado. A empresa Randon respondeu por um faturamento de US\$ 377 milhões em 2002, sendo 13,6% relativo a vendas para o mercado externo.

Emprega em torno de cinco mil funcionários e representa a base de sustentação econômica de 20 mil pessoas, além de promoverem a criação de outros milhares de empregos indiretos. A Randon figura entre as primeiras empresas do País a publicar seu balanço social (em 1994) e a implementar a participação dos funcionários nos resultados. Com um faturamento anual de R\$ 1 bilhão, em 2002 foram destinados a área social R\$ 1,5 milhão. Sediada em Caxias do Sul, a Randon tem como princípios norteadores: cliente satisfeito; lucro (meio de perpetuação); qualidade (compromisso de todos); tecnologia competitiva; homem (valorizado e respeitado); ética (questão de integridade e confiabilidade); imagem (patrimônio a preservar).

Segundo os dados do seu **Balanco Social** (2002), a RBS, representada, para esta pesquisa, pela sua Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho⁴² (FMSS) é uma empresa multimídia regional que opera no sul do Brasil num modelo de comunicação de alta interatividade com o consumidor e que busca soluções integradas para os clientes. Com a missão de "facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo", a empresa procura atender às necessidades de colaboradores, clientes, acionistas e fornecedores, mantendo-os informados, investindo sempre em novas tecnologias e estando sempre aberta à participação direta da comunidade. Para a RBS, ter vínculo forte com a comunidade faz parte de sua identidade e estratégia empresarial. A empresa entende que seu crescimento só advirá do desenvolvimento econômico, social e cultural das comunidades onde atua. Para tanto, considera a FMSS como a organização estratégica do grupo no seu relacionamento com a comunidade e com o terceiro setor.

Fundada em 1957, a empresa opera rádio, televisão, jornal, internet, serviço de informação, além da Fundação, anteriormente mencionada. O respeito à liberdade e à democracia são valores que permeiam a prática profissional desse grupo empresarial do segmento de telecomunicações.

No Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, a empresa conta com seis jornais, 24 estações de rádio, um portal de *internet* com conteúdo regional, com programações totalmente voltadas para as realidades locais e uma empresa de *marketing* de precisão. É a maior rede regional de televisão do País - 17 emissoras afiliadas à Rede Globo, duas emissoras de TV comunitária e uma operação no segmento rural.

Os investimentos sociais realizados pelo grupo no ano de 2002 alcançaram a importância de R\$ 59,4 milhões em recursos voltados aos públicos interno e externo. No ano de 2002, conforme seu balanço social, a empresa possuía em seu quadro de funcionários 4.540 pessoas.

A Copesul, localizada em Triunfo, município do Rio Grande do Sul, adota as mais avançadas tecnologias de produção petroquímica e de controle ambiental, visando ao desenvolvimento sustentável de seu negócio e do País. Certificada pela ISO 9002 e pela ISO 14001 busca continuamente, avançar em seus padrões de qualidade para atender às demandas dos clientes, manter-se competitiva no mercado internacional, garantir a segurança

⁴² Conforme explicitado no capítulo dos procedimentos metodológicos, uma das três empresas a serem estudadas deve possuir um instituto ou fundação que desenvolva suas ações sociais. No caso em questão, foi escolhida a RBS pelo trabalho que a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS) realiza junto a comunidade. Quando da análise dos resultados, é imperativo reconhecer que os dados apresentados, assim como os resultados, têm sua origem na análise realizada na FMSS e não na empresa RBS.

operacional, a saúde das pessoas, a proteção ao meio ambiente e participar da vida da comunidade.

É uma empresa de classe mundial que se caracteriza, no mercado, por disponibilizar aos clientes a garantia de fornecimento confiável. Com faturamento anual médio de US\$ 1,3 bilhão, produz e comercializa petroquímicos básicos como eteno, propeno, butadieno e benzeno, solventes, MTBE e gasolina.

Classificada como central de grande porte, a Copesul produz cerca de 40% do eteno consumido no Brasil, com capacidade instalada de 1,135 milhão de toneladas/ano. Além de eteno, seu principal produto, a empresa produz mais 3 milhões de toneladas anuais de outros petroquímicos básicos. Mais de 80% são consumidos no Pólo Petroquímico do Sul. O restante é vendido para outros estados do País, ou exportado. Segundo dados do seu balanço social (2002), a Copesul foi a primeira indústria a ganhar o prêmio nacional da qualidade em 1997, conta com 920 funcionários e tem como valores; a honestidade, integridade, respeito; excelência; responsabilidade econômico financeira; preservação do meio ambiente; valorização das pessoas; e responsabilidade com a comunidade. Somando todos os investimentos sociais realizados com a comunidade a Copesul investiu R\$ 2,4 milhões em projetos que contemplam desde a área educativa, passando por saúde, cultura, comunidade interna, eventos esportivos, tecnologia e meio ambiente.

4.4 COLETA DE DADOS

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados foram: pesquisa documental e entrevistas em profundidade.

A pesquisa documental constituiu-se no exame de materiais de natureza diversa, buscando-se interpretações novas e/ou complementares (GODOY, 1995). No estudo em questão, predominantemente foram usados os balanços sociais das empresas e o relatório de atividades da FMSS, assim como foram acessados os endereços eletrônicos das respectivas organizações. Através desses documentos, tornou-se possível caracterizá-las, identificando seu ramo de atuação, sua missão, as metas e outros fatos relevantes. Somam-se à coleta de dados, relatórios, jornais e informativos internos que foram acessados quando do início e no andamento da pesquisa.

Realizaram-se em outubro de 2003 as entrevistas em profundidade através de um roteiro semi-estruturado com os gerentes responsáveis pelos projetos. As mesmas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados (ANEXO A) e posteriormente

transcritas para facilitar a análise dos comentários. Em média cada entrevista teve duração de 01 hora.

Conforme Roesch (1996), a entrevista em profundidade é uma técnica demorada e que requer muita habilidade do entrevistador. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, a partir das suposições do pesquisador.

Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado (ANEXO B) permitindo ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Este roteiro semi-estruturado foi elaborado com o propósito de atender aos objetivos específicos da pesquisa; caracterização das ações sociais das organizações e identificação das dificuldades dessas organizações nas suas práticas sociais junto à comunidade. No que diz respeito ao primeiro objetivo, foi utilizada a tipologia adotada para a caracterização das ações sociais devidamente descrita no seção 3.1. Segundo essa tipologia as ações sociais podem ter um enfoque predominantemente clientelista, emancipatório ou transformador.

Em relação às dificuldades frente a revisão de literatura, foi igualmente feita, pelo autor, uma caracterização (seção 3.2) que identifica os problemas conforme sua natureza de gestão social, de ordem econômica e legais enfrentados pelas empresas nas suas ações sociais junto à comunidade.

4.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO

Como já visto que ações sociais não são suficientes para caracterizar empresas socialmente responsáveis, o objetivo deste estudo não explorará a dimensão de participação das empresas pesquisadas. A intenção dessa pesquisa limitar-se-á, então, a analisar as dificuldades das empresas em suas práticas sociais junto à comunidade.

Outra limitação importante refere-se ao tamanho das organizações estudadas. Optou-se por estudar empresas de grande porte localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Alguns fatores, já explicitados quando da definição do público-alvo, direcionaram para esta escolha;

- primeiramente por uma limitação de tempo e recursos, foi delimitada a área geográfica para o Estado do Rio Grande do Sul;
- As micro e pequenas empresas não foram contempladas neste estudo pelo entendimento de que sua relação com o campo social não justificaria um estudo de caso onde são aprofundados assuntos contemporâneos. Nesse sentido, quando da identificação das dificuldades, é recomendável não

generalizar os apontamentos do estudo a organizações de pequeno e médio porte; e

- igualmente, a estratégia de estudo de caso possibilita generalizações a proposições teóricas e não a populações ou universos (YIN, 2001,p. 29).

Neste sentido, deve-se ter em mente que as organizações estudadas apresentam características específicas nem sempre generalizáveis a organizações de porte semelhante.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de relatar diretamente os resultados da pesquisa, faz-se necessário apresentar algumas das ações sociais promovidas pelas organizações pesquisadas e que serviram de análise para a apuração dos resultados.

5.1 HISTÓRICO SOCIAL RESUMIDO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS EM SUAS RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

Este histórico foi construído através do balanço social, do relatório de atividades das organizações pesquisadas e das entrevistas em profundidade realizadas com os gerentes das empresas.

5.1.1 Randon

Os três maiores programas sociais desenvolvidos pela Randon – Florescer, Crescer e Viver de Bem com a Vida – focam a educação com o objetivo de promover o crescimento pessoal e coletivo, criando, assim, uma interface com a sociedade.

O Programa Crescer, embora destinado prioritariamente ao público interno, incentiva iniciativas voltadas para a formação: educação formal, capacitação técnica e desenvolvimento de líderes e equipes. Como forma de contribuir com a comunidade, a aplicação de técnicas de metodologia experimental foi estendida para uma escola pública e para a Cruz Vermelha local.

O programa Viver de Bem com a Vida, certificado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Serviço Social da Indústria (Sesi), é focado na promoção da saúde e também oferece tratamento aos dependentes químicos. Esse programa também possui abrangência além dos limites da empresa Randon.

O Programa Florescer tem como missão preparar crianças e adolescentes para o exercício da cidadania, contribuindo, assim, para uma melhoria da qualidade de vida. Consiste em um centro de educação livre para adolescentes de sete a 14 anos com menos oportunidades sociais e econômicas. A participação dá-se de forma gratuita em atividades pedagógicas, tais como artes plásticas, música, esportes, informática, educação ambiental, dentre outras. Metade das vagas é destinada aos filhos dos funcionários sendo as demais para os alunos da

Escola Municipal Américo Ribeiro Mendes e da Escola Estadual Abramo Randon, localizadas em bairros próximos à sede da empresa.

Outra iniciativa importante de ser mencionada é a parceria da empresa com o Hemocentro Regional de Caxias do Sul, onde foram promovidas campanhas internas e junto a comunidade para sensibilizar os cidadãos da importância da doação de sangue.

5.1.2 Companhia Petroquímica do Sul - Copesul

A Copesul considera prioritárias as seguintes áreas de atuação: o atendimento à infância, a educação, a cultura e a saúde. Em linhas gerais, os projetos de atendimento à infância e de educação possibilitam às crianças melhores condições de desenvolvimento educacional e inserção social. Na área da saúde, a Copesul contribui para qualificar a infraestrutura da rede pública através do seu projeto de reciclagem e inserção social. Dentre as diretrizes dos projetos culturais, estão o incentivo à produção regional e a democratização do acesso da população à cultura. Além dessas ações, a empresa desenvolve projetos nas áreas ambiental, tecnológica e esportiva, dentre outras. Dentre alguns projetos comunitários, podemos elencar:

Diálogos com a Comunidade – consiste em um Conselho Comunitário Consultivo do Pólo Petroquímico do Sul, integrado por representantes das comunidades vizinhas de Montenegro, Nova Santa Rita e Triunfo, que atua como um fórum sistemático de diálogo entre as empresas e a comunidade, centralizando e encaminhando as demandas de ambas as partes.

Projeto Nossas Escolas – criado por um grupo de colaboradores e desenvolvido desde 1985, o projeto contribui para qualificar o ensino nas escolas públicas localizadas na periferia e em áreas rurais dos municípios vizinhos ao Pólo Petroquímico do Sul.

Projeto Casa-Lar – em parceria com a Prefeitura de Porto Alegre, o Projeto oferece sustento, abrigo, estudos e convivência familiar a crianças e adolescentes que antes viviam em situação de abandono.

Projeto Reciclagem e Inserção Social – atua em parceria com a Escola Técnica de Plástico, com o Departamento Municipal de Limpeza Urbana e com a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio de Porto Alegre e tem por objetivo atuar em determinadas unidades de coleta seletiva, capacitando as pessoas que lá trabalham do ponto de vista de gestão e de comercialização dos tipos de plástico, metais e vidros selecionados nessas unidades.

Projeto para a Construção de Centros de Assistência – em parceria com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, o projeto tem por objetivo a construção de dois centros de

assistência localizados em duas vilas de Porto Alegre. Os Centros serão fabricados com um material pouco conhecido no Brasil, semelhante a um plástico, mas muito utilizado no Canadá. Nesse centro serão alocados psicólogos, assistentes sociais, dentistas e médicos para fazerem um primeiro trabalho e em havendo necessidade encaminhando as pessoas para Centros de Saúde mais capacitados.

5.1.3 Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho - FMSS

A FMSS, entidade de direito privado, mas de fins públicos, que tem por mantenedora o Grupo de Comunicação RBS, é uma agência de fomento ao desenvolvimento social sustentável, que atua desde 1987 na defesa e na garantia de direitos sociais básicos, conforme definidos no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069) na Lei Orgânica da Assistência Social (Lei nº 8.742).

Em 2002, o trabalho da FMSS, além de ter-se consolidado com a manutenção de alguns projetos, ganhou maior projeção com a ampliação da rede de entidades apoiadas direta e indiretamente e, igualmente, com o fortalecimento da representação institucional

Vários projetos sociais obtiveram apoio, contribuindo para o fortalecimento da rede de atendimento a crianças e adolescentes na Região Sul do País.

Projeto Talento Jovem – reúne um conjunto de atividades educativas com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para que jovens com baixo grau de empregabilidade possam acessar o mercado de trabalho. A iniciativa é da FMSS e da Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social do Estado e tem como parceiros o Juizado da infância e da juventude de Porto Alegre, o Programa Municipal de Execuções de Medidas Sócio-Educativas de Meio Aberto de Porto Alegre e a Fundação de Assistência Social e Cidadania.

Arte Cidadania – o Programa tem como motivação maior contribuir para que a arte-educação seja um elemento estratégico no processo de desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, dentro de uma perspectiva de fomento às políticas públicas e à construção da cidadania.

Projeto Moinhos – em 2002, foi assinado o convênio de cooperação entre a FMSS e o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul) a fim de viabilizar a implementação, no segundo trimestre de 2003, do projeto Moinhos – Gerando Empreendedores. O projeto visa à inserção ou reinserção anual ao processo produtivo - como empreendedores - de 40 jovens entre 16 e 24 anos, da Região Metropolitana, que estejam em situação de vulnerabilidade social.

Programa Fundo do Milênio – em parceria com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e com o Banco Mundial, esse programa tem por objetivo o estabelecimento de uma cooperação financeira que possibilite o atendimento às entidades de educação infantil cujo foco esteja nas crianças de zero a seis anos.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS POR ENFOQUE

5.2.1 Clientelista

As organizações pesquisadas têm procurado eliminar ações de cunho paternalista, onde sua interação com a comunidade se dá em uma via de mão única (AUSTIN,2001). Entretanto observa-se que algumas de suas ações têm um viés clientelista, ainda que de forma esporádica. O que se evidencia, principalmente, no patrocínio que essas empresas oferecem onde o recurso financeiro disponibilizado é indispensável para viabilização. O acompanhamento por parte da organização, nesses casos, é muito limitado, permitindo às entidades beneficiadas junto à comunidade realizarem seus eventos com o mínimo de intervenção dos patrocinadores (MACHADO E LAGE, 2002).

A Randon patrocinou a reforma da Casa de Cultura de Caxias do Sul assim como a Companhia Municipal de Dança de Caxias do Sul (BALANÇO SOCIAL, 2002).

A FMSS apoiou financeiramente entidades como o Instituto Amigos de Lucas, a ARF – Associação Rio-Grandense de Fundações (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2002), dentre outras iniciativas.

A Copesul contribuiu financeiramente para a construção do primeiro centro de transplantes da América Latina, pertencente à Santa Casa de Misericórdia. Outra iniciativa foi o patrocínio da Feira do Livro de Porto Alegre, que vem ocorrendo desde 1994, além de aportes financeiros prestigiando o cinema nacional e eventos esportivos como o The Best Jump, realizado anualmente na Sociedade Hípica de Porto Alegre.

A caracterização dessas ações como “clientelistas” não diminui, entretanto, a importância que representam para a comunidade. Conforme mencionado anteriormente, a simples doação de recursos financeiros, sem envolvimento maior por parte da organização, pode proporcionar à setores desfavorecidos da população acesso a educação, saúde, cultura, esportes, cinema, o que, de outra forma, não seria possível. A cultura da doação ainda é muito presente em nosso País, o que se explica também pela gravidade da crise social. Entretanto cabe frisar que ações dessa natureza, apoiados pelas organizações estudadas, apresentam um impacto positivo junto a comunidade, embora não possam ser consideradas emancipatórias ou transformadoras.

A seguir, alguns comentários dos gerentes a respeito do posicionamento das suas organizações frente à simples doação de recursos sem preocupação maior com o acompanhamento do projeto ou do evento que estão apoiando.

A gente recebe muita demanda, muita instituição pedindo socorro e, eventualmente, a gente oferece algum tipo de apoio, mas isso é muito excepcional. O que nós temos de recursos para atender demandas assim, que não estão previstas dentro da nossa linha de programas, é alguma parceria com o conselho municipal que precisa de dinheiro para fazer um evento, uma atividade de palestras com uma entidade. Mas o recurso para isso é muito limitado, e para o próximo ano, provavelmente não vamos ter quase nada de recursos pra isso

Nós procuramos fazer e desenhar o nosso programa de cooperação de forma a não gerar dependência financeira. A Fundação não é mantenedora de nenhum projeto, a Fundação não apóia entidades, ela apóia projetos que a entidade venha a desenvolver, e todo o processo de qualificação técnica da Fundação em relação a esses projetos que ela apóia é justamente no sentido de responder a questão de como o projeto pode continuar funcionando cessando o recurso.

A questão da sustentabilidade não é uma tarefa simples: embora tenhamos toda uma preocupação com ela, é muito mais fácil de falar, mas é muito difícil de orientar (Alceu, FMSS).

A maioria dos programas que a gente apóia e das entidades que a gente conhece sobrevivem, muitas, através do apoio da comunidade, sim, mas não só das verbas vindas das empresas[...] Normalmente eles já têm uma forma estruturada de angariar recursos através de eventos ou através mesmo do poder público; então, o que vem das empresas é só um complemento, é só uma ajuda para um programa mais específico deles, não que tenham um programa que dependa exclusivamente da manutenção das empresas. (Jeanine, Randon)

A estratégia da Copesul é exatamente tentar reverter isso [a dependência das entidades pelos recursos disponibilizados pela empresa]. Por exemplo, mesmo o projeto Nossas Escolas, a gente sabe da situação difícil que as escolas no Brasil convivem, em que período a gente vive. Entretanto em cada ação que promovemos, deixamos claro que apoiaremos o projeto por um determinado período, e que, durante esse período eles [a comunidade] devem buscar a sustentabilidade do projeto. (Freire, Copesul)

5.2.2 Emancipatório

As organizações pesquisadas, no desenvolvimento de suas ações sociais, têm buscado, promover a emancipação e a sustentabilidade dos projetos que apóiam, apostando na independência das comunidades. O que significa que há o envolvimento por parte da organização no sentido de acompanhar o andamento dos projetos, estabelecendo um diálogo contínuo com a comunidade, permitindo, inclusive, a possibilidade de um intercâmbio de competências onde a entidade / comunidade beneficiada se vale da experiência da organização e a organização aprende no trabalho conjunto quando do desenvolvimento, no auxílio e, em alguns casos, na própria execução dos projetos. A pesquisa possibilitou identificar que as ações sociais nas organizações pesquisadas possuem um enfoque

predominantemente emancipatório. Há uma necessidade percebida pelas empresas, de que, sem uma participação mais ativa junto à comunidade (monitoramento), torna-se muito difícil perceber se as expectativas quanto ao projeto estão sendo atendidas, o que terminaria por caracterizar uma ação meramente assistencialista.

[...] o projeto Nossas Escolas, por exemplo, como é uma ação seqüencial, né?, seqüencial no sentido de que dá infra-estrutura, complemento e depois educação ambiental, a gente pode, com certeza, acompanhar a evolução, não de forma quantitativa, mas é um acompanhamento das pessoas que interagem com essas comunidades, com essas escolas, a receptividade, o resultado efetivo nas crianças; e, com isso, a gente tem certeza, ou pelo menos quase certeza, de que o resultado tá acontecendo, tá mudando a vida das crianças, tu vê que tem vontade, as coisas vão melhorando, os professores se dedicam mais, as crianças melhoram, e é um ciclo.
[...] Nos projetos de reciclagem e de inserção social, é uma coisa bem mais técnica que tem indicadores de remuneração. Eu estou para receber o relatório da última fase do projeto e quero ver quanto progredimos com os indicadores que estamos avaliando (Freire, Copesul).

[...] a Fundação tem um sistema de acompanhamento de projetos. Desse sistema de acompanhamento, ela vai coletando indicadores ao longo do processo, e a gente procura fazer um processo de avaliação, onde a organização beneficiada participa desse processo junto com a Fundação. Então tem três momentos de avaliação que acontecem dentro de um programa: o primeiro é como fazer com que a instituição se avalie; então nós temos um instrumento que a gente propõe à instituição, e ela vai nos apresentando esse instrumento na medida em que entrega os relatórios[...] [...] Além disso, nós temos momentos, encontros, visitas periódicas onde a gente estabelece um outro instrumento e uma outra metodologia, ou seja, trabalha com uma avaliação participativa, construindo uma reflexão e possibilitando à entidade ir ajustando os processos.
[...] e, no final, ainda tem uma avaliação onde a gente faz uma coisa mais integrativa, reúne todos os projetos, tabula os resultados e procura avaliar não o projeto em si, mas o programa como um todo para ver em que medida ele conseguiu contribuir para chegar no ponto desejado (Alceu, FMSS).

A gente tem uma proposta de não dar dinheiro para entidades que a gente não possa estar acompanhando de perto, porque aí, realmente, é só dar dinheiro, né? Nós temos um comitê de responsabilidade social composto por um representante de cada uma das oito empresas do grupo. Esse comitê pensa e dá as diretrizes aos programas que, então, são levados para apreciação do Comitê de Recursos Humanos, que é formado pelo principal gestor da área de Recursos Humanos de cada empresa. São eles que elegem as entidades que recebem apoio da empresa Randon para manutenção de algum projeto. Normalmente, essas entidades têm alguma relação conosco, e a gente acompanha de perto o trabalho, até mesmo porque a gente tem vínculos com essas entidades, como é o caso da escola Abramo Randon e da Cruz Vermelha (Jeanine, Randon).

As ações emancipatórias são também caracterizadas por investimentos contínuos e não esporádicos. Neste sentido a empresa acredita no projeto e apóia financeiramente e / ou tecnicamente com a intenção de viabilizá-lo e realmente torná-lo auto-sustentado.

É importante ressaltar que o termo contínuo não significa, necessariamente, eterno. A FMSS e a Copesul estabelecem prazos em alguns projetos durante os quais a entidade /

comunidade beneficiada receberá o investimento ou o treinamento. As empresas assumem que, após este período, a organização terá condições de adquirir sua emancipação, não dependendo mais exclusivamente do recurso ou do apoio concedido durante o prazo acordado.

Não, não são de forma esporádica: por exemplo, cidadania e educação, nós devemos estar trabalhando com ele desde 1996, e a gente vem insistindo nessa mesma linha, sendo que toda parceria que a gente estabelece com as organizações dura em torno de um ano e meio a dois anos. É um trabalho constante.

São dois programas que a FMSS adota junto as organizações que apóia. O primeiro tem duas fases: na primeira etapa, a gente trabalha mais a gestão e depois, num segundo momento, a gente trabalha mais as estratégias pedagógicas. O segundo programa é o investimento e, depois de dois anos a instituição recebe mais um apoio, mas aí é para qualificar pedagogicamente o projeto. Nesse caso, não são todas, apenas as que ofereceram resultados e que têm mais capacidade de desenvolver uma tecnologia para que possa replicar (Alceu, FMSS).

Não, orçamento sistemático firme; acabei de fechar o orçamento ontem, fechei o orçamento para o ano que vem totalmente consolidado. É uma estratégia corporativa, definida em planejamento estratégico que visa a forte credibilidade como forma também de garantir a sustentabilidade (Freire, Copesul).

Não, na verdade a gente tem uma política de doações, como eu disse, que são para repasse de entidades que a gente acompanha e isso é previsto anualmente. No mês de outubro, a gente já faz o planejamento para o ano seguinte. A gente sempre mantém vínculo com a mesma entidade, raramente substituímos uma entidade que a gente apóia (Jeanine, Randon).

A organização pode atuar de forma mais ativa junto à comunidade na identificação dos problemas e das soluções (monitoração). Essa atuação termina por auxiliar na caracterização da ação social: quanto mais ativa e participativa, mais emancipatória ou transformadora a ação poderá ser.

Percebe-se, em relação à Randon e à Copesul, uma preocupação maior em estar monitorando e identificando problemas e soluções em questões relacionadas mais aos impactos da empresa junto ao meio ambiente. A FMSS tem sua atuação mais direta na comunidade através das organizações não governamentais que apóia e que desenvolvem os projetos aprovados. Nesse caso, a preocupação está em monitorar se o projeto apoiado está cumprindo com os objetivos propostos, que estão, por sua vez, inseridos em uma linha programática estabelecida pela FMSS.

Na verdade é assim: a questão do meio ambiente é uma preocupação constante das empresas, e isso é feito através de um monitoramento em relação as queixas que eventualmente, as comunidades possam apresentar com relação ao que a empresa produz e aos impactos disso nessas comunidades. Em relação a outros programas, na verdade, a partir do momento em que a gente publica e diz o que faz, sempre que há alguma demanda da comunidade procuramos ver se isso pode ser atendido pela empresa ou não (Jeanine, Randon).

Na questão ambiental, sim, nós temos, no Pólo Petroquímico, um conselho comunitário consultivo. Cada uma das três cidades têm 10 representantes que interagem com as empresas do Pólo, e a Copesul está entre elas no sentido de antecipar as questões ambientais.

Nós temos uma definição estratégica de atuar em algumas áreas. Eu diria, na questão da reciclagem e da inserção social, nós estamos atuando na busca de soluções junto à comunidade (Freire, Copesul).

A gente busca manter um relacionamento eterno com nossas instituições. Toda instituição que entrou, de alguma maneira, dentro do programa da Fundação, ela, permanentemente, passa a estabelecer um relacionamento com a Fundação. Então a gente está sempre abastecendo ela com materiais, com informativos.

[...] então nós procuramos sempre estar mantendo contato e sabendo o que ela está fazendo, qual/quais as necessidades a serem atendidas (Alceu, FMSS).

Na promoção de ações sociais, pode ocorrer o que se denomina intercâmbio de competências, ou seja, a empresa aprende e incorpora novas competências com as entidades do terceiro setor, e as entidades também se valem da *expertise* da empresa para assimilarem conhecimentos, incorporando-os na sua forma de gerenciar seus projetos. Esse intercâmbio também implica uma atuação mais presente por parte da empresa e da entidade junto ao projeto desenvolvido.

A Fundação está a toda hora tentando passar os valores, mas, principalmente, as ferramentas - mais que valores - que a empresa tem nessa área de gestão e, obviamente, essas ferramentas são ajustadas com a troca de informações recebidas de parceiros ou das instituições apoiadas. Aprendemos e ensinamos (Alceu FMMS).

No projeto Nossas Escolas, há, por exemplo, um intercâmbio entre os professores da escola técnica que fazem o treinamento e a gente, que concebe o projeto, e, juntos formulamos o conteúdo (Freire, Copesul).

A gente sempre diz que nós somos um centro formador de pessoas. Então eventualmente, nossos profissionais acabam prestando serviço e sendo convidados para palestras, para cursos; e essa é uma forma que a gente tem de intercâmbio com a comunidade, pois, nesses momentos, também aprendemos com eles.

“Com a Cruz Vermelha também há um intercâmbio de competências. Os voluntários e os profissionais que prestam serviço à Cruz Vermelha vêm até a empresa e utilizam o nosso centro de educação, para seu desenvolvimento. Em contrapartida, contamos com o trabalho deles para atendimento dos nossos funcionários dependentes químicos (Jeanine, Randon).

A mensuração de resultados é uma etapa essencial, pois possibilita à empresa identificar se os objetivos e as metas propostos com o projeto social, caso a empresa os tenha claros, estão sendo atingidos e em que medida a população incidente está sendo beneficiada. A Randon está criando um instituto, que deverá ser o mantenedor do principal projeto social desenvolvido pela empresa (Florescer). Esta é uma das formas que a empresa está buscando no sentido de profissionalizar ainda mais sua atuação no campo social, o que

poderá permitir uma mensuração dos resultados de forma mais eficiente do que já vem ocorrendo.

Nós temos relatórios que apresentam indicadores. Por exemplo, na escola da Restinga, são 47 pessoas que estão lá dentro. Então, eu tenho acesso a informações do tipo: quanto aumentou a renda daquelas pessoas, quanto diminuiu o volume de material que anteriormente ia para o aterro e agora não vai mais (Freire, Copesul).

Na verdade, cada um dos projetos tem uma possibilidade de resultados esperados. No projeto que desenvolvemos junto ao Hemocentro, de apoio ao estímulo à doação de sangue, nossa expectativa é a de que os níveis de sangue sejam sempre suficientes para atender às necessidades da comunidade, e esta é uma maneira de mensurar se estamos atingindo o objetivo, mantendo o estoque no nível desejado ou não.

No programa Florescer, nós temos outros indicadores que seriam assim: zero de evasão escolar, zero de repetência; e nós estamos conseguindo atingir esses objetivos. Entretanto o grande indicador do programa será a empregabilidade das crianças e dos adolescentes após sua formação, qualificá-las para entrar no mercado de trabalho. Se realmente as pessoas saírem desse projeto com emprego, estaremos cumprindo com o nosso objetivo, mas, hoje, a mensuração de resultados, até mesmo pelo fato de o programa ser relativamente novo (a primeira turma forma-se no ano de 2004), é a evasão escolar, a questão da repetência, etc. (Jeanine, Randon).

[...] o primeiro ponto é a construção do projeto. Tu estás fazendo esse primeiro passo para poder avaliar, quer dizer, tu não consegue avaliar aquilo que tu não projetou, senão tu não sabe exatamente sobre o que está avaliando. É parte do processo construir um projeto com indicadores, com resultados que tu pretendes atingir. Então, a partir daí, tu vais coletar esses indicadores e avaliar realmente o projeto (Alceu, FMSS).

5.2.3 Transformador

Ações transformadoras, como o próprio nome diz, transformam a realidade social das comunidades, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de seus habitantes. Isto requer um trabalho intenso e contínuo com a comunidade, em que a empresa termina por participar ativamente, seja através de aporte de recursos seja através de pessoas (voluntários ou profissionais) disponibilizando tempo e conhecimento para tratar de assuntos de interesse comunitário. Algumas ações promovidas pelas organizações pesquisadas têm por objetivo atingir um enfoque transformador; entretanto há que se reconhecer que o trabalho dessas empresas junto ao campo social, e das empresas em geral, é relativamente recente. Nesse sentido, foi possível identificar em algumas ações, através da forma como são planejadas, monitoradas e avaliadas, uma tendência para que venham a ser transformadoras. Obviamente que tal estágio não depende única e exclusivamente da empresa. A comunidade, assim como eventuais parceiros que compõem os projetos sociais, também são igualmente responsáveis

para que se atinja esse resultado. Os comentários abaixo fornecem uma idéia do quanto estruturados estão os investimentos em alguns projetos, o que não significa afirmar que possam ser considerados, pelo menos atualmente, transformadores.

A atuação da responsabilidade social da Copesul é totalmente vinculada ao posicionamento estratégico, porque, a partir de 1994, a empresa assumiu o posicionamento de orientar-se pela sustentabilidade.

[...] para nós, sustentabilidade é o crescimento e desenvolvimento econômico, ou seja, dar lucro para o acionista e para comunidade através do pagamento de impostos; é também o desenvolvimento social da comunidade onde a empresa está inserida, o caso aqui de Montenegro e Triunfo, e o respeito ao meio ambiente. Se essas três dimensões não forem respeitadas, nós desapareceremos. Então essa é a cartilha pela qual rezamos.

[...] a gente atua na educação de várias formas, tanto na escola quanto na reciclagem, e não simplesmente faz uma mudança de uma infra-estrutura lá, constrói uma coisa, vira as costas e vai embora. Nossa intenção é que essas pessoas possam se apropriar do conhecimento, porque isto ninguém vai conseguir tirar delas, que isso possa se manter no tempo depois de cessada a ação que a Copesul fez (Freire, Copesul).

[...] de 1995 para cá, a Fundação passou a atuar como uma organização-meio, uma organização que não atua diretamente com a criança e com o adolescente, mas que apóia a rede de atendimento a esse público. Então, a Fundação se transformou numa agência de fomento social, numa agência de cooperação técnica e de fortalecimento da rede de atendimento, o que terminou por ocasionar maior capilaridade e o alcance de um número maior de comunidades. A Fundação passou a financiar e a oferecer qualificação técnica de projetos. (Alceu, FMSS).

[...] a partir da pesquisa que estamos fazendo com as comunidades, identificando suas necessidades, acreditamos que será possível fazer um planejamento estratégico da empresa relacionado à área social, com a ajuda das associações de bairro (Jeanine, Randon).

Chama atenção, também, a falta de programas estruturados de voluntariado empresarial nas organizações pesquisadas. Conforme Garay (2003, p. 5), “[...] algumas empresas têm desenvolvido programas com o objetivo de estimular seus funcionários a atuarem no campo social”. Conforme a autora, a literatura aponta ser a questão do voluntariado corporativo um forte instrumento de ação. As empresas pesquisadas não estariam, entretanto, aproveitando esse potencial estrategicamente, embora exista, implicitamente, uma preocupação com o tema.

Os nossos funcionários por exemplo, não trabalham como voluntários com as crianças do programa Florescer. Eles são convidados a colaborar, destinando um valor de R\$ 2,00 a R\$ 10,00. Os voluntários que prestam serviço a esse programa, eles vêm através da Ong Parceiros Voluntários⁴³ (Jeanine, Randon).

⁴³ A Parceiros Voluntários é uma ONG sem fins lucrativos e apartidária, fundada, em janeiro de 1997, por iniciativa do empresariado gaúcho. Sua especialidade é estimular, captar, qualificar e encaminhar voluntários à comunidade do Rio Grande do Sul, de acordo com critérios profissionais, para promover desenvolvimento humano e social (Acessado em 22 nov 2003 em www.parceirosvoluntarios.org.br)

Nós não temos, para todas as empresas do grupo um programa de voluntariado estruturado, só tem em duas das oito empresas. Nestas, os funcionários trabalham em entidades da comunidade nos finais de expediente ou nos finais de semana. Atualmente, temos 200 voluntários, mas a gente considera que, a partir do ano que vem, quando a gente implementar o programa de voluntariado, aí sim esse número vai aumentar bastante (Jeanine, Randon).

Os funcionários da RBS não têm envolvimento nos projetos desenvolvidos pela FMSS. A gente está até repensando esta relação. A relação da Fundação com a empresa se dá, hoje, pela alta gestão da empresa, tanto no conselho fiscal como no conselho curador da Fundação. O presidente, o vice-presidente, os diretores, essas pessoas são lideranças da empresa e têm uma atuação dentro da FMSS como voluntários. Em relação aos funcionários nós não temos nenhum programa de participação voluntária ou de participação dos mesmos (Alceu, FMSS).

Nós temos um grupo de voluntários que atua em determinados projetos. É trabalho voluntário; algumas vezes realizam o trabalho dentro do horário de trabalho, outras vezes, fora do expediente (Freire, Copesul).

O Quadro 4 tem por objetivo uma análise comparativa das características sociais promovidas pelas organizações relacionadas pelo seu enfoque.

Enfoque	Empresas		
	Copesul	FMSS	Randon
1. CLIENTELISTA			
• Apoio fornecido pela empresa torna a comunidade dependente	Raramente	Raramente	Raramente
• O recurso disponibilizado pela empresa é imprescindível para a manutenção da atividade	Raramente	Raramente	Raramente
• A organização não monitora as atividades desenvolvidas pela comunidade	Raramente	Raramente	Raramente
• As doações são esporádicas e sem uma preocupação que vise à sustentabilidade da ação	Raramente	Raramente	Raramente

<ul style="list-style-type: none"> • A ligação com o doador se dá em uma via de mão única, com a empresa fazendo doações e a organização sem fins lucrativos recebendo essas doações. 	Raramente	Raramente	Raramente
<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase se dá nos sintomas e não nas causas dos problemas 	Raramente	Raramente	Raramente
2. EMANCIPATÓRIO	Copesul	FMSS	Randon
<ul style="list-style-type: none"> • Projetos em que o apoio fornecido pela empresa promove a autonomia e a emancipação da comunidade 	Geralmente	Geralmente	Geralmente
<ul style="list-style-type: none"> • Visa desenvolver as capacidades humanas e sociais de uma comunidade, possibilitando a superação dos problemas 	Geralmente	Geralmente	Geralmente
<ul style="list-style-type: none"> • Há um maior envolvimento da organização por parte da empresa na monitoração das atividades desenvolvidas pela comunidade 	Geralmente	Geralmente	Geralmente
<ul style="list-style-type: none"> • As doações não são esporádicas 	Geralmente	Geralmente	Geralmente
3. TRANSFORMADOR	Copesul	FMSS	Randon
<ul style="list-style-type: none"> • Há uma participação intensa por parte da empresa junto à comunidade 	Raramente	Geralmente	Raramente

<ul style="list-style-type: none"> • Tem um efeito emancipatório mas também transformador por adotarem uma ação pró-ativa frente aos problemas 	Raramente	Nunca	Raramente
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica-se a participação de empregados disponibilizando seu tempo para tratar de assuntos de interesse comunitário 	Raramente	Nunca	Raramente

Quadro 4: Análise comparativa das organizações em relação às características das ações junto à comunidade por enfoque

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 IDENTIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS EM SUAS AÇÕES SOCIAIS JUNTO À COMUNIDADE

É fato que as empresas enfrentam dificuldades quando da promoção de suas ações junto às comunidades onde atuam. Quando da revisão de literatura, foi possível identificar algumas dessas dificuldades, o que possibilitou estabelecer a natureza a que se referiam. Os resultados da pesquisa corroboram que os principais entraves estão, principalmente, no gerenciamento dessas atividades, nas dificuldades econômicas e nos aspectos legais, ou seja, relacionados a problemas de legislação que terminam por burocratizar o investimento social e por conseqüência, inviabilizá-lo algumas vezes. Embora este trabalho tenha se preocupado em estudar empresas de grande porte, o que poderia permitir um entendimento de que, nesse universo, as dificuldades fossem similares, o constatado, na prática, é que cada empresa tem sua forma de gerenciar suas ações sociais, e isso acarreta que determinadas dificuldades não sejam inerentes a todas as organizações.

5.3.1 Gestão Social

Um dos desafios que as empresas enfrentam, muitas vezes, está relacionado à consolidação de parcerias, mais especificamente à ausência de conhecimento sistematizado, teórico e prático sobre seu funcionamento (FISCHER, 2002; FRANCO 2002). As organizações estudadas promovem parcerias com agentes das iniciativas pública, privada e

com outras organizações do terceiro setor. Ao que tudo indica, há consciência da importância do estabelecimento de parcerias pelas empresas.

Hoje, em Porto Alegre, existem oito galpões, e nós estamos atuando em uma parceria com a Escola Técnica de Plástico, com o DMLU – Departamento Municipal de Limpeza Urbana - e com a SMIC – Secretaria Municipal da Indústria e Comércio -, para que a gente possa criar um modelo de capacitação para todos os galpões de Porto Alegre e poder replicar esse modelo em outras unidades. Essa parceria pretende qualificar os ambientes dos galpões de coleta seletiva, que são estruturas criadas pela Prefeitura ”.

Outro projeto que nós também temos parceria é com a Prefeitura de Porto Alegre, que nos pediu para construir um centro que abrigasse psicólogos, assistentes sociais, dentistas e médicos para receber as pessoas da comunidade. É um centro construído com um material que, aqui no Brasil, é pouco conhecido, mas é muito usado no Canadá. Então, como, na época, não tínhamos recursos para investir na criação desse centro, conseguimos levantar o recurso junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) (Freire, Copesul).

[...] agora, nós temos um programa em parceria com o Banco Mundial e com o Unicef que se chama Fundo do Milênio da Primeira Infância. Este é um programa também de cooperação financeira a entidades de educação infantil que atendem crianças de zero a seis anos. Então, as parcerias se dão de duas formas: uma é na ponta da execução, que são as entidades que executam projetos e que estabelecem o convênio com a Fundação durante um determinado período e também passam a receber qualificação técnica; de outro lado, a Fundação também busca cofinanciadores que terminam por serem sócios de um determinado programa.

Nós fizemos uma parceria com o Instituto Ayrton Senna para que a gente pudesse desenvolver esse projeto do Banco Mundial. Neste momento, juntamente com a Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura (UNESCO) estamos construindo uma parceria buscando construir um fundo de R\$ 1 milhão, e aí nós estamos acessando outras empresas (Alceu, FMMS).

Nós temos aquela parceria com a secretaria da saúde, através da direção do Hemocentro, onde a gente promove e apóia todas as ações que eles fazem de estímulo à doação de sangue por parte das pessoas da comunidade. Ano passado (2002), a gente patrocinou uma fita que foi distribuída a todos os hemocentros regionais do Rio Grande do Sul, justamente para que se pudesse estimular essa questão de doação de sangue, e nós escolhemos a secretaria de saúde como um dos parceiros.

Há, também, uma parceria com a ONG Parceiros Voluntários. Nós temos um convênio com eles no sentido de encaminhar os nossos funcionários que têm interesse em prestar algum serviço voluntário nas entidades que a Parceiros Voluntários indica (Jeanine, Randon).

Muitas vezes, o conhecimento ou a competência que a organização desenvolve não é suficiente para gerenciar isoladamente projetos sociais. Entretanto a constatação de que parcerias são imprescindíveis não implica que nos relacionamentos entre os parceiros não ocorram problemas.

O poder público é uma novela...chegamos a mandar três vezes o mesmo documento para o ente público, aí eu ligava e recebia a resposta – ‘vou ver por aqui’ – e aí se passavam mais dois meses. É realmente uma dificuldade de comunicação entre as partes, de boa vontade, de interesse, sei lá...

Aqui tu trata com comunidades de uma complexidade muito inimaginável, decorrente do passivo social. Então, para todo lado, tu tens que pisar em ovos. Um

projeto desses, de inserção social, que eu tô sentado na mesa com o pessoal que separa lixo, fica difícil dar um foco, uma orientação, criar um resultado. Enfim, para tu interagir com esses ambientes tem que ter habilidade. (Freire, Copesul).

Embora existam parcerias, eu considero que nós (empresas e fundações) estamos um pouco longe de fazermos ações mais articuladas. Cada empresa faz seu investimento numa ação; então fica uma soma de micro ações que terminam por não fazerem a mudança, não provocarem a mudança (Alceu, FMSS).

Trabalhar com parceiros para o desenvolvimento de ações sociais junto à comunidade requer que se tenham critérios para a escolha dos que possam contribuir sinergicamente com o projeto. Mello Neto e Froes (2001) apontam como uma das dificuldades nas relações de parceria a escolha de critérios claros.

Na verdade, o critério é sempre o programa. Conforme o programa, a gente levanta quem são os entes públicos que possam, de algum modo, ter interesse por esse problema. Então, a gente constrói, faz um levantamento dos envolvidos, dos parceiros potenciais e vai atrás. Em geral, a Fundação procura parceiros, prioritariamente parceiros similares a nós, ou seja, a nossa prioridade é com parceiros de desenvolvimento, de âmbito nacional, que tenham interesse em fazer uma parceria com uma agência de fomento de âmbito regional (Alceu, FMSS).

No projeto Nossas Escolas, por exemplo, para escolher as escolas é solicitado ao poder público municipal, que entendemos ser o parceiro ideal, pelo conhecimento que detém sobre a educação, a indicação de três escolas por município; no caso, são três municípios, e, então, a gente escolheria uma escola de cada município valendo-se de critérios nossos: número de alunos, proximidade com a nossa região aqui do Pólo, nível de risco e vulnerabilidade daquelas comunidades e condições da escola (Freire, Copesul).

A parceria requer confiança no trabalho que será desenvolvido e envolve também divisão de papéis e responsabilidades que, se não forem bem estabelecidos podem comprometer todo o projeto (CARRION, 2002). Essa falta de definição, muitas vezes, atrasa o projeto, podendo, em casos mais complexos criar um desgaste na relação entre empresa e comunidade. A lógica do mercado, onde impera a competitividade predatória e a busca por resultados, entra, muitas vezes, em conflito com a lógica das organizações sem fins lucrativos, que apresenta características de solidariedade ainda difíceis de compreender pela iniciativa privada. Embora as ONG's percebam, em parte, que precisam se apropriar de e se adequar à lógica de mercado, principalmente das ferramentas de gestão que as empresas dominam, há uma preocupação que essa apropriação termine por descaracterizar a natureza da organização social, passando, assim, a atuar predominantemente com uma racionalidade instrumental (OLIVEIRA, 1997).

Na verdade, como nós temos essa experiência de pouco tempo com a comunidade, e de participação em programas, então os papéis já vêm mais ou menos definidos, a

gente sabe onde é o nosso limite, até onde é a nossa participação e qual é a participação deles. Não é uma coisa feita formalmente; isso é estabelecido de forma tácita (Jeanine, Randon).

O papel da Fundação é o de ser um orientador técnico, e a grande competência, hoje, que a Fundação tem é nessa área de gerenciamento. A gente não tem um trabalho executivo, nós não trabalhamos na ponta; isto quem faz é a instituição social que nós apoiamos, e aí, nesse caso, os papéis e responsabilidades estão muito bem definidos (Alceu, FMSS).

Quando tu vais fazer um convênio num ambiente de tecido social desgastado, é difícil conseguir conjunção ou convergência de visões. Eles começam a se desentender entre eles, e aí tu vês elementos trabalhando fortemente, ideologias baratas, ideologias mortas, interesses meio questionáveis. Um troço muito sério é como usam a comunidade mais carente para interesses políticos, não partidários, mas ideológicos (Freire, Copesul).

Outro ponto importante referente às dificuldades enfrentadas pelas organizações, diz respeito ao nível de informação que a empresa detém sobre a comunidade ou quanto estruturadas encontram-se essas informações. Torna-se impossível pensar em desenvolver um projeto, seja ele de enfoque predominantemente emancipatório, seja transformador, sem ter conhecimento da comunidade onde se está atuando. As empresas não podem intuir que conhecem os problemas e, a partir daí, elaborarem um projeto com o objetivo de atingir os objetivos sociais propostos. Muitas das dificuldades que terminam por aparecer decorrem da falta de informação estruturada sobre a realidade das comunidades onde as empresas estão atuando (FISCHER, 2002), ou seja, desconhecimento do terreno onde estão pisando.

O projeto Nossas Escolas foi inicialmente, formatado e desenhado pela Copesul e, depois, apresentado para aprovação e ajustes junto às entidades parceiras. Além disso, temos reunião periódicas; sou do comitê gestor, para verificar o andamento do Projeto. Recebo os resultados, reorientamos o Projeto, e assim vai a nossa participação (Freire, Copesul).

A Fundação possui um banco de dados que contempla todo um sistema de informações, e nós, agora, estamos querendo avançar, aperfeiçoando ainda mais esse sistema, pois nós descobrimos que isso é um capital importante que a gente tem que saber explorar melhor, em favor, inclusive, dos projetos. É um valor que a Fundação tem [...] (Alceu, FMSS).

Não, não temos. É exatamente essa a nossa preocupação. Agora, através da União das Associações de Bairro, quando vem alguma demanda, a gente tem este perfil muito mais detalhado, porque é feita uma seleção, uma avaliação mediante visita nas entidades e eventualmente por morar na cidade a gente tem idéia de quais são os bairros e suas necessidades, mas não temos isso sistematizado”.

Pretendemos realizar uma pesquisa com a finalidade de identificar as necessidades de cada bairro assim como da comunidade em geral. A partir dessa pesquisa será possível montar uma base de dados estruturada (Jeanine, Randon).

Outros dois pontos importantes relacionados pela FMSS dizem respeito à qualificação do profissional de dentro da organização para gerenciar os projetos (MELLO NETO E

FROES, 2001) assim como à dificuldade das organizações sem fins lucrativos em elaborarem projetos bem consolidados e que justifiquem o investimento.

A empresa precisa qualificar, formar ou identificar alguém que possa fazer essa interface entre a empresa e a comunidade, porque essa relação não é negócio da empresa e compreender isso já é uma grande coisa.

A maioria das empresas acha que, para a área social, todo mundo, de certa forma, entende ou qualquer coisa que se fizer está bom. Felizmente, isso está mudando, e as empresas estão cada vez mais, investindo socialmente em projetos bem elaborados. E aí, nesse ponto também tem uma dificuldade, que tem origem nas organizações sem fins lucrativos mas que acaba respingando na empresa, que é a existência de projetos muito frágeis (Alceu, FMSS).

5.3.2 Econômica

As dificuldades de natureza econômica, conforme caracterizadas no presente estudo, referem-se aos entraves que as empresas, em geral, enfrentam no estabelecimento de critérios para a realização de investimentos sociais, assim como na definição do montante a ser investido em projetos sociais. Como são muitas as demandas da comunidade, decidir pela educação em detrimento da saúde ou do saneamento básico pode ocasionar uma discussão sem fim. As empresas pesquisadas já possuem um foco definido, assim como procuram planejar o montante a ser investido nos projetos. Importante destacar a dificuldade apontada pela FMSS quanto à captação de recursos para o apoio de projetos e que está diretamente relacionada a uma questão geográfica de nosso estado, bem como o custo de manter uma fundação.

Para a Copesul, quando temos que decidir se vamos realizar ou não o investimento social no projeto, temos como ponto de partida as três áreas de atuação social da empresa: cultura, educação e saúde.

O montante a ser investido segue o mesmo critério dos orçamentos das outras áreas. Se eu tenho uma diretriz que o orçamento é igual ao do ano passado, segue igual ao ano passado[...] (Freire, Copesul).

Sim, há um critério claro. A gente cria um programa, aprova junto ao conselho curador esse programa e, a partir daí, abrimos um edital para as entidades sociais e organizações não governamentais se inscreverem. Após essa etapa, nós escolhemos os projetos dentro de determinadas linhas[...]

Nós somos uma equipe de 20 pessoas, mas a Fundação, de 1998 para cá, vem diminuindo seus quadros, vem diminuindo seu orçamento. É o reflexo da economia que, inevitavelmente, impacta na Fundação. Nós vamos tentando compensar através da busca de parcerias externas para poder continuar cumprindo com a nossa missão.

A nossa dificuldade, em termos de recursos, é que a nossa região não é alvo de financiamento nacional, ela não é alvo prioritário, então isso dificulta um pouco para a gente conseguir parcerias nacionais.

A Fundação é um troço pesado que exige investimento sistemático; tem retornos mais interessantes mas as empresas preferem criar um departamento de responsabilidade social dentro da organização, estabelecer algum recurso e investir em bons projetos (Alceu, FMSS).

Nós temos uma diretriz, até do próprio presidente, mas que é validada pela diretoria da *holding*. Os nossos projetos sociais são destinados a crianças e adolescentes, então educação é o nosso foco.

Sim, anualmente é feito, no mês de outubro, o que a gente chama de orçamento matricial, onde estabelecemos quais são os valores que a empresa vai destinar, no caso, cada uma das empresas, para os projetos. Após essa etapa, o montante a ser investido é validado no planejamento estratégico de cada empresa, pela sua diretoria (Jeanine, Randon).

5.3.3 Legal

A natureza legal refere as dificuldades que as empresas têm em se valer dos incentivos fiscais, o que está diretamente relacionado com o marco regulatório do terceiro setor. Acredita-se que, se houvesse um estímulo fiscal destinado à área social, as empresas poderiam contribuir com mais recursos, promovendo um número maior de projetos junto à comunidade ou aperfeiçoando os já existentes.

É imperioso afirmar que esta pesquisa foi realizada antes da regulamentação da Lei de Solidariedade aqui no Rio Grande do Sul. O Programa de Apoio à Inclusão e Promoção Social, conhecido como Lei da Solidariedade, é instituído pela Lei Estadual nº 11.853, de 29 de novembro de 2002, e regulamentado pelo Decreto Nº 42.338, de 11 de julho de 2003, e tem como objetivo desenvolver ações na área social, através de mecanismos de parceria e colaboração. O projeto partiu de iniciativa do então Presidente da Assembléia Legislativa do Estado, Senador Sérgio Zambiasi. Pela Lei, as empresas que financiam projetos na área social, no Rio Grande do Sul podem compensar, por meio de crédito fiscal presumido, até 75% do valor comprovadamente aplicado com o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) a recolher. Foram escolhidas, em janeiro de 2004, as instituições certificadas que poderão se valer dos benefícios (ZERO HORA, 2004).

Entretanto somente o tempo poderá dizer se, efetivamente, os incentivos sociais contemplados nessa lei mobilizarão ou incentivarão os empresários a investirem mais em projetos sociais junto a estas instituições certificadas.

Sim, nos valem das leis de incentivo à cultura e de tudo que é possível; a gente utiliza e repassa para projetos comunitários. Esse é o investimento pesado que a empresa faz até porque tem essa possibilidade de uso do impostos e tudo mais.

Em relação à legislação que regulamenta o setor acredito que a gente tenha uma caminhada grande pela frente. Eu acho que o terceiro setor não vem recebendo o destaque que merece, porque chega um momento em que o Estado retira políticas sociais, não permitindo que outras pessoas e entidades façam o que ele deixou de fazer.

[...] a gente sabe que muito do que vai da empresa para o Estado acaba não voltando da forma como poderia para ser distribuído e melhorar as condições da sociedade como um todo. Se esse caminho fosse encurtado com possibilidades de repasses mais diretos, eu penso que as coisas andariam melhor (Jeanine, Randon).

Praticamente não nos valemos de incentivo, é praticamente zero de incentivo. Quanto à questão do marco legal, nós temos uma regulação muito pobre, um marco fiscal ridículo. Não existe uma política bem pensada sobre esse assunto e há uma grande dificuldade do Governo em criar uma renúncia fiscal. O marco legal construído hoje não consegue dar conta de toda a realidade do terceiro setor.

[...] acho que, de fato, se a gente tivesse alguma coisa parecida com o que a cultura tem no Brasil, acho que nós teríamos um salto estupendo, porque, mesmo sem isso, como existe grande necessidade no País, apesar de não haver incentivos no mercado, as empresas, a sociedade, o próprio cidadão estão fazendo alguma coisa para tentar melhorar, e isso à revelia de qualquer tipo de apoio do poder público (Alceu, FMSS).

A Copesul se vale totalmente, o máximo que puder. Lamentavelmente, não existe legislação que apóie, que alavanque, com exceção das ações para a área cultural. Casualmente, aqui no Estado, foi regulamentada, pelo Governador, a Lei de Solidariedade, que, por enquanto, será a única no Brasil a apoiar ações na área social (Freire, Copesul).

A seguir apresenta-se o Quadro 5, resumo comparativo das dificuldades enfrentadas de cada organização, divididos por sua natureza.

Natureza	Empresas		
	Copesul	FMSS	Randon
1. GESTÃO SOCIAL			
• Carência de conhecimento sistematizado, teórico e prático sobre o funcionamento de parcerias	Sim	Sim	Sim
• Falta de informações estruturadas e confiáveis sobre o terceiro setor	Sim	Sim	Sim
• Dificuldade em definir papéis e responsabilidades na gestão de ações sociais	Sim	Não	Sim

<ul style="list-style-type: none"> Desconfiança por parte das empresas na capacidade das ONG's em gerenciar o trabalho a que se propõe realizar 	Sim	Sim	Sim
<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitação para o gerenciamento de Organizações Sociais 	Sim	Sim	Sim
<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em estabelecer um ambiente de confiança entre a empresa e os atores envolvidos 	Sim	Não	Não
<ul style="list-style-type: none"> Carência de profissionais capacitados dentro das empresas para a gerência e monitoramento de projetos sociais 	Sim	Não	Sim
<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em alinhar o planejamento estratégico da empresa com seu projeto social 	Não	Não	Não
<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em avaliar os projetos encaminhados pelas ONG's 	Não	Sim	Não
<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em adotar critérios de aprovação de projetos 	Não	Não	Não
<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em monitorar e avaliar os resultados 	Não	Não	Não
2. ECONÔMICA	Copesul	FMSS	Randon
<ul style="list-style-type: none"> Carência de recursos financeiros para apoiar os projetos 	Não	Sim	Não

• Ausência de critérios orçamentários para investimentos na área social	Não	Não	Não
3. LEGAL	Copesul	FMSS	Randon
• Ausência de uma política de incentivos fiscais	Sim	Sim	Sim
• Legislação burocrática e de difícil compreensão	Sim	Sim	Sim

Quadro 5: Análise comparativa das dificuldades enfrentadas pelas organizações divididas por sua natureza.

Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONCLUSÕES

Neste trabalho, nos propusemos a analisar as dificuldades enfrentadas por três organizações gaúchas nas ações sociais que desenvolvem junto à comunidades carentes. Embora todas sejam consideradas empresas de grande porte e reconheçam a importância de estreitarem o seu relacionamento com as comunidades, a pesquisa possibilitou constatar que nem todas as dificuldades apontadas pela revisão de literatura são vivenciadas pelas organizações estudadas, o que não implica afirmar que essas dificuldades tenham sido superadas pelas empresas.

Em relação às iniciativas sociais das empresas, seja pelo enfoque emancipatório predominante que as caracteriza, seja pela identificação de que algumas dificuldades apontadas na revisão de literatura já estão sendo superadas, pode-se concluir que há uma preocupação destas organizações em realizar um trabalho socialmente responsável, procurando alinhar suas ações com os valores da corporação e com o seu planejamento estratégico. Isto indica que essas empresas vêm reconhecendo seu papel social como um dos agentes, em conjunto com os demais setores, responsáveis por promover, patrocinar, investir em projetos e programas, que tenham resultados cada vez mais eficientes e capazes de contribuir para minimizar os impactos da crise social e econômica que o País enfrenta. Entretanto a intensificação da participação empresarial junto ao setor solidário, assim como o próprio movimento das organizações sociais sem fins lucrativos e o processo de ajustes pelo qual o setor público vem passando (FERNANDES 1994, TENÓRIO, 2001), demonstram que, por mais bem intencionadas que sejam as empresas, há, ainda, um longo caminho a seguir, para que se possa alcançar, com a colaboração destas organizações e a partir do que já vêm fazendo, ações mais articuladas, de caráter transformador. Longe de tirar o mérito do que vem sendo realizado, se há a indicação de que esse processo de participação empresarial não se limita exclusivamente a objetivos estratégicos na busca por um diferencial competitivo, as empresas necessariamente precisarão trabalhar de maneira mais intensa. Essa intensificação pode ser feita investindo recursos financeiros em projetos que consigam monitorar e avaliar melhor os resultados e investindo em recursos humanos, disponibilizando e incentivando os profissionais das organizações a contribuírem com suas competências nos projetos sociais apoiados pela empresa que representam.

É imprescindível reiterar que esse processo não poderá ocorrer isoladamente e que seria ingenuidade imaginar que as empresas passariam a assumir integralmente o que o Estado, pelo menos atualmente, não consegue dar conta sozinho. É o que Austin (2001, p. 25) denomina “interdependência inevitável”, que tem por base a idéia de que as capacidades complementares de cada agente realizam mais do que cada capacidade individualmente. As organizações sociais, por sua vez, também têm um papel importante a desempenhar nesse processo por conhecerem o campo social de maneira bem mais profunda, até pela proximidade com que se relacionam com as comunidades. O que significa dizer que os três setores: o Estado, o setor privado e as chamadas “organizações do terceiro setor” (ONG’s, Fundações, OS, etc.) têm muito a ganhar e a oferecer às camadas desfavorecidas atuando em parceria.

A partir desta pesquisa, abrem-se novas oportunidades de estudo. Uma delas refere-se ao estudo das estratégias que as empresas estão adotando para superarem obstáculos encontrados em suas práticas sociais. Outra possibilidade é a realização de pesquisa que contemple organizações de diferentes portes (médias e pequenas), procurando realizar uma análise comparativa das dificuldades percebidas. Há, também, a sugestão de um estudo com as organizações sociais beneficiadas pelos projetos das empresas pesquisadas visando comparar as dificuldades percebidas pelas empresas com as dificuldades percebidas pelas entidades sociais. Por último, se poderia sugerir ainda, um estudo longitudinal procurando analisar se as dificuldades das organizações pesquisadas foram superadas e se emergiram novos obstáculos.

A seguir, é apresentada uma síntese da conclusão de nosso estudo com ênfase para as características sociais e dificuldades enfrentadas pelas empresas estudadas. Por último é realizada uma análise comparativa entre as três organizações identificando variações nas dificuldades, entre as empresas que realizam suas ações através de um departamento interno (Copesul e Randon) frente as que o fazem por uma Fundação como é o caso da RBS.

6.1 QUANTO ÀS CARACTERÍSTICAS DAS AÇÕES SOCIAIS PROMOVIDAS PELAS EMPRESAS

Embora seja possível reconhecer, dentre as ações sociais pesquisadas, um enfoque de viés clientelista na promoção de algumas de suas iniciativas sociais (número cada vez mais limitado), em todas as empresas (Randon, Copesul e FMSS patrocinam eventos ou realizam doações para construção de hospitais ou ainda disponibilizam recursos para a manutenção de determinada entidade social), há que se perguntar até que ponto essas doações podem ser

consideradas, de fato, clientelistas. A literatura aponta, basicamente, que o enfoque clientelista pode ser identificado quando: a) as organizações se limitam à doação de recursos financeiros; b) têm um caráter esporádico; e c) um envolvimento mínimo da organização no projeto apoiado (MACHADO e LAGE, 2002). De fato, as empresas pesquisadas têm efetuado doações e patrocinado eventos onde é possível reconhecer as características acima elencadas. Entretanto, ainda que o apoio financeiro das organizações seja imprescindível para a consecução do projeto ou do evento, seria aconselhável se levar em conta o que representa, por exemplo, uma doação expressiva de recursos a um hospital de transplantes. O auxílio financeiro que a empresa presta torna possível a construção de um hospital que atenderá a centenas de pessoas que, se não fosse pela contribuição, teriam um destino bem diferente do que hoje é percebido. Ainda assim, as empresas pesquisadas estão cada vez menos investindo em ações dessa natureza e priorizando ações vinculadas ao seu planejamento estratégico e com foco definido, o que possibilita o entendimento de que ações clientelistas estão perdendo espaço para ações com enfoque emancipatório. Todavia continuarão existindo ações com enfoque clientelista na medida em que determinados projetos ou eventos, como é o caso da Feira do Livro de Porto Alegre, beneficiam a população gaúcha como um todo e deixar de promovê-los seria desconsiderar o papel importante que a Cultura, ou no caso, o Hospital de Transplantes, a saúde, representam para o desenvolvimento de uma sociedade.

A constatação de que *predomina* o enfoque emancipatório nas ações sociais promovidas pelas empresas estudadas é justificada pela evidência de que, na maioria das ações, as empresas preocupam-se em promover a sustentabilidade do projeto em que estão investindo, procurando auxiliar a comunidade a continuar desenvolvendo-o, mesmo após cessado o aporte financeiro ou o apoio técnico. Nesses casos, percebe-se que há um envolvimento das empresas junto aos parceiros e à comunidade, procurando entender melhor a que se destina o recurso, qual o objetivo do projeto e auxiliando direta, ou indiretamente, para que os problemas identificados possam ser superados e os resultados, atingidos. Há, de certa forma, uma ação de monitoramento para que a empresa possa se assegurar de que os recursos estão sendo utilizados de maneira eficiente. Todas as três empresas estudadas possuem profissionais para gerenciar os projetos, indicando preocupação em promover ações que realmente possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde estão atuando.

Quanto ao enfoque transformador, pode-se afirmar que as empresas têm interesse que suas ações possam transformar, de fato, a realidade social das pessoas que vivem nas comunidades beneficiadas. A criação de Conselhos para estruturarem programas, a

participação mais intensa junto à comunidade, o alinhamento das ações com o planejamento estratégico da empresa e a intenção de envolver os funcionários, de maneira mais estruturada, apontam para um caminho que poderá contribuir para que as ações sociais, hoje, *predominantemente* emancipatórias, possam assumir um caráter progressivamente transformador. Entretanto, é preciso reconhecer que a transformação social de uma comunidade extrapola a ação da empresa, por mais bem intencionada e planejada que possa ser. A ação articulada entre os três agentes (privado, público e social) é condição inicial para que se possa pensar em transformação. Há que se pensar a existência de políticas públicas específicas, a situação do país, bem como ter claro que esse é um processo que demanda tempo, pois envolve aspectos culturais e atores com lógicas diferentes e, por vezes, conflitantes. Ainda é relativamente cedo para avaliar se as ações sociais promovidas pelas empresas estudadas tendem a assumir um enfoque progressivamente transformador. O que a presente pesquisa nos permitiu perceber com maior clareza é que se trata de um processo em construção.

6.2 QUANTO ÀS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS ORGANIZAÇÕES NAS SUAS AÇÕES JUNTO À COMUNIDADE.

Conforme exposto, Copesul, Randon e Rede Brasil Sul de Comunicações, representada pela sua Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho desenvolvem projetos sociais com a comunidade. A maneira como são desenvolvidos esses projetos dependem da visão da organização, assim como de seus objetivos sociais o que faz com que determinada empresa adote a estratégia de atribuir ao departamento de Recursos Humanos (Randon), ou ao Departamento de *Marketing* (Copesul) ou, ainda, instituir uma Fundação (RBS) visando estreitar o relacionamento com a comunidade e promover ações sociais cada vez menos clientelistas, conforme se pode observar na caracterização das ações sociais promovidas pela empresas.

A literatura que serviu de referência para a construção de uma tipologia que possibilitasse identificar as dificuldades por sua natureza, gestão social, econômica e legal permitiu concluir que nem todas as dificuldades apontadas foram reconhecidas como empecilhos pelas organizações. Percebe-se que as empresas reconhecem a necessidade de trabalharem em parceria no desenvolvimento de suas ações. Praticamente todas as ações pesquisadas envolvem parcerias que contemplam todos os setores. São parcerias com o poder público, com outras empresas e, ou, diretamente com as organizações sociais. Igualmente, as

empresas apresentam foco de ação bem definido (Randon, na questão da educação e do meio ambiente; Copesul, na educação, saúde e cultura; e FMSS na educação de crianças e adolescentes em risco social). Copesul e FMSS já têm alinhado seu posicionamento estratégico com seu objetivo social. Todas as organizações apresentam critérios para aprovar os projetos, identificar previamente o recurso a ser investido, assim como as condições de monitorar se os projetos estão atingindo seus objetivos. Aparentemente diante do exposto acima, poder-se-ia concluir que são poucas as dificuldades enfrentadas pelas empresas estudadas na sua relação com a comunidade. Entretanto, na realidade, existem dificuldades percebidas e indicadas pelas empresas e que, por sua vez, representam um desafio para que suas ações possam ser mais eficientes. Um olhar mais atento nas supostas dificuldades superadas por essas organizações torna possível reconhecer que, à exceção das parcerias e de certa forma do processo de monitoração e avaliação, todas se referem ao ambiente interno da organização, ou seja partem de dentro para fora da empresa. Quando passamos a analisar a relação da empresa com o ambiente externo é que se evidenciam dificuldades de relacionamento com os diversos públicos envolvidos nos projetos, o que permite deduzir que falta as organizações, informações estruturadas sobre os parceiros com os quais se relacionam. Esta falta de informação termina por acarretar falta de confiança por parte das empresas neste relacionamento.

Outra dificuldade apontada está no conhecimento que as empresas têm do modo de funcionamento das entidades sociais e que se de fato há um desconhecimento pode-se presumir que as empresas se sintam inseguras quanto a capacidade das OS em gerenciar o trabalho a que se propõem realizar.

Por outro lado, há que se questionar em que medida o corpo técnico das empresas estudadas está realmente capacitado para entender uma lógica (à exceção da FMSS) tão diferente daquela com a qual estão acostumados a lidar? Ao que decorre também a dificuldade de definição de papéis e atribuições das responsabilidades entre os parceiros (à exceção da FMSS). Há também um reconhecimento de que o Marco Legal do terceiro setor representa um entrave para o desenvolvimento de ações sociais, e que se precisa de uma política mais estruturada que legitime a importância do setor social para o desenvolvimento do País através de políticas públicas específicas. É transparente a dificuldade que as organizações apontam em confiar no ente público (Estado) a capacidade deste em desempenhar, de forma eficiente, seu papel social. Uma política de incentivos fiscais também foi indicada como uma necessidade para que as empresas possam desenvolver mais ações na área social, a exemplo do que já se verifica na área cultural. Resta saber se, de fato, mais

incentivos resultarão em ações mais eficientes ou no aperfeiçoamento das que já são desenvolvidas. Por último, salientada pela FMSS, a dificuldade de captação de recursos, o que implica em um obstáculo de ordem econômica e tem seu fundamento relacionado a uma questão de ordem geográfica, onde a maioria dos recursos de organismos internacionais e nacionais é destinado a região sudeste.

6.3 CONSIDERAÇÕES COMPARATIVAS FINAIS QUANTO ÀS DIFICULDADES

É importante que se faça uma análise comparativa, pois são representativas as diferenças das dificuldades enfrentadas, conforme constatou-se neste estudo, pela Randon e Copesul, que gerenciam suas ações através de um departamento interno em relação à RBS que o faz através de uma fundação.

O primeiro ponto a considerar diz respeito à estrutura constitutiva para gerenciar as ações. A Fundação, como foi possível compreender na seção 3.3, é uma instituição criada exclusivamente para uma finalidade social específica, com objeto social transparente. No caso da FMSS, esta tem uma sede com funcionários dedicados em tempo integral para gestão dos projetos. Copesul e Randon têm funcionários que são indicados aos projetos sociais, mas que também são utilizados para outras atribuições dentro das suas organizações. A Randon, por exemplo, pensa em criar um instituto para gerenciar suas ações sociais pois acredita que através de um órgão independente, possa fazê-lo de maneira mais profissional.

O segundo ponto a considerar é o conhecimento que a FMSS detém sobre o campo social por atuar diretamente e de forma contínua, junto às organizações sociais. Este conhecimento permite uma comunicação mais fluida, pois a lógica da FMSS, mesmo sendo uma fundação empresarial aproxima-se mais do campo social do que a lógica das empresas, não obstante haja cobrança por resultados e monitoração das atividades sociais desenvolvidas pelas três organizações. Esse conhecimento, aliado a profissionais capacitados, possibilita a FMSS investir em projetos com mais probabilidade de serem bem sucedidos.

O último diz respeito a diferença entre uma fomentadora social, no caso a FMSS que elege organizações sociais para desenvolverem projetos relacionados ao seu objeto social, distintamente de Copesul e de Randon que o fazem de maneira direta com parceiros e com a comunidade. Ser intermediador, como de fato é uma agência de fomento social, implica em metodologias de avaliação e acompanhamento sistemático dos andamentos dos projetos, diferentemente de uma empresa que além da sua atuação social tem outras prioridades, indispensáveis inclusive para que seus projetos sociais possam continuar existindo.

A intenção desta análise comparativa não tem por objetivo induzir que o ideal para as empresas seja a criação de um instituto ou fundação para a gestão social. A própria FMSS reconhece o quão difícil é, sob o ponto de vista financeiro, manter uma fundação. A intenção real é reconhecer os motivos que fazem com que a FMSS apresente dificuldades diferentes das encontradas na Copesul e Randon. Ainda assim, resta uma última observação: Randon e Copesul vêm desempenhando um trabalho social relevante e significativo nas comunidades onde atuam e têm demonstrado preocupação em aperfeiçoar e tornar mais transformador possível esse trabalho. As dificuldades apontadas fazem parte de um processo onde as organizações estão aprendendo continuamente a contribuir para a melhoria da qualidade de vida de suas comunidades. Como todo processo de aprendizagem, há que se dar tempo ao tempo para que as dificuldades hoje percebidas sejam superadas, dando lugar a novos desafios.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. **Organization: from substance to image?** Organization Studies, 1990. p.373-394.

AMANHÃ. Um cidadão do Futuro. **Revista Amanhã** Porto Alegre, Abril 2003, p. 19-23

AMBROSI, Marlei. **Contribuição social das médias e grandes empresas do Vale do Taquari.** 2001 149f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Univates Centro Universitário – Univates. Porto Alegre, 2001

ANDRADE, Roberto Paulo César de. Estado, sociedade civil e empresa: o papel das fundações no conceito atual de filantropia. In: ENCONTRO DAS FUNDAÇÕES PRIVADAS E O MINISTÉRIO PÚBLICO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 1,1996,Rio de Janeiro. **Resumos...** Rio de Janeiro: Ministério Público, 1996. p.18-26.

ASHLEY, Patrícia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patrícia Amélia. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa.** Revista do terceiro setor, 2000. Disponível em: <http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed220800_2/re_opinio.cfm> Acesso em 21 dez. 2002.

AUSTIN, James Eliot. **Parcerias - Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor.** São Paulo: Futura, 2001.

BASSO, Maristela. Fundações privadas nos países do Mercosul: uma análise comparada. In: ° ENCONTRO DE FUNDAÇÕES DO MERCOSUL, 1, 1997, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CEBRAF, 1997. p. 67.

CARDOSO, Ruth C. L. **Fortalecimento da sociedade civil.** In: IOSCPE, Evelyn Berg. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CARRION, Rosinha Machado. A Reestruturação do campo social: desafios à socialização da lei 9.790/99. In: ANPAD, 2002a. p 1-16

_____. A economia solidária no Rio Grande do Sul: desafios à sustentabilidade. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA,37, 2002b. Porto Alegre – RS. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002b, p. 1-10

_____; GARAY, Ângela. A reestruturação do campo social: um caminho de muitas pedras. 2002, **Documentos de Estudo** – NIPETS/PPGA/UFRGS.

_____; PETINELLI, Susane. In: Seminário Gestão Organizacional do terceiro setor, desenvolvimento econômico e social. 3, 2002, São Leopoldo **1 CD ROM.**

_____; GARAY, Ângela. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor. **Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, ano 12, n. 2, p.237-260, novembro de 2000.

CARTA CAPITAL. Aqueles que fazem acontecer. Especial Responsabilidade Social. São Paulo: ano IX n° 243, junho, 2003.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor**: um estudo comparativo entre o Brasil e Estados Unidos. São Paulo, SENAC, 2000, 224 p.

COMISSÃO DA COMUNIDADE EUROPÉIA. **Promoting na european framework for corporate social responsibility**: livro verde. Bruxelas, 2001.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. p. 9.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Ética, responsabilidade social e lucros. A lógica do bem. São Paulo, junho 2003 p. 39.

COPEL - COMPANHIA PETROQUÍMICA DO SUL, **Balço Social 2002**. Triunfo, RS .

CORRÊA, Stela Cristina Hott. **Projetos de responsabilidade social**: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional. 1997. Dissertação Mestrado em Administração de Empresas – Universidade do Rio de Janeiro, COPPEAD, 1997.

DAVIS, Keith. Five propositions for social responsibility. **Business Horizons**, New York, ano 18, n. 3, p. 19-24, jun. 1975.

_____; BLOMSTROM, Robert. **Business and Society**. 3rd ed. New York: Mc Graw-Hill, 1975.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

EMPREENDEDOR. Muito Além do produto **Revista Empreendedor**. São Paulo, Jul. 2003, p. 8-12.

EXAME. Edição especial: guia de boa cidadania corporativa. **Revista Exame**. São Paulo:Ed. Abr, 2002.

EXAME. Edição especial: guia de boa cidadania corporativa. **Revista Exame**. São Paulo:Ed. Abr, 2003.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Márcia Regina; PASSADOR, Cláudia Souza. Apontamentos sobre ação social nas médias e grandes empresas de Maringá: responsabilidade social?In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS, **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002, p.1-15.

FISCHER, Rosa Maria. **Os desafios da colaboração – práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

_____; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FOLLET, Mary Parker. **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymart, 1997.

FRANCO, Augusto. **O terceiro setor e seu papel estratégico**. 2002. (em revisão)

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação de tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times**, New York, sept. 13, 1970.

FRIEDMAN, Milton. Does business have a social responsibility? **Bank Administration**, New York, april 1971.

FUNDAÇÃO MAURÍCIO SIROTSKY SOBRINHO – FMSS – **Relatório de atividades 2002**. Porto Alegre.

O ABC da solidariedade, **Fundação Semear**, Revista Amanhã, Porto Alegre, Ed. Plural, nº 1, Ano 1, 2003.

O assistencialismo cede espaço para a economia da solidariedade. **Gazeta Mercantil**. Brasília. 29 de maio de 2002 – Capa.

ONG's empregam 39,5 milhões de pessoas. **Gazeta Mercantil**, Brasília, p.C-2. 03 out 2002.

O terceiro setor gira 12 bilhões por ano. **Gazeta Mercantil**, Brasília, p A-8, 23 out. 2002.

A Tributação do Terceiro Setor. A Ação social deixa de usar os principais incentivos. **Gazeta Mercantil**, Brasília, p.1 maio. 2003.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. **Os significados do trabalho do voluntariado empresarial e sua ação junto às organizações do terceiro setor**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

Bill Bradley, Paul Jansen e Lês Silverman. A oportunidade de US\$ 100 bilhões do Terceiro Setor **Harvard Business Review**. São Paulo, v. 81, n.5, p. 74-84, maio 2003.

HOUAISS. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Objetiva, 2002. **1 CD-ROM**.

_____. **Pesquisa 2001**. Responsabilidade Social das empresas – Percepção do Consumidor –
.Disponível em:

http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/consumidor/pesq_consum_2001.pdf.>

INSTITUTO ETHOS EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Pesquisa 2002.** Responsabilidade Social das empresas – Percepção do Consumidor –. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/consumidor_2002/consumidor_2002.pdf>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Ação social das empresas: avanços e desafios. **IPEA**, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <www.ipea.gov.br/asocial>. Acesso em: 07 dez.2002 .

JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. **Business and Society**, v. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

KISIL, Marcos. **Organização social e desenvolvimento sustentável:** projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3^a Setor:** desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1986.

LANDIM, Leilah. **Ocupações, despesas e recursos:** as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro; Nau, 1999.

LOGAN, David. et al. **Global corporate citizenship-rationale and strategies.** Whashington: The Hitachi Foundation, 1997.

MACHADO, Adriana Leite Costa Silva; LAGE, Allene Carvalho. Responsabilidade social - uma abordagem para o desenvolvimento social: o caso da CVRD. In; ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**, Salvador : ENANPAD, 2002.p 1- 14.

MARTINELLI, Antônio Carlos. **Empresa-cidadã:** uma visão inovadora para uma ação transformadora. IN IOSCHPE, Evelyn Berg. **3^a Setor:** desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade da globalização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYHEW, Nick. Beyond the market. **The world today**, Pakistan, v. 55, n. 11, p. 22-23, nov. 1999.

MELLO, Neto, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro – da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MESTRINER, Maria Luiza. **O Estado entre a filantropia e a assistência social.** São Paulo: Cortez, 2001.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MURAM, Piero; LIMA, Jose Edmilson de Souza. Terceiro Setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais**, Minas Gerais, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003.

OLIVEIRA, Maurício Serva. A Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2 , p. 18-30 abr./jun. 1997.

PAULA, Sérgio Góes; ROHDEN, Fabíola. **Empresas e filantropia no Brasil: um estudo sobre o Prêmio Eco:** Rio de Janeiro, ISER, 1996.

PAULA, Aline Souki Amaral de; PINTO, Júlia Andrade Ramalho; PAIVA, Kely César Martins. Responsabilidade social: comprometimento ético ou discurso ideológico? In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002. p.1-10.

PELIANO, Anna Maria. **Bondade ou interesse?** como e porque as empresas atuam no social. IPEA, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: < www.ipea.gov.br >. Acesso em 07 dez. 2003.

POCHMANN, Márcio. Políticas de emprego e renda no Brasil. In: Desestruturação de mercado de trabalho brasileiro nos anos 90. **Análise Preliminar**, 1998.

RANDON. **Balanco Social 2002.** Caxias do Sul – RS

RBS - REDE BRASIL SUL DE COMUNICAÇÕES. **Balanco Social 2002.** Porto Alegre – RS.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Novo manual de fundações.** Belo Horizonte: Inédita, 1997.

RIFKIN, Jeremy. **Identidade e natureza do terceiro setor.** . In IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

REDE DE INFORMAÇÕES DO TERCEIRO SETOR. O que é terceiro setor?. **RITS**, 2002. Disponível em: <www. rits.org.br> . Acesso em: 10 dez. 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

SALAMA, Pierre; VALIER, Jacques. **Pobreza e desigualdades no terceiro mundo.** São Paulo: Nobel, 2000.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

_____. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3ª Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut K. **The emerging sector revisited – a summary: the John's Hopkins corporative nonprofit sector project, phase II**. Baltimore: Center for Civil Society Studies, 1998.

SCHOMER, Paula Chies. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2000.

SCHOMER, Paula Chies; FICHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 15, maio/ago. 1999.

SOUZA, Edileusa Godói; RIBEIRO, Karem Cristina de Souza. Gestão social: o investimento e a responsabilidade social na administração das organizações. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002. Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002 p. 1-10.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

TENÖRIO, Fernando G. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOMEI, Patrícia Amélia. A responsabilidade social das empresas: análise qualitativa da opinião. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, 1984.

TERCEIRO SETOR EM EXPANSÃO. **Zero Hora**, Porto Alegre, 11 mar. 2001. Caderno Emprego e Oportunidades.

ENTIDADES GANHAM CERTIFICADO DA LEI DA SOLIDARIEDADE. **Jornal Zero Hora**. Porto Alegre, 20 jan. 2004, p.33.

ZOUAIN, Deborah Moraes; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Desenvolvimento da dimensão comunitária das responsabilidades das organizações: um estudo de caso sobre a LIGHT e suas contribuições para o desenvolvimento humano sustentável, a inclusão e a cidadania. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**, Salvador : ENANPAD, 2002 - p.1-16.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A

Autorização das empresas para citação das organizações e do nome dos gerentes entrevistados.

1) Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho

Conforme sua solicitação, autorizo mencionar na sua dissertação de mestrado o nome da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho e o nome de Alceu Terra Nascimento.

Alceu Terra Nascimento

Gerente Executivo da FMSS

2) Randon

Autorizo o Sr. Vitor Liberman, a citar, em sua dissertação de mestrado o meu nome - Jeanine Jeremias Pacholski e da empresa Randon.

SDS

Jeanine

3) Copesul

Autorizo Vitor Liberman a mencionar na sua dissertação de mestrado o nome da Copesul e o nome de João Ruy Dornelles Freire.

João Ruy Dornelles Freire

Assessor de Comunicação e Marketing

ANEXO B

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturado

Objetivo Específico	Enfoques	Perguntas	<u>Autor</u>
Caracterizar as ações sociais das empresas	Assistencialista Emancipatória Transformadora • • •	A comunidade depende dos recursos disponibilizados pela organização para sua sobrevivência?	Machado e Lage (2002) Fernandes (1994)
		Que tipo de acompanhamento é feito pela empresa (monitoração) junto às atividades desenvolvidas junto à comunidade?	Machado e Lage (2002)
		Há um programa sistematizado que se preocupe com a sustentabilidade do projeto?	Machado e Lage (2002)
		Os investimentos na comunidade apresentam-se de forma esporádica?	Machado e Lage (2002)
		Há uma preocupação da empresa em adotar um comportamento que vise a antecipação de problemas junto à comunidade?	Peliano (2001)
		A organização participa ativamente dos problemas e das soluções junto à comunidade onde atua?	Peliano (2001) Fernandes (1994)
		Há algum tipo de intercâmbio de competências entre a empresa e a Comunidade?	Austin (2001)
		Há algum tipo de acompanhamento ou mensuração de resultados?	Austin (2001)

<u>Objetivo Específico</u>	<u>Natureza</u>	<u>Perguntas</u>	<u>Autor</u>
Identificar as Dificuldades que as empresas enfrentam em suas práticas sociais junto à comunidade	Gestão	<p>Há algum tipo de parceria que sua empresa desenvolve junto ao primeiro ou ao terceiro setores com o objetivo de aperfeiçoar as ações desenvolvidas na comunidade?</p> <p>Em caso positivo, há algum critério para identificar parceiros para o desenvolvimento das ações?</p> <p>Sua organização possui informações estruturadas e confiáveis em relação as comunidades onde atua?</p> <p>Como são definidos os papéis e as responsabilidades entre a empresa e a comunidade onde esta atua?</p>	<p>Fischer (2002)</p> <p>Mello Neto e Froes, (2001)</p> <p>Fischer (2002)</p> <p>Ceats www.ceats.org.br</p>
	Econômica	<p>Há um critério para decidir pelos investimentos sociais?</p> <p>Há um critério claro para o montante a ser investido em projetos sociais na comunidade?</p>	<p>Jornal Gazeta Mercantil, (2002)</p> <p>Ipea (2001)</p>
	Legal	<p>Sua organização se vale de incentivos oferecidos pelo Estado?</p> <p>Qual é a sua percepção em relação à legislação que regulamenta o terceiro setor?</p>	<p>Ipea (2001)</p> <p>Ipea (2001)</p>

Quais as dificuldades que sua organização enfrenta nas suas práticas sociais junto as comunidades onde atua?

Curriculum Vitae resumido do autor:

Mestre em Administração de Empresas pela UFRGS em 2004.

Especialista em Gestão Empresarial pela FGV/RS em 2000.

Especialista em Marketing pela PUC/RS em 1995.

Formado em comunicação social com ênfase em publicidade pela PUC/RS em 1994.

Formado em administração de empresas pela PUC/RS em 1990.