

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS & MEIO AMBIENTE
MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO**

**SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
PROPOSTA PARA UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL DA INDÚSTRIA
AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

**AUTOR:
ENG.º. FERNANDO OLIVEIRA DE ARAUJO**

**PROFESSOR ORIENTADOR:
OSVALDO LUIZ GONÇALVES QUELHAS, D.Sc.**

Niterói
2005

FERNANDO OLIVEIRA DE ARAUJO

**SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
PROPOSTA PARA UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL DA INDÚSTRIA
AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total**.

Orientador:

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Niterói
2005

Ficha elaborada pelo Centro de Documentação Miguel de Simoni do LATEC/UFF

A659 Araujo, Fernando Oliveira de
Sistema de gestão da responsabilidade social corporativa:
proposta para uma organização multinacional da indústria
automobilística brasileira / Fernando Oliveira de Araujo. - Niterói:
UFF, 2005
111 f.

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade
Federal Fluminense, 2005.

Orientador: Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Administração de
empresas – Aspectos sociais. 3. Empresas – Aspectos morais e
éticos. I. Título.

CDD 658.408

FERNANDO OLIVEIRA DE ARAUJO

**SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:
PROPOSTA PARA UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL DA INDÚSTRIA
AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total**.

Aprovado em 05 de Julho de 2005

BANCA EXAMINADORA

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc. – Orientador
Universidade Federal Fluminense

Prof. Waldimir Pirró e Longo, Ph.D., L.D.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Paulo Roberto Tavares Dalcol, Ph.D.
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Niterói
2005

Este trabalho é dedicado à memória de meu pai, Francisco Sampaio de Araujo por, através de seu exemplo de perseverança, de ética, de serenidade e de pai determinar positiva e decisivamente meu destino como homem, profissional e pesquisador.

A minha mãe, Maria Lucia Oliveira de Araujo, por seu cuidado carinhoso, apoio indispensável, paciência sobrenatural, dedicação integral e amor infinito.

Ao meu bom Deus por influenciar positivamente minha existência, dando graça, sentido e orientação à minha missão terrena.

AGRADECIMENTOS

Ao meu querido professor, amigo e incentivador Osvaldo Quelhas, pelas inúmeras oportunidades, pelas orientações pessoais, profissionais e acadêmicas, por seu belíssimo exemplo como empreendedor de sentimento humanístico e espiritual, por sua contribuição irretocável ao desenvolvimento e fortalecimento da Universidade Federal Fluminense e do Município de Niterói.

Ao Professor Waldimir Pirró e Longo pelo legado intelectual, por sua referência humana de conduta ética, profissional e acadêmica, pelo exemplo fantástico de superação e de vida, pelo fundamental apoio à construção do meu sonho particular, por toda amizade e carinho e pela visão privilegiada que tem contribuído há mais de três décadas para a construção de um Brasil mais digno, ético e competitivo.

Ao Professor Marcelo Gonçalves Figueiredo por, através de sua genialidade como pesquisador e educador, contribuir inequivocamente para a revisão de meu pensamento e de minhas ações.

Ao Professor Carlos Lessa por inspirar a mudança de postura em prol do desenvolvimento nacional e ser exemplo vivo e vibrante do melhor estilo de brasilidade.

Ao amigo Cid Alledi Filho pelas lições de responsabilidade social, de sensibilidade e de amor ao próximo.

Aos amigos José Carlos Michilini, Luciana Terror, Sérgio Munhoz e Newton Lino pela acolhida, pela solicitude, pelo carinho com que fui recebido, pelas dicas, pelo desejo de transformar, pelo trabalho que desenvolvem, e pelas preciosas informações transmitidas e absolutamente relevantes ao desenvolvimento desse projeto de pesquisa.

“Praticamente tudo está sob o signo da conquista. Conquistar a Terra inteira, os oceanos, [...] os espaços extraterrestres [...], o segredo da vida. Conquistar e controlar os anjos e demônios que nos habitam. Conquistar o coração da pessoa amada, conquistar as bênçãos de Deus e conquistar a salvação eterna. Tudo é objeto de conquista. O que ainda nos falta por conquistar?”

[...] Depois de milênios, o paradigma-conquista entrou, em nossos dias, em grave crise. Chega de conquistas. Caso contrário, destruiremos tudo. Já conquistamos 83% da Terra e nesse afã a devastamos de tal forma que ela ultrapassou em 20% sua capacidade de suporte e regeneração.

[...] Precisamos conquistar aquilo que nunca havíamos conquistado antes porque pensávamos que era contraditório: conquistar a auto-limitação, a austeridade compartilhada, o consumo solidário, a compaixão e o cuidado com todas as coisas para que continuem a existir.

Cuidado é gesto amoroso para com a realidade, gesto que protege e traz serenidade e paz. Sem cuidado, nada que é vivo sobrevive. O cuidado é a força maior que se opõe à lei da entropia, o desgaste natural de todas as coisas, pois tudo o que cuidamos dura muito mais.”

Leonardo Boff
in *Ética e Moral – A Busca dos Fundamentos* (2003)

RESUMO

A complexidade e abrangência envolta na questão social do Brasil têm demandado das empresas, como entes sociais influentes, ações agudas e efetivas orientadas ao estreitamento dos hiatos sócio-econômicos em suas áreas de atuação. Fomentado por este cenário, o desenvolvimento de critérios de investimento, programas mobilizadores, como o voluntariado corporativo, além de sistemas de gestão de responsabilidade social corporativa, têm sido pensados objetivando conjugar os interesses do capital privado à sua ação social pró-ativa e sustentável. A presente pesquisa, baseada no estudo de caso de uma empresa multinacional da indústria automobilística do Brasil, foi concebida através de uma estratégia metodológica que se apropriou da revisão bibliográfica (em seu estado da arte), de entrevistas junto a atores importantes no processo decisório, da investigação social de campo, além do sentimento e da experiência profissional do autor relacionada à temática. Como resultado da investigação científica, propõe-se o desenvolvimento de um sistema de gestão da responsabilidade social corporativa, capaz de avaliar a efetividade das ações empresariais e seus impactos junto às comunidades e iniciativas sociais apoiadas; valorizar a imagem institucional e elevar a capacidade de atrair e reter talentos.

Palavras-Chave: Gestão Social, Responsabilidade Social Corporativa, Voluntariado, Sustentabilidade, Engenharia de Interesse Social

ABSTRACT

The complexity and scope of the social matter in Brazil has demanded from companies, as influential social entities, acute and effective actions oriented towards the narrowing of the social economic hiatus in their environment. Encouraged by this scenario, the development of investment criteria, mobilization programs, such as corporate volunteering, along with the corporate social responsibility management systems, have been targeting the joining of interests of the private investment to its sustainable and proactive social action. The current research, based on the case study of a multinational company from the Brazilian automobile industry, was initiated through a methodology strategy that took over the bibliographical review (in its state of art), the interviews with important players of the decision process, the social field investigations, as well as the feeling and professional experience the author has in relation with the theme. As a result of the scientific investigation, there is a proposal for the development of a corporate social management system, able to evaluate the effectiveness of corporate actions and their impact on the communities and supported social initiatives; to increase the value of the institutional image; to elevate the capacity to attract and retain talents.

Keywords: Social Management, Corporate Social Responsibility, Volunteering, Sustainability, Social Interest Engineering

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: O Modelo Metodológico (O autor)	23
Figura 02: O Núcleo Ético da Responsabilidade Social (Alledi Filho, 2002)	29
Figura 03: A Questão Legal e o Caráter Pró-Ativo da Responsabilidade Social (Alledi Filho, 2004)	31
Figura 04: Opiniões a respeito dos benefícios do voluntariado empresarial (Fischer & Falconer, 2001)	41
Figura 05: Habilidades do Trabalho Voluntário e Gestão de Pessoas (O autor; baseado em Teodósio, 2004)	43
Figura 06: A logomarca da Conferência Rio 92 (ONU, 1992)	61
Figura 07: Interpretação do Modelo Triple Bottom Line (Alledi, 2003)	61
Figura 08: Investimentos da indústria automobilística no Brasil entre 1994 e 2002 (Anfavea e Sindipeças, 2004)	64
Figura 09: Aspectos econômicos e sociais da indústria automobilística brasileira (Anfavea, Booz Allen & Hamilton, 2004)	65
Figura 10: Produção de autoveículos entre 1997 e 2003 (Anfavea, 2004)	65
Figura 11: Vendas internas de autoveículos entre 1997 e 2003 (Anfavea, 2004)	66
Figura 12: Produção de autoveículos por unidade da Federação em 2003 (Anfavea, 2004)	66
Figura 13: Evolução do volume de exportações da indústria automobilística brasileira (Anfavea, 2004)	67
Figura 14: O Modelo de Flecha – Proposta de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (O autor)	75
Figura 15: Metodologia de Análise e Decisão de Investimentos Sociais – MEANDI (Sustentabile, 2005a)	81
Figura 16: O Modelo de Flecha e sua Analogia aos Modelos Clássicos dos Sistemas de Gestão (O autor)	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Participação acumulada no mercado entre Janeiro e Março de 2005 (FENABRAVE, 2005)	19
Tabela 02: Aspectos favoráveis e desfavoráveis da RSE (O autor adaptado de Rodrigues & Souza, 2004)	33
Tabela 03: O Histórico do Voluntariado no Brasil (Freitas, 2004; baseado em Domeneguetti, 2001)	37
Tabela 04: Opiniões a respeito dos benefícios do voluntariado empresarial (Fischer & Falconer, 2001)	40
Tabela 05: Paradigma cartesiano versus paradigma da sustentabilidade (Almeida, 2002)	62
Tabela 06: Resumo dos resultados de produção e comercialização dos produtos do grupo multinacional (2004)	69
Tabela 07: Descrição do escopo da proposta do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa (O autor)	74
Tabela 08: Dimensões, Informações e Medidas de Desempenho do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (O autor, baseado em Araujo <i>et alli</i> , 2003)	87

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

DS	Desenvolvimento sustentável
EN	Ética nos negócios
<i>et alli</i>	E outros [autores]
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Responsabilidade social
RSC	Responsabilidade social corporativa
RSE	Responsabilidade social empresarial

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA	14
1.1. INTRODUÇÃO	14
1.2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	15
1.3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	18
1.4. OBJETIVOS	20
1.4.1. Objetivos Gerais	20
1.4.2. Objetivos Específicos	20
1.5. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	21
1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	21
1.7. METODOLOGIA	22
1.8. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	23
2. REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1. INTRODUÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCEITOS	24
2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ÉTICA NOS NEGÓCIOS	26
2.2.1. Responsabilidade Empresarial e as Organizações da Sociedade Civil	26
2.2.2. Ética e Responsabilidade Social na Visão da Academia	28
2.2.3. A Responsabilidade Social das Empresas e seu Caráter Estratégico	31
2.3. VOLUNTARIADO	34
2.3.1. Histórico do Voluntariado no Brasil	34
2.3.2. O Voluntariado Corporativo	38
2.4. SUSTENTABILIDADE	44
2.4.1. Origens do Conceito	44
2.4.2. Crítica ao Discurso da Sustentabilidade	46
2.4.3. A Dimensão Político-Democrática nas Teorias de Desenvolvimento Sustentável	51
2.4.4. Exclusão, Cooperação e Sustentabilidade	54

3. ESTUDO DE CASO	63
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL	63
3.2. HISTÓRICO DA EMPRESA	68
3.3. O MERCADO	69
3.4. OS PRODUTOS	70
3.5. O PROBLEMA	70
3.6. ANÁLISE E PROPOSTA DE SOLUÇÃO	73
3.6.1. Objetivo Geral	73
3.6.2. Objetivos Específicos	74
3.6.3. O Modelo de Flecha: Proposta do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social	75
3.6.4. Detalhamento e Aspectos Operacionais	76
3.6.5. Proposta de Critérios, Diretrizes e Indicadores de Base Sócio-Técnica	85
3.6.5.1. <i>Descrição das Dimensões Avaliadas</i>	85
3.6.5.2. <i>Dimensões e Indicadores Propostos</i>	86
3.6.5.3. <i>Proposição de Critérios e Diretrizes para Análise e Seleção de Projetos</i>	87
3.7. CONCLUSÕES	90
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	102

1. O PROBLEMA

“Não há saber mais ou saber menos: há saberes diferentes”.

(Paulo Freire)¹

1.1. INTRODUÇÃO

O processo de industrialização, que caracteriza a história da humanidade desde a primeira metade do Século XVIII com a Revolução Industrial Inglesa, tem provocado rupturas inimagináveis tanto no modo de se produzir quanto nas relações sociais e, principalmente de poder. Para Longo (2004), sobretudo desde então, “o homem tem procurado transformar a ambiência e suas disponibilidades naturais no sentido de atender os seus desejos mais profundos, quase nunca explicitados, dentre os quais se encontram: viver mais; trabalhar menos e com menor esforço físico; não sofrer (principalmente não sentir sede, fome e dor); ter mais prazer (tempo disponível para o lazer); preservar a espécie e, ter poder para impor a sua vontade”.

Longo (2004) complementa que “a partir do final do Século XIX, as transformações produzidas pelo homem foram extraordinariamente aceleradas como resultado da organização e sistematização do trabalho voltado para a geração e uso de conhecimentos científicos com o intuito de produzir tecnologias que resultassem em novos ou melhores produtos e serviços que satisfizessem os seus desejos centrais e suas necessidades imediatas”.

¹ O pensamento do educador Paulo Freire pode ser entendido como um produto existencial. Em sua obra, Freire propunha uma pedagogia dialógica e transformadora associando estudo, experiência de vida, trabalho, história e política.

O pensamento de Paulo Freire – sua teoria do conhecimento – deve ser entendido no contexto em que surgiu - o Nordeste brasileiro -, onde, no início da década de 1960, metade de seus 30 milhões de habitantes vivia na “cultura do silêncio”, como ele dizia; isto é, eram analfabetos. Era preciso “dar-lhes a palavra” para que “transitassem” para a participação na construção de um Brasil, que fosse dono de seu próprio destino e que superasse o colonialismo.

Fica claro perceber, entretanto, que o “homem” supracitado não diz respeito ao ser humano tipicamente assalariado, dependente dos meios de produção, exilado de qualquer poder de decisão, marginalizado e oprimido por um poder formal chamado dinheiro. Numa analogia perversa ao brilhante texto do Dr. Longo, nota-se que o “homem” em questão pode ser substituído pela palavra “capital”.

À luz das discussões propostas nesta pesquisa de bases técnica e social, o “homem” ao qual estaremos nos referindo será sempre o indivíduo comum, médio, anônimo, lesado muitas vezes em seus direitos, aprisionado pela classe dominante, num sentido próximo ao sugerido por Freyre (1969), porém distanciado do estereótipo brasileiro do “homem cordial” de Buarque de Holanda (1936)².

No sentido de contribuir para a conjugação dos aspectos “éticos”³, humanos e sociais às inegáveis demandas por resultados do capital privado, a responsabilidade social corporativa apresenta-se como uma possível resposta a esta aparente dicotomia: apropriação capitalista *versus* desenvolvimento social.

Ao longo desta dissertação, procurar-se-á fazer justamente este contraponto, qual seja: como um sistema de gestão da responsabilidade social, implementado em uma empresa, poderá associar as variáveis social-comunitária e econômico-financeira privada, de modo a promover o desenvolvimento e a sustentabilidade das partes interessadas⁴.

1.2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

De acordo com os estudos de Araujo, Corrêa e Sandes da Silva (2003), a questão social no Brasil é coincidente com a própria formação colonial do país. A dívida social brasileira tem uma origem rural, não só pelo fato dos piores indicadores de miséria estarem neste meio, mas também pelo preconceito, o passado e a herança escravocrata terem suas raízes no campo – o que continua influenciando fortemente nossa mentalidade.

² Sérgio Buarque de Holanda (1936), em seu livro *Raízes do Brasil*, acreditava que “a contribuição brasileira para a civilização mundial seria a cordialidade”. Complementando, Buarque de Holanda desenvolve o conceito antropológico de “homem cordial”, caracterizando-o como o estereótipo típico da miscigenação brasileira.

³ No modelo proposto em sua dissertação, Alledi Filho (2002) considera que o desenvolvimento de um “núcleo ético” é ponto nevrálgico para o estabelecimento de um programa de responsabilidade social nas organizações, sem o qual, “a organização corre o risco de ter um programa de momento, inconsistente e sem profundidade”.

⁴ Procurar-se-á utilizar, sempre que possível, palavras e expressões genuinamente brasileiras, suprimindo o estrangeirismo e os neologismos abusivos que têm pulverizado, além de nossa língua *mater*, nossa identidade cultural. Nesse caso, especificamente, a expressão “partes interessadas” substituiu a palavra “stakeholders”.

Essa bagagem enraizada conflita e tenciona o presente. Formas tradicionais de resolução de problemas sociais, como por exemplo, a filantropia e o paternalismo, mesclam-se com valores contemporâneos como responsabilidade social. Propostas modernas de participação da sociedade civil no processo de tomada de decisão na esfera estatal conflitam com o estilo político autoritário e centralizado de nosso Estado.

Trata-se, pois, de considerar que muitas das instituições sociais brasileiras criadas ao longo do século XX para reduzir os problemas sociais, agiram como reprodutores de um poder político local dominante por meio de práticas políticas tradicionais, como clientelismo e nepotismo.

Mota, Medeiros & Bartholo Junior (2001) ressaltam que “o problema da pobreza e da miséria – como ele é visto neste início de século XXI no Brasil – é totalmente novo. Trata-se de uma pobreza urbana, típica de um país que efetuou um forte processo de industrialização nos últimos sessenta anos e que sofre as conseqüências sociais de um modelo de desenvolvimento que privilegiou principalmente a acumulação de capital, o que deixou grande parte da população brasileira alijada do debate político e social”.

A enorme concentração de renda não esconde isso. Durante o chamado milagre brasileiro na década de 70 o país se orgulhava de seu enorme crescimento econômico. A economia brasileira era comparada à japonesa. Prevaleceu no Brasil um enfoque desenvolvimentista centrado principalmente na variável econômica Produto Interno Bruto (PIB) por habitante. Acreditava-se que primeiro deveria haver um grande crescimento econômico para depois distribuir a renda. Promessas e desilusões.

Ainda em relação ao supracitado período, quando o país obteve taxas de crescimento que chegaram aos dois dígitos, Figueiredo *et alli* (2004) consideram que o Brasil “jamais conseguiu equacionar minimamente problemas como o da distribuição de renda. Em sentido amplo, o século XX com seu ‘salto desenvolvimentista’ não logrou resgatar nosso histórico passivo de assimetrias sociais, a rigor, inaugurado com o descobrimento”.

Estudos feitos por Barros, Henrique & Mendonça (2001) sobre o Brasil durante as últimas três décadas, mostram que a alteração dos níveis de pobreza é mais sensível a mudanças na distribuição de renda do que a mudanças no crescimento econômico. Além disso, afirmam que a pobreza no Brasil não deve ser associada prioritariamente à escassez, absoluta ou relativa, de recursos, de forma que o Brasil não pode ser considerado um país pobre, mas sim um país com uma enorme desigualdade social. Apesar de se reconhecer que crescimento econômico é uma condição necessária, ela não se constitui, porém, como condição suficiente para a redução da pobreza e da desigualdade social.

Essa disparidade social e econômica é reforçada pelo relatório do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2004), onde o Brasil, em termos de desigualdade de renda, só está melhor que Nicarágua, Honduras e África do Sul. A título de ilustração, numa cidade como o Rio de Janeiro, a distância sócio-econômica entre morro e asfalto é, em média, cinco vezes maior do que a proximidade geográfica faz parecer.

Cumprir destacar, ainda no âmbito dessas discussões sobre exclusão, marginalização e dívida social, que a opção neoliberal escolhida, no início da década de 90, para promover o desenvolvimento do Brasil, contribuiu para alargar ainda mais os hiatos sócio-econômicos e acentuar os estigmas da formação social e de poder que perduravam por mais de 400 anos.

Fruto da deletéria decisão do poder público federal de globalizar (ou quiçá submeter) a economia do país – em convergência com a ideologia positivista⁵ –, as tendências neoliberais de Estado-Mínimo, se por um lado diminuíram a participação pública no que concerne o enfrentamento da questão social brasileira, por outro, incentivaram a entrada e a participação de novos atores, como: empresas, ONGs e organismos de cooperação internacional.

Inicialmente, a presença do setor privado na questão social teve sua atuação notada com maior intensidade nos primeiros anos da década de 90, época em que foram criados institutos e fundações empresariais de assistência social (Torres, 2001).

⁵ Na qual, na visão do autor, o fenômeno econômico apresenta-se supostamente divorciado do social.

É importante ressaltar que, à época, a agenda da atuação empresarial, no que diz respeito à dimensão social, estava quase sempre associada a algumas demandas sociais específicas e pontuais, como por exemplo: nas questões relacionadas à paridade de gênero; no estabelecimento de programas específicos para a valorização de portadores de necessidades especiais, além das práticas associadas ao meio ambiente (Barbosa, 2005).

Ao longo dos anos 90, porém, a atuação social por parte dos agentes privados e a própria questão da responsabilidade das corporações diante dos problemas sócio-ambientais começam a se destacar em algumas organizações, tanto em práticas quanto em discursos. Em algumas empresas, os programas outrora pontuais e de aspecto assistencial ganhavam maturidade, se diferenciando das práticas anteriores por seu caráter pró-ativo (*op. cit.*, 2005).

No estado da arte, a responsabilidade social das empresas vem, gradativamente, abandonando o seu caráter filantrópico, pontual e paternalista (ainda embebido de uma forte herança tradicional e rural), migrando para uma perspectiva sólida, estrutural e sustentável (desenvolvimentista).

1.3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A responsabilidade social, para além de seu caráter filantrópico, deve ser encarada pelas empresas como investimento, como ativo passível de retorno, seja em termos de deduções de tributos, seja relacionado à imagem e à credibilidade da organização.

Grandes empresas de segmentos industriais tradicionais, como o siderúrgico e de óleo & gás, têm desenvolvido programas mobilizadores com enorme maestria ao longo dos últimos anos. Como resultado de seus esforços, têm contribuído substancialmente para o desenvolvimento social e regional nas localidades onde atuam e obtendo enorme apreço e reconhecimento público, apesar do caráter amplamente destrutivo de suas atividades-fim.

Para Sucupira (2003), “observa-se uma preocupação crescente das empresas em vincular sua imagem à noção de responsabilidade social. A nova postura da empresa cidadã baseada no resgate de princípios éticos e morais, passou a ter natureza estratégica”.

Nota-se, nesse contexto, que a responsabilidade social, como atividade empresarial, possui um caráter reflexivo interessante, e que a competência no desenvolvimento de projetos que promovam o desenvolvimento sócio-econômico é vista com bons olhos pelas partes interessadas, dando conotação de diferenciação comparativa ao negócio (Porter, 2001).

Restringindo-se o foco à indústria automobilística brasileira – segmento alvo deste estudo – pode-se perceber que dentre as maiores montadoras de veículos, segundo o ranking FENABRAVE (ver tabela 01), apenas duas empresas fazem uma superficial menção à causa social.

Participação no mercado nacional por marcas de automóveis e comerciais leves		
1.	Fiat	24,62%
2.	Volkswagen	23,50%
3.	GM	20,21%
4.	Ford	13,22%
5.	Honda	3,88%
6.	Renault	3,32%
7.	Toyota	2,98%
8.	Peugeot	2,88%
9.	Mitsubishi	1,54%
10.	Citroën	1,44%
11.	Outros	2,41%

Tabela 01: Participação acumulada no mercado entre Janeiro e Março de 2005

Fonte: Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores – FENABRAVE ⁶

Essas informações fazem-nos refletir sobre os reais motivos pelos quais estas empresas ainda encaram tão timidamente a questão da responsabilidade social, sobretudo num mercado absolutamente competitivo onde apenas 1,12 pontos percentuais separam o primeiro do segundo lugar do ranking.

O problema, nesse caso, passa a ser como conceber um sistema de gestão compatível, capaz de incorporar e implementar a cultura da responsabilidade social corporativa em empresas da indústria automobilística, de modo a contribuir para sua diferenciação comparativa, elevação da credibilidade junto às partes interessadas, engajamento dos colaboradores, além de estimular o desenvolvimento sócio-econômico sustentável.

Para tanto, e fazendo-se uma rápida análise do perfil da indústria e seus investimentos em programas sociais, podem-se enumerar algumas questões de contorno úteis à investigação desse problema:

- O foco de atuação é restrito ao *core business* da empresa, ou seja, em pesquisa e desenvolvimento tecnológico – P&D, produção, distribuição e marketing;

⁶ Disponível em <http://quatorrodas.abril.com.br/servicos/maisvendidos/index.shtml> (acesso em 29/03/2005)

- Há conhecimento técnico pouco acurado acerca de cenários industriais e políticas públicas de incentivo ao investimento social;
- Capacidade técnica e analítica limitada e incapaz de acompanhar os movimentos empresariais de vanguarda;
- Desconhecimento do que seja a Responsabilidade Social Corporativa, prevalecendo a noção de ação assistencial, sem reflexos quanto à necessidade de agregar valor (diferenciação comparativa e credibilidade) ao negócio da empresa;
- Descompromisso público e social.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivos Gerais

- Apresentar a questão social do Brasil como ambiente de oportunidades e diminuição do risco corporativo;
- Aprofundar o entendimento da responsabilidade social como investimento social privado, passível de mensuração e retorno;
- Reforçar o caráter estratégico das ações sociais empresariais, conjugando a sustentabilidade do negócio ao desenvolvimento sócio-econômico do entorno.

1.4.2. Objetivo Específico

- Apropriar-se do estado da arte da responsabilidade social, tanto em termos de prática empresarial de sucesso, quanto dos mais modernos conceitos sobre o assunto, associados à experiência do autor e da sensibilidade de profissionais e pesquisadores da área, no sentido de propor um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa para uma organização da indústria automobilística brasileira, capaz de avaliar a efetividade das ações empresariais e seus impactos junto às comunidades e iniciativas sociais apoiadas; elevar a capacidade de atrair e reter talentos; valorizar a imagem institucional e contribuir para a sustentabilidade do negócio.

1.5. DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A concepção desse sistema de gestão da responsabilidade social corporativa será aqui analisada a partir de quatro vieses:

- O primeiro diz respeito ao entendimento sobre os principais conceitos e práticas envolvidas na discussão, e a definição dos critérios que nortearão as atividades;
- O segundo refere-se à questão da sensibilização interna, refletida no desenvolvimento de um programa sólido de voluntariado corporativo;
- O terceiro está relacionado à questão da avaliação dos impactos sócio-econômicos e de sustentabilidade potencializados pela ação social da organização;
- O quarto e último encontra-se relacionado à comunicação transparente e reportagem às partes interessadas.

Não serão contemplados neste estudo aspectos profundos acerca de governança corporativa e formas de divulgação da responsabilidade social, como o Balanço Social e o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, merecedores de outros estudos mais densos e direcionados.

Também não serão abordadas questões relacionadas à certificação de responsabilidade social como as normas SA 8.000, AA 1.000, NBR 16.000 ou quaisquer da série ISO.

Cabe ressaltar que muito embora o modelo proposto tenha tido como base a indústria automobilística, analogias a outros segmentos industriais podem ser feitos, ainda que esta confrontação não tenha sido trabalhada nesta pesquisa.

1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Uma vertente diferenciada na proposta deste estudo diz respeito ao próprio contexto ambiental onde o mesmo se situa, refletindo uma passagem singular da história social brasileira. Talvez, pela primeira vez num passado recente, o “paradigma da conquista” esteja sendo transformado no “paradigma do cuidado” (Boff, 2003), com a população, de modo geral, começando a reforçar sua idéia de comunidade, em sua mais nobre acepção: qualidade ou estado do que é comum; comunhão (Aurélio, 1999).

Outra característica importante a se destacar é a de que, apesar de nunca se ter noticiado ou percebido tantas organizações, projetos ou empresas que pensem a causa social no Brasil, as discussões acerca da efetividade destas ações, dos critérios que as norteiam, da otimização e correta alocação de esforços e recursos, bem como a avaliação de seus impactos sócio-econômicos ainda são muito incipientes.

A presente pesquisa pretende preencher estas lacunas, avançando na fronteira do conhecimento científico e contribuindo para a associação da variável qualificação técnica à sensibilidade necessária para o desenvolvimento dessa sinergia com a gestão social.

1.7. METODOLOGIA

A estratégia metodológica para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa bibliográfica exploratória, realizada a partir de artigos, livros e fóruns de discussão acerca da temática. Associada à revisão da literatura em seu estado da arte, foram realizadas entrevistas orientadas e conversas informais com profissionais e tomadores de decisão diretamente envolvidos com a questão da responsabilidade social na organização estudada.

Baseado em Gil (1994), Thiollent (2000) e Schrader (2002), o pesquisador também foi a campo, conhecer os principais projetos apoiados pelas iniciativas de responsabilidade social, onde se pôde avaliar o processo de gestão e conversar com os beneficiários das ações sociais.

Faz-se necessário destacar que, devido à transversalidade disciplinar do projeto de pesquisa proposto, a literatura técnica específica demonstrou-se escassa e pouco satisfatória.

Foram utilizadas também buscas na internet, orientações com profissionais e pesquisadores seniores, além de participações em eventos e defesas de monografias, dissertações e teses relacionadas ao tema.

De forma complementar à pesquisa exploratória, revisão da literatura e às orientações e participações em eventos acadêmicos, soma-se a experiência profissional do autor em consultorias e assessorias técnicas especializadas em gestão social, realizadas em empresas públicas, privadas, organizações do terceiro setor e movimentos sociais de base.

O modelo mental utilizado pelo pesquisador para nortear sua investigação pode ser visto na figura 01, abaixo:

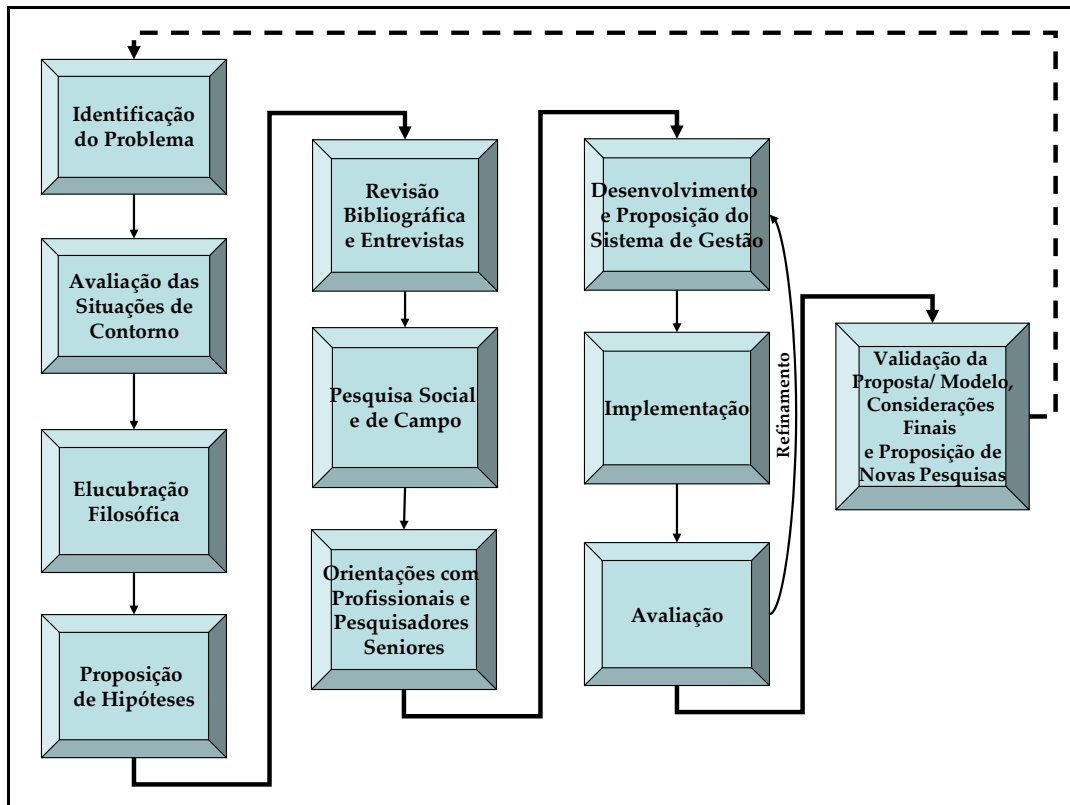


Figura 01: Modelo mental da estratégia metodológica

As etapas de “implementação” e “avaliação”, por se tratarem de etapas de caráter eminentemente operacional e de responsabilidade da organização estudada, até o término deste estudo ainda não haviam sido efetivadas, nem foram tratadas minuciosamente.

1.8. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo proposto está organizado em quatro capítulos, a saber:

- O **Capítulo 1** promove a contextualização da discussão, procurando entender a gênese da discussão e estabelecer o cenário onde se desdobrará o projeto de pesquisa, além de definir claramente os objetivos e limites da pesquisa proposta.
- O **Capítulo 2** fundamenta-se sobre a revisão da literatura, visando à identificação dos principais conceitos e fundamentos essenciais envolvidos na discussão.
- O **Capítulo 3** apresenta o estudo de caso na organização multinacional, aprofundando a investigação do problema e propondo soluções.
- No **Capítulo 4** serão descritas as impressões do pesquisador acerca do estudo elaborado e feitas propostas de novas investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

“O século XXI será ético e espiritual, ou não será”.

(André Malraux)⁷

2.1. INTRODUÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCEITOS

Os primeiros – e pontuais – discursos em prol de uma mudança de mentalidade empresarial no Brasil podem ser notados, mais nitidamente, a partir de meados da década de 60. No bojo destes acontecimentos, a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965 (ver fragmento abaixo), revela-se como um marco histórico incontestável do início da utilização explícita do termo “responsabilidade social” relacionado diretamente às empresas, sem falar da própria relevância do tema relacionado à ação social empresarial no país (Torres, 2001).

As crises e tensões do mundo contemporâneo devem-se a que as instituições econômico-sociais vigentes se afastaram dos princípios cristãos e das exigências da justiça social e que os antagonismos de classe, os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorrem, em parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais. (Associação do Dirigente Cristão de Empresas – ADCE, 1965)

Durante praticamente duas décadas (entre 1964 e 1982), com a ascensão militar no Brasil, e a conseqüente desarticulação da sociedade civil organizada, os organismos privados não foram estimulados a desenvolverem ações comunitárias, e as discussões sobre os problemas sociais e, conseqüentemente, acerca da responsabilidade das empresas brasileiras foram esvaziadas, sendo retomadas somente na primeira metade dos anos 80.

Para Araujo, Corrêa & Sandes da Silva (2003), ao longo da década de 80, com o encaminhamento do processo democrático no país, percebe-se que muitos dos intelectuais

⁷ Escritor e político francês (1901 –1974), foi militante destacado na defesa dos republicanos na guerra civil espanhola, além de autor de diversos livros influentes no pensamento intelectual europeu de meados do século XX.

exilados pelos governos militares voltavam gradativamente ao cenário nacional, e começavam a exercer pressão pela inclusão da questão social nas agendas dos governos e empresas, reacendendo a chama da responsabilidade social corporativa.

Conforme fora rapidamente ressaltado no primeiro capítulo, a entrada do setor privado na questão social brasileira foi notada, com maior força, no início da década de 90, através da criação de fundações e instituições de assistência social, sendo puxado também pelas tendências neoliberais de Estado-Mínimo e da concorrência entre multinacionais, no processo de globalização da economia.

Desde então, os conceitos e as práticas relacionadas à responsabilidade social vêm ganhando maturidade, sendo ampliada a percepção acerca da pluralidade envolta na discussão, bem como seus impactos diretos nas empresas. Questões como a melhoria do clima interno e da credibilidade organizacional; a valorização de competências sociais e humanísticas dos colaboradores; a formação de times de trabalho coesos e harmônicos; a felicidade das pessoas em contribuir para o empoderamento de algum grupo social marginalizado; além da motivação para o trabalho, são alguns dos muitos ganhos identificados em organizações que, efetivamente, internalizam e estimulam a responsabilidade social.

De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2001), a incorporação da responsabilidade social tem sido percebida como positiva não só entre os muros das organizações. Segundo o Livro Verde, redigido pela supracitada Comissão, as partes interessadas têm percebido que “embora a sua obrigação primeira seja com a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações”.

Feito um breve apanhado do atual contexto das discussões e com a finalidade de facilitar o entendimento das definições e fundamentos que sustentarão as bases teóricas e a proposta desta pesquisa, serão apresentadas alguns conceitos-chave que, invariavelmente, serão apropriados ao longo do projeto, como: responsabilidade social corporativa e ética nos negócios; voluntariado; sustentabilidade e exclusão.

2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Ao contrário de muitas das definições classicamente aceitas, relacionadas à moderna gestão empresarial, e referenciadas quase que com unanimidade pelos estudiosos dessa temática, os conceitos de responsabilidade social e cidadania corporativa, conforme se poderá notar ao longo da discussão, encontram-se ainda em fase de refinamento, não apresentando uma sentença única e estanque. Barbosa (2005) percebe a responsabilidade social como fenômeno em transição constante, que vai se modificando e incorporando novas e melhores percepções e experiências.

2.2.1. Responsabilidade Empresarial e as Organizações da Sociedade Civil

Como movimento de caráter eminentemente voluntário, a responsabilidade social ganhou adeptos não só do setor empresarial, bem como da academia e de organizações não governamentais – ONGs (muitas das quais originárias do setor privado), que investigam com profundidade a questão e cobram das empresas uma postura ética e transparente no desenvolvimento de suas atividades.

No Brasil, o chamado Terceiro Setor, composto pelas organizações não-governamentais, sem fins lucrativos e que atuam em função de um bem coletivo (Coelho, 2000)⁸, apresenta-se como “agente censor” das atividades empresariais desde 1961, quando da criação da ACDE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, em São Paulo.

Desde então, e principalmente nos anos 90, muitas organizações sociais influentes têm desenvolvido seus conceitos e procurado difundir suas práticas relacionadas ao comportamento ético, responsabilidade empresarial e cidadania corporativa.

Dentre as organizações criadas no Brasil, entre as décadas de 80 e 90, originárias do processo de redemocratização e com o objetivo (*lato sensu*) de sensibilizar e mobilizar o empresariado do país para a questão social, pode-se destacar, por ordem cronológica: o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais, em 1981; a FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, fundada em 1986; o PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais, movimento de empreendedores formado em

⁸ Coelho (2000) complementa que as organizações do terceiro setor “existem com a finalidade de distribuir riquezas e bens coletivos a populações desservidas e negligenciadas, para advogar mudanças sociais e prestar serviços”.

1987; a CIVES – Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania, fundada em 1994; o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, criado em 1995; além do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998 (ARPEL, 2005).

Orientados a contribuir para a reflexão crítica e ação transformadora das empresas, alguns desses movimentos articulados da sociedade civil, além da academia, começam estruturar suas visões e disseminar práticas relacionadas à responsabilidade social e sua gestão nas empresas, conforme se poderá perceber.

Para o Instituto Ethos (2005), “a responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

De forma bem próxima, Ferrell, Fraedrich & Ferrell (2001) comungam de pensamento similar ao do Instituto Ethos (2005) na medida em que caracterizam a responsabilidade social corporativa como “a obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo”.

Em 2003, o Instituto Ethos desenvolve a terceira versão de seus ‘Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial’, “uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão da empresa no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial (RSE), ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresa. Trata-se de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem, de uso essencialmente interno”.

A partir de 1997, contando apoio e participação irrestritos do sociólogo Herbert de Souza – o Betinho, o IBASE começou a promover junto à iniciativa privada, além da Ação Cidadania Contra a Miséria e pela Vida, a campanha em favor da publicação anual do Balanço Social das Empresas, declarando que este seria o “primeiro passo para uma empresa tornar-se uma verdadeira empresa-cidadã”.

Os Balanços ou Relatórios de Atividades Sociais dizem respeito aos demonstrativos sociais publicados anualmente por empresas, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. São considerados também instrumentos estratégicos para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa, no sentido da construção de maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

De acordo com Torres (2001), o modelo do Balanço Social do IBASE contribui para a gestão da responsabilidade social corporativa na medida em que: a) foi criado a partir da iniciativa de uma ONG, cobrando transparência e efetividade nas ações sociais e ambientais das empresas; b) separa as ações e os benefícios obrigatórios dos realizados de forma voluntária pelas empresas; c) é basicamente quantitativo; e d) ser for corretamente preenchido, pode permitir a comparação entre diferentes empresas e uma avaliação da própria corporação ao longo dos anos.

2.2.2. Ética e Responsabilidade Social na Visão da Academia

Sob o prisma acadêmico, Carvalho Neto *et alli* (2004) ressaltam que a revisão de literatura aponta que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido associado de forma automática ao de Ética nos Negócios (EN). Para os supracitados autores, o diálogo teórico entre a EN e RSE deve ser abordado de acordo com três dimensões da ética: “requer-se, ao mesmo tempo, uma ética da responsabilidade, uma ética afirmativa do princípio da humanidade e uma ética geradora de moral convencional”.

Carvalho Neto *et alli* (2004) enfatizam que “a partir dessa constatação, verifica-se a necessidade de dispor de um modelo teórico de Ética nos Negócios (EN) que possa balizar a pesquisa sobre RSE, a fim de evitar o risco de ideologização do conceito, na medida em que o caráter ético de iniciativas organizacionais isoladas seja universalizado para toda a atuação da empresa, efetivando-se, assim, uma abstração que leve a crer que empresas que desenvolvam projetos sociais, ou ambientais, por exemplo, sejam necessariamente empresas éticas”.

De forma congruente às convicções de Carvalho Neto *et alli* (2004), Alledi Filho (2002) propõe um modelo teórico que concebe a gênese da responsabilidade social a partir de um “núcleo ético”, base para o delineamento das estratégias corporativas. Alledi Filho ressalta ainda que na ausência dessa unidade central, as ações empresariais teriam uma conotação

absolutamente rarefeita e puída de valores sólidos o suficiente para contribuir com o desenvolvimento social, em sentido amplo.

A figura 02 abaixo revela o núcleo ético, base para a sustentabilidade das ações de responsabilidade social, bem como sua interdependência com a gestão transparente e com a sociedade, de modo geral.



Figura 02: O “Núcleo Ético” das Empresas
Fonte: Alledi Filho, 2002

Reforçando as discussões sobre a aparente dicotomia entre ética nos negócios e responsabilidade social, Ferrell, Fraedrich & Ferrell (2001), atestam que a ética empresarial diz respeito a regras e princípios que pautam decisões de indivíduos e grupos de trabalho; finalmente, a responsabilidade social refere-se ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade.

À luz desse debate, a presidente da Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, Maria Silvia Bastos Marques, considera que “[...] a responsabilidade social precípua da empresa é a busca do lucro”. Porém, segundo ela: “observa-se que a busca do lucro pelas empresas, numa visão contemporânea, está condicionada a padrões éticos de comportamento, no que diz respeito aos mais diferentes públicos. Entretanto, este papel, apesar de essencial, ainda é insuficiente. [...] As empresas, como agentes relevantes e integrados a esta sociedade, têm sido peça fundamental deste esforço, como pode ser constatado através dos balanços sociais, que já se tornaram usuais no país” (Revista Brasil Sempre, ano I, nº. 2, Fev. de 2000, p. 12).

De forma dogmática, Kapra (*apud* Alledi Filho, 2002) assevera que “a responsabilidade social de uma organização não pode ser diferente da responsabilidade social dos indivíduos; guardadas as devidas proporções. Deve-se ter, sobretudo, um comportamento ético”.

Avançando dos fundamentos teóricos às práticas corporativas, nota-se que o exercício da cidadania empresarial, adquirindo o status de “empresa-cidadã”, pressupõe uma atuação eficaz da organização em duas dimensões: a gestão de responsabilidade interna e gestão de responsabilidade externa.

Na visão de Costa (2004), uma empresa-cidadã tem no seu compromisso, com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade, o seu diferencial competitivo, buscando, desta forma, ser uma organização que investe recursos financeiros, tecnológicos e mão-de-obra em projetos de interesse público. É uma organização que cria um ambiente agradável de trabalho valorizando seus recursos humanos e é capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com relação à comunidade e à sociedade em geral. E ainda, é uma empresa que se organiza e constrói maneiras alternativas de participar, conviver e viver melhor.

Para Kirschner (1998), a responsabilidade das empresas está para além de suas ações sócio-ambientais e econômicas, sejam de caráter interno ou externo. A autora destaca o papel dessas organizações como agente de estabilização social que deve ser valorizado por sua capacidade de salvaguardar o emprego, “valor essencial da socialização na sociedade contemporânea”.

No que concerne a questão legal, Alledi Filho (2004) é veemente quando afirma que a questão do cumprimento das obrigações legais não denota responsabilidade social, sim compulsoriedade cidadina. Para o autor, a responsabilidade social revela-se através da proatividade empresarial ética, após todos os requisitos legais terem sido atendidos.

O Diretor-Presidente do Grupo Odebrecht, Sr. Emílio Odebrecht, reforça a proposição de Alledi Filho, complementando:

Estamos convencidos, também, de que as ações das empresas devem ultrapassar os limites de suas obrigações legais, razão pela qual [as empresas do grupo], desde a sua fundação, contribuem com programas educativos e educacionais nas comunidades onde atuam (Revista Brasil Sempre, ano I, nº. 2, Fev. 2000, p. 10).

O professor Giannetti da Fonseca (2005) ressalta ainda que “sem cumprir o mínimo legal, é estranho que as empresas se preocupem com o máximo moral” (*in* Revista Exame).

A figura 03 representa as percepções do pesquisador, do empresário e do professor:



Figura 03: A Questão Legal e o Caráter Pró-Ativo da Responsabilidade Social
Fonte: Alledi Filho, 2004

2.2.3. A Responsabilidade Social das Empresas e seu Caráter Estratégico

Reveladas algumas percepções acerca da fundamentação teórica envolta na questão da responsabilidade social e da ética corporativa, tratar-se-á a partir de agora da questão estratégica embebida nesta discussão.

Segundo os resultados da pesquisa “Responsabilidade social e ética da administração” de Robbins & Coulter (1998), realizada com mais 2 mil consumidores norte-americanos, mais de 65% dos entrevistados (aproximadamente dois terços) “[...] afirmaram que trocariam de marca para um fabricante que apoiasse uma causa em que acreditassem, enquanto um terço (cerca de 35%) era mais influenciado pelo ativismo social de uma empresa do que por seus anúncios”.

As informações resultantes desta investigação refletem os indicativos de um movimento espontâneo, que vem ocorrendo em todo mundo, sobretudo a partir da Conferência Rio 92, em prol do respeito às boas práticas e da estima à conduta ética e transparente, não só das organizações, como dos indivíduos.

No dia 26 de dezembro de 2004, com a tragédia ocasionada pelas Tsunami – ondas-gigante que fizeram estragos avassaladores em 11 países do sudeste asiático⁹ –, reafirmou-se mais uma vez o espírito de mobilização, solidariedade, humanidade e cooperação de empresas, organismos internacionais e pessoas dispostas a contribuir para a atenuação dos sentimentos de perda e dor (Universitat de Barcelona, 2005).

O fato é que o comportamento responsável por parte das organizações, acima da dimensão caritativa possui um valor estratégico significativo e que não pode e não deve ser desprezado ou ignorado pelas empresas.

Para além das questões de ganho de imagem e elevação da credibilidade, a responsabilidade social das empresas deve ser entendida, principalmente, como um fator de minimização dos riscos do negócio e diferenciação estratégica competitiva.

De acordo com Almeida (2003), verifica-se uma mudança drástica no valor atribuído aos ativos. Se anteriormente os ativos imobilizados eram priorizados pelos acionistas na hora do investimento, atualmente é clara a ênfase nos intangíveis, em detrimento aos aspectos físicos. Para o *Financial Times*, reputação, marca, diálogo construtivo com *stakeholders*, parcerias e capacidade de inovar, representam de 75% a 90% da valorização do capital.

Almeida (2003) destaca ainda dois pontos fundamentais relacionados às demandas sociais e à conduta ética das organizações: o primeiro está relacionado ao que o autor chama de “Sociedade da Informação”; isto é “todos sabem de tudo sobre você, o tempo todo” – isso potencializa o valor das marcas, mas também os riscos à reputação das empresas. O outro ponto diz respeito à elevação e complexidade das demandas corporativas, como por exemplo: códigos de conduta; novas diretrizes para a comunicação; auditoria por terceiros; maior interação entre as partes interessadas; integração entre comunicação sobre desenvolvimento sustentável e sistemas de gestão.

No âmbito destas discussões, o autor entende que, como conseqüências imediatas para as empresas, haverá a necessidade de posicionamento claro de seus valores e princípios, além de vantagem comparativa para organizações vanguardistas, por exemplo, no que diz respeito às regulamentações, ao Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, entre outros.

⁹ Os países do sudeste asiático atingidos pelas ondas gigante que viajavam com velocidade superior a 700km/h, foram: Indonésia, Tailândia, Sri Lanka, Índia, Bangladesh, Burma, Malásia, Ilhas Maldivas, Somália, Quênia, Tanzânia e Ilhas Seychellesdo. Informações obtidas através da consulta à página na internet da Universidade de Barcelona, Espanha:

<http://www.ub.es/solidaritat/observatori/esp/dossiers/tsunami/tsunami.htm> <acesso em 27/03/2005>

A tabela 02 faz uma consolidação dos aspectos favoráveis e desfavoráveis da responsabilidade social, levando-se em conta suas dimensões teórica e prática.

		ARGUMENTOS	
		DESFAVORÁVEIS	FAVORÁVEIS
DIMENSÃO	TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferência de uma função pública (estatal) para as empresas ▪ Dificuldade de aferição da efetividade das ações sociais por parte das empresas e seus impactos na sociedade ▪ Redução dos lucros das empresas por destinar recursos a ações sociais ▪ Baixa habilidade dos empresários em identificar o melhor foco para as ações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser socialmente responsável é ser ético ▪ Melhorias nas comunidades onde a empresa está inserida, significam melhoria para a empresa ▪ Reforço do orgulho dos funcionários pela empresa, aumentando a produtividade e contribuindo para a elevação da auto-estima individual e do grupo e para a formação de times de trabalho coesos e felizes. ▪ Minimização do risco do negócio
	PRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento da otimização do patrimônio líquido das empresas com gastos em ações sociais ▪ O custo de programas sociais seria um peso financeiro para as empresas que teria de ser repassado aos clientes ▪ Baixo incentivo governamental para as empresas realizarem ações sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ações que demonstrem sensibilidade podem ser lucrativas para a empresa (marketing social) ▪ Ser socialmente responsável impacta diretamente na melhoria da imagem pública e na reputação da empresa ▪ Elevação das ações na bolsa de valores

Tabela 02: Aspectos favoráveis e desfavoráveis da RSE

Fonte: Adaptado de Rodrigues & Souza, 2004

Diante do paradoxo de que a questão social seria de responsabilidade inalienável do Estado e que a maior responsabilidade social da empresa, de forma incontestável, seria com o lucro (*in* Revista Exame, ano 39, nº.6, pg. 20-31, 2005), Castel (1998) se manifesta ressaltando que “o Estado-providência clássico, ao mesmo tempo em que decorre do compromisso de classe, produz efeitos de individualismos formidáveis. Quando se proporciona aos indivíduos esse pára-quedas extraordinário que é a garantia da assistência, se permite que, em todas as situações da existência, se libertem de todas as comunidades, de todos os pertencimentos possíveis, a começar pelas solidariedades elementares de vizinhança; se existe Seguridade Social, não preciso de meu vizinho para me ajudar. O Estado-providência é um poderoso fator de individualismo”.

O fato é que o fenômeno da globalização tem provocado rupturas agudas no que concerne a Governança Global, ou seja, os papéis dos atores sociais estão se “redefinindo”. Vivemos atualmente num mundo tripolar, onde o controle dos governos tem diminuído, a influência das empresas tem aumentado e a sociedade civil está amadurecendo (Almeida, 2003).

2.3. VOLUNTARIADO

2.3.1. HISTÓRICO DO VOLUNTARIADO NO BRASIL

Antes de se passar às definições de voluntariado corporativo far-se-á uma retrospectiva do surgimento deste tipo de iniciativa no Brasil, evoluindo da perspectiva puramente assistencial para uma visão diferenciada e orientada à emancipação ou sustentabilidade social.

O voluntariado no Brasil possui, indubitavelmente, suas raízes no processo dual de nossa colonização, onde as ações assistenciais foram assumidas por grupos ligados essencialmente à Igreja Católica. Destacavam-se as incursões da ordem dos jesuítas que, além da perspectiva filantrópica, desempenharam relevante papel sob aspectos relacionados à educação popular, inclusão social, sem contar a realização de trabalhos em prol do desenvolvimento da soberania nacional da pátria nascente (Costa & Visconti, 2001). Para esses autores, “a indissociabilidade do binômio Estado-Igreja era notada através da atuação coercitiva de suas ações sobre a sociedade e a atuação política, não estava claramente dissociada da figura religiosa”.

Segundo Araujo, Corrêa e Sandes da Silva (2003), “graças ao estreito atrelamento da colonização portuguesa ao modelo de catequização da Companhia de Jesus e seus discursos evangelizadores, práticas essencialmente assistencialistas eram comumente percebidas através das atividades paroquiais”.

Nesse sentido, nota-se que o ato de “voluntariar”, forjado nas bases religiosas de nossa colonização, encontrava-se aderente aos valores cristãos que pregam o amor e a doação ao próximo, como meios de se aproximar de Deus.

Fisher & Falconer (2001) complementam os supracitados autores, destacando ainda que, ao longo dos anos, para além da premissa cristã, o trabalho voluntariado ganha também a conotação de justiça social:

O trabalho voluntário não é uma novidade no Brasil. Ao contrário, com motivações altruísticas estimuladas, principalmente pelas diversas crenças religiosas que vicejam no país, muitas pessoas, ao longo de gerações, dedicam seu tempo a atividades de beneficência social; ou ainda, movidos por aspirações de justiça social, atuam em movimentos sociais e organizações não-governamentais, em busca de ampliar e assegurar direitos civis ou apoiar grupos que não têm recursos para resolver seus problemas específicos de vários tipos, como, saúde, educação, moradia etc.

No Brasil, o termo e a ação voluntária ainda estão muito associados a valores religiosos, caridade e concepções como assistencialismo, trabalho de menor importância e até mesmo demagogia, o que justifica certa desconfiança ou desvalorização em relação àquele que quer dar algo gratuitamente e em relação a sua ação. A própria relação entre benfeitor e beneficiário, ao longo da história, adquiriu um caráter assistencialista, em que, muitas vezes, benfeitor e beneficiado pouco conhecem de suas respectivas realidades, do que resultam poucos ganhos da relação (Martinelli, 1996).

Termos como solidariedade, cidadania, autotransformação e transformação social representam, conforme Lovato (1996), fatores determinantes ligados ao ser voluntário. Para essa autora, a atuação voluntária permite contribuir tanto para o atendimento das necessidades da comunidade quanto para ajudar os indivíduos, promover sua auto-realização, fortalecer sua identidade, aumentar sua auto-estima e desenvolver seu espírito crítico. Kohan (1965) aponta motivações como o desejo de ser útil, de ajudar, de sentir-se reconhecido, interesse por capacitar-se em temas de bem-estar social, sentimento de responsabilidade frente a injustiças sociais, desejo de aliviar os que sofrem, auto-realização, desejo de romper com a rotina, satisfação de exercitar sua profissão, tentativa de recuperação de uma perda e possibilidade de uso dos talentos e das capacitações, entre outras.

Ribeiro *et alli* (1996) consideram que o trabalho voluntário seria um espaço no qual o investimento narcísico (investimento libidinal do ego) poderia renovar-se, assim como representaria a busca de uma forma de satisfação, em uma tarefa plena de significações, a partir da escolha por uma vida ativa e voltada para o outro, para o mundo.

Do ponto de vista da dinâmica do ego, ou seja, do modo de funcionamento do aparelho psíquico dos indivíduos, pode-se pensar que nesse interesse em ajudar o outro estaria em uso o mecanismo de defesa da sublimação. Como apontam Laplanche e Pontalis (1995), a sublimação, termo introduzido por Fréud em psicanálise, remete ao termo “sublime”, utilizado nas belas artes, relacionado a uma produção que sugira a grandeza, a elevação, e o

termo “sublimação” designado na química como o processo de passar um corpo do estado sólido para o estado gasoso.

Dessa forma, os autores, de modo geral, apontam para, nessa ação de ajudar o outro, uma busca dos indivíduos por algo perdido, definido de diferentes modos por indivíduos e grupos. Poderia ser o tempo perdido em organizações que não deram espaço para um trabalho mais gratificante, o desejo de viver e contribuir para a comunidade, o retorno a valores esquecidos, entre outros aspectos, numa resposta a uma mudança também social, o que mereceria, porém, análise mais consistente.

Diante da pergunta: “O voluntariado é um assistencialismo moderno?” feita pelo Boletim do Centro de Valorização da Vida – CVV, em Dezembro de 2002, uma série de depoimentos falam sobre esta questão. As respostas são de pessoas engajadas no movimento que apontam para esta tendência cidadã do ato voluntário (*apud* Fontoura, 2003).

Cândido Grzybowski, diretor-geral do IBASE, afirma:

Pode ser assistencialismo, como pode ser uma forma de solidariedade. Insisto na idéia de solidariedade e na diferença com o assistencialismo. Este tem por trás uma consciência culpada, que faz algo para descarregar a consciência, mas nunca reconhece o assistido como sujeito igual a quem faz assistência. Já a solidariedade aparece como imperativo ético, que não admite a outra ou o outro em situação de inferioridade, negadora de igualdade, liberdade e desigualdade humana. Na solidariedade se estabelece uma relação social baseada em direitos. No assistencialismo, a relação é de favor, entre desiguais.

Segundo Luis Norberto Pascoal, empresário e coordenador estratégico do comitê nacional do Ano Internacional do Voluntário:

O voluntário é o agente da ação e assistencialismo é a forma. O ser humano é por natureza um voluntário. O que temos hoje é um voluntário mais abrangente e mais crítico que não aceita a forma assistencialista, exceto em casos extremos. O assistencialismo não avalia o impacto da ação, enquanto a promoção humana busca resgatar as pessoas e coloca-las em situação ou em condições mais humanas. O assistencialismo não muda o processo, atua apenas nos sintomas. O voluntariado contemporâneo tem o dever de trabalhar a origem dos problemas e construir saídas.

A tabela 03, a seguir, proposta por Freitas (2004) representa um quadro sintético da evolução histórica do voluntariado no Brasil:

Histórico do Voluntariado no Brasil	
Marco	Histórico
1543	Implantação da primeira Santa Casa de Misericórdia no Brasil, com sua atividade conduzida por padres e freiras. Talvez daí venha a relação do voluntariado com a área espiritual. Até os dias atuais, muitas entidades ligadas às áreas de saúde e educação são assistidas e dirigidas por religiosos.
1910	Chegada do escotismo ao Brasil e introdução de seus conceitos na sociedade.
Décadas de 30 e 40	Atuação forte do Governo com políticas assistencialistas, mormente na Era Vargas, em 1935. Foi sancionada por Getulio Vargas a lei da declaração de utilidade pública, que regulamente a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. Em 1942, é criada pelo presidente Vargas a LBA – Legião Brasileira de Assistência – presidida pelas Primeiras Damas e encerrada no governo Collor.
Décadas de 50 e 60	Chamada era “damista” do voluntariado nacional, fruto do assistencialismo estatal, da atuação da Igreja e da segregação que as elites impingiam às classes mais necessitadas, uma vez que não eram notadas preocupações emancipatórias nas suas ações.
1970	Início da atuação das ONGs internacionais no Brasil, que buscavam parceiros em outros países. Com o decorrer do tempo, sofreram uma transformação importante no seu conceito original, sendo hoje definidas como um conjunto de organizações da sociedade civil, distinguindo-se do Estado do e Mercado.
1990	Formas mais modernas de atuação social começaram a surgir, sobretudo no período pós-Collor, com a incorporação de conceitos, filosofias e procedimentos advindos do setor privado, por parte das organizações do Terceiro Setor.
1996	A atuação da Fundação Abrinq, criada em 1990 por representantes do empresariado, na promoção da atividade voluntária por meio do oferecimento de canais organizados para o voluntariado.
1998	Promulgada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso a Lei 9608 de 18/02/98, que estabelece as cláusulas para o exercício do voluntariado nas entidades sociais. Tal ação visa minimizar a probabilidade de ocorrência de problemas nas relações trabalhistas.
2001	O ano de 2001 foi declarado pela ONU como ano internacional do voluntariado, fomentando a prática voluntária, sua discussão e estudo ao redor do mundo.

Tabela 03: O Histórico do Voluntariado no Brasil

Fonte: Freitas (2004) baseado em Domenegueti (2001)

Segundo o Portal do Voluntariado, “O voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”.

Para as Nações Unidas¹⁰, o voluntário é o jovem ou adulto que, devido ao seu interesse pessoal e seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos.

¹⁰ Disponível em <http://www.portaldovoluntariado.com.br> <acesso em 19/02/2005>

Para a International Association for Volunteer Effort (IAVE)¹¹, o serviço voluntário é o “serviço comprometido com a sociedade, baseado na liberdade de escolha. O voluntariado promove um mundo melhor e um valor para toda a sociedade”.

Outra definição interessante de voluntário, porquanto abrangente, é a da Fundação Abrinq¹², que caracteriza a ação do voluntário e elenca suas possíveis motivações:

Voluntário é o ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade. Doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, e atende não só às necessidades do próximo, como também aos imperativos de uma causa.

De acordo com o Rio Voluntário¹³, “a tendência dos atuais modelos de voluntariado no Brasil é cada vez mais, ser considerado como ação cívica de cidadania, ação voltada para o bem alheio. A idéia do voluntariado vista não como um trabalho, mas como um passatempo, pouco a pouco se desbota no tempo”.

2.3.2. O VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Se externamente as ações sociais das empresas têm contribuído para a promoção do desenvolvimento de populações em situação de risco social, internamente tem-se fomentado a sensibilização dos colaboradores a apoiarem essas iniciativas (Araujo *et alli*, 2005).

Para além da simples participação num programa corporativo, nota-se que o engajamento ao voluntariado empresarial vai de encontro às motivações pessoais dos funcionários, sejam elas de caráter religioso, cultural, filosófico ou emocional.

O Instituto Ethos¹⁴ mostra que o voluntariado empresarial representa “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade”. Define também Programa de Voluntariado como “o aglomerado de ações orquestradas e sistemáticas que uma empresa realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado empresarial”.

¹¹ Disponível em <http://www.iave.org> <acesso em 19/02/2005>

¹² Disponível em <http://www.fundabrinq.org.br> <acesso em 19/02/2005>

¹³ Disponível em <http://www.rivoluntario.org.br> <acesso em 03/03/2005>

¹⁴ Disponível em <http://www.ethos.org.br> <acesso em 19/02/2005>

Para a Points of Light Foundation¹⁵, “um programa de voluntariado empresarial é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, com seu tempo e habilidades”.

Em sua premiada pesquisa “Voluntariado Empresarial: Estratégias de Empresas no Brasil” – talvez a maior contribuição individual à investigação desta temática no país – Rosa Maria Fischer e Andres Pablo Falconer (2001) perceberam que no Brasil os programas de voluntariado corporativo foram, em sua maioria, concebidos após algum tipo de experiência de atuação social dispersa e reativa. Destaca-se que entre as empresas investigadas algumas ainda não possuíam um programa formal mas o consideram uma prioridade.

A pesquisa identificou ainda vários casos de empresas que já adotaram um programa, ou estão pensando em criá-lo, porque observaram que seus funcionários dedicam-se – pessoal e isoladamente – a atividades voluntárias e gostariam de contar com o apoio de seus empregadores para prosseguir ou ampliar essa atuação (Fischer & Falconer, 2001).

Fischer & Falconer (2001) reconhecem entretanto que “as características mais predominantes das relações de trabalho e do clima organizacional no Brasil não estabelecem condições favoráveis” [para o desenvolvimento do voluntariado nas empresas].

De acordo com Freitas (2004) e Domeneghetti (2001), os programas de voluntariado possuem na flexibilidade um de seus aspectos mais relevantes, não estando submetidos, *a priori*, a regras e normas previamente estabelecidas. Fischer & Falconer (2001) ressaltam que o voluntariado corporativo representa “uma ação que se adapta às características dos projetos e ações escolhidas pelas empresas e não conflita com parâmetros, critérios e políticas organizacionais”, destacando ainda que “quaisquer propostas de padronização poderão acarretar em perda da vitalidade as iniciativas”.

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

¹⁵ Disponível em <http://www.pointsoflight.org> <acesso em 19/02/2005>

Fischer & Falconer (2001) concluem que a “iniciativa de se dedicar a projetos sociais tem diversas origens. Empresas multinacionais e transnacionais podem receber uma orientação corporativa neste sentido. Há empresas que a definem como um dos componentes de seu direcionamento estratégico. Outras são sensibilizadas pela percepção de problemas sociais no entorno comunitário em que estão inseridas suas instalações, ou de onde provêm seus colaboradores. É interessante ressaltar, porém, que existe sempre um momento em que um dirigente da organização propõe a idéia e responsabiliza-se por assegurar sua consolidação. O papel dessa liderança é fundamental para concretizar um desejo, uma idéia que pode estar sendo compartilhada pelo “inconsciente coletivo” da empresa, mas que ainda não encontrou um canal de expressão”.

A tabela 04 abaixo, apresenta a síntese das opiniões a respeito dos benefícios do voluntariado empresarial, fruto da investigação de Fischer & Falconer (2001) junto a uma amostra de 273 empresas compostas por multinacionais, nacionais e públicas, de médio e grande porte:

Opiniões a respeito dos benefícios do voluntariado empresarial				
#	Considerações	Concorda	Em termos	Discorda
1.	Melhora a imagem institucional da empresa	79%	8%	0%
2.	Melhora as condições de vida das comunidades	78%	9%	1%
3.	Melhora a relação da empresa com a comunidade	74%	14%	0%
4.	Contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades	52%	30%	5%
5.	Melhora o envolvimento do funcionário com a empresa	40%	41%	5%
6.	Aumenta a motivação e produtividade dos funcionários	34%	43%	9%
7.	Contribui para os objetivos estratégicos da empresa	33%	41%	12%
8.	Beneficia mais a comunidade e os funcionários do que a empresa	27%	34%	26%
9.	Aumenta a lucratividade da empresa	15%	45%	26%
10.	Diminui a rotatividade entre os funcionários	15%	39%	33%
11.	Custa mais à empresa do que ela recebe em troca	8%	35%	42%

Tabela 04: Opiniões a respeito dos benefícios do voluntariado empresarial
Fonte: Fischer & Falconer (2001)

Observação: A diferença entre o percentual apresentado e a totalidade (100%) diz respeito ao montante dos questionários não respondidos.

A figura 04 contém representação gráfica da supracitada pesquisa, sendo os números (de 1 a 11) descritos no eixo das abscissas correspondentes às “considerações” da tabela acima.

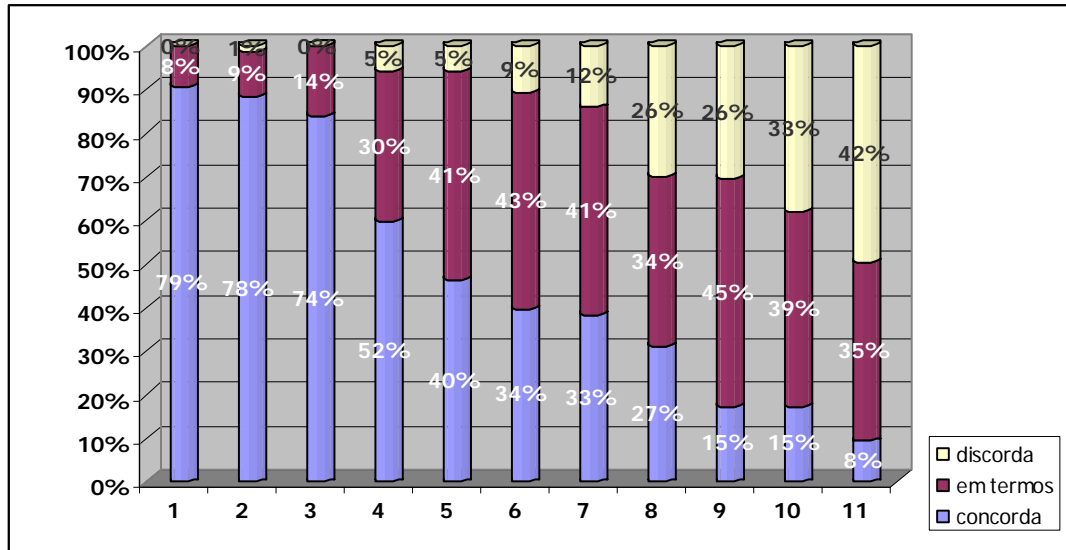


Figura 04: Opiniões a respeito dos benefícios do voluntariado empresarial
Fonte: Fischer & Falconer (2001)

As afirmações, a seguir, foram feitas, a título de conclusão e de resumo do trabalho, sobre o perfil das empresas brasileiras no campo da atuação social e promoção do voluntariado:

- **As empresas fazem mais do que se imagina:** 56% das empresas afirmaram desenvolver algum tipo de atuação social. Para quem considera o voluntariado empresarial uma idéia nova, 48% das empresas garantem que seus funcionários atuam como voluntários em projetos sociais
- **As empresas maiores estão mais envolvidas:** as empresas de maior porte, em relação ao ao número de funcionários e ao seu faturamento, estão mais envolvidas em atividades sociais e em programas de voluntariado. Nas empresas menores a ação voluntária tende a ser menos formal.
- **Entidades públicas e empresas privadas, nacionais ou multinacionais, têm maneira própria de atuação:** As multinacionais têm uma presença maior nas áreas mais comuns: saúde e educação. O setor público tem uma atuação mais destacada em áreas menos atendidas pelo investimento privado: arte e cultura, ciência e tecnologia e defesa de direitos.

- **Indústria e comércio – perfis distintos de investimento social:** Tanto o setor secundário quanto o terciário investem no social: 58% da indústria e 55% do comércio/serviços. Enquanto a indústria concentra sua atuação nos campos de educação e saúde, o comércio distribui sua atuação também em outros campos, como arte e cultura e áreas onde a presença da indústria é praticamente inexistente, como defesa de direitos.
- **Criança e adolescente são prioridades absolutas:** O atendimento de necessidades de educação e saúde de crianças e adolescentes são, de longe, as principais prioridades sociais das empresas brasileiras. Isso reflete um consenso no Brasil de que é necessário investir na criança e no jovem para saldar a dívida social do país e para construir uma nova geração de cidadãos plenos, além de ser, certamente, um caminho mais seguro à empresa do que tomar a bandeira de portadores de deficiências, moradores de rua ou dependentes químicos.
- **Há muitas formas de estimular o voluntariado além de dispensar o funcionário no horário de trabalho:** Algumas práticas são ainda pouco frequentes nas empresas brasileiras, como o envolvimento de aposentados no voluntariado. Outras ainda são consideradas inadequadas, como a valorização do trabalho voluntário na tomada de decisões na empresa sobre promoções e aumentos salariais (observada em menos de 1% dos casos).
- **Voluntariado é um instrumento inovador de gestão de pessoas:** O voluntariado empresarial tem se apresentado como instrumento de desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e trabalho em equipe, como forma de canalização da motivação do funcionário, para a criação de um clima organizacional positivo. Além disso, ao promover o voluntariado, a empresa contribui com a sociedade e cria as condições para que os seus funcionários também contribuam e se realizem, pessoal e profissionalmente (Figura 05).
- **Uma maior estima do funcionário para com a empresa:** Entendido como principal agente fortalecedor de opinião pública sobre a reputação organizacional, o corpo de funcionários que enxerga em sua organização uma atuação ética e compromissada com o empoderamento social, desenvolve o seu orgulho de fazer parte e contribuir para o bem coletivo, sendo agente multiplicador de uma imagem corporativa positiva.

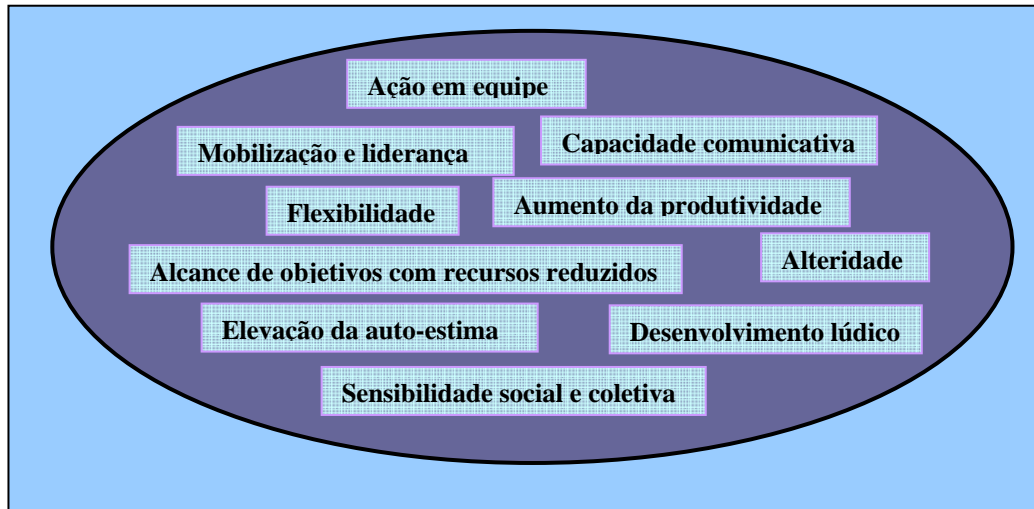


Figura 05: Habilidades do Trabalho Voluntário e Gestão de Pessoas
Fonte: Baseado em Teodósio (2004)

Apesar dos resultados positivos e elucidativos das investigações de Fischer & Falconer (2001) acerca do voluntariado corporativo no Brasil, Teodósio (2004) ressalta que o “voluntariado pode resultar em uma *cidadania em gotas*, exercida de acordo com as vontades, desejos e disponibilidades de quem se propõe a ser voluntário e não de acordo com a necessidade imposta pela dinâmica dos problemas sociais”.

Em seu trabalho “Mitos do voluntariado no Brasil: para além de boas intenções”, Teodósio (2004) destaca ainda que empregados que se voltam a projetos comunitários descobrem que podem e devem participar da tomada de decisões, além disso, percebem que a criatividade e a inventividade estão presentes mesmo em pessoas de baixa qualificação formal (escolaridade). Com isso, esses empregados retornam à empresa com novas aspirações, que precisam encontrar espaço dentro da empresa. O problema todo acontece quando a empresa adota modelos de gestão pouco abertos à participação do empregado. No final das contas as pessoas questionam porque existe participação e democracia para fora da empresa e para dentro não. Elas questionam também porque se tenta elevar a qualidade de vida em comunidades externas ao âmbito da empresa, enquanto os trabalhadores da empresa enfrentam a precarização das relações humanas e das condições de trabalho em seu cotidiano.

Credibilidade, transparência e compromisso com a comunidade são fatores fundamentais para o desenvolvimento de projetos sociais de sucesso. Sendo assim, a empresa deve projetar seus investimentos sociais não só no curto-prazo, mas também a médio e longo-prazos (Teodósio, 2000).

Em resumo, as organizações devem conceber seu projeto de voluntariado não só como uma oportunidade de repassar a comunidades carentes suas metodologias de resolução de problemas, mas sobretudo como uma grande chance para que a própria organização privada aprenda com a comunidade e se aproxime de seus mercados consumidores.

Kapra (*apud* Alledi Filho, 2002) recomenda ainda que “se [as empresas] tiverem condições de fazer filantropia, façam. Se tiverem condições de fazer voluntariado, façam. O limite é a própria capacidade da empresa em operar estes programas”. Nesta mesma linha, Mercior (*apud* Chaefer & Vöors, 2000) complementa que “não basta doarmos apenas o que temos, precisamos também doar o que somos”.

2.4. SUSTENTABILIDADE

2.4.1. ORIGENS DO CONCEITO

O conceito de sustentabilidade teve suas origens referenciadas à questão da preservação ambiental e dos recursos naturais, nos idos da década de 70, mais especificamente direcionada à revisão de políticas públicas. O uso indevido da palavra e o não entendimento da essência de seu significado contribuíram para a atual banalização de seu sentido, conforme se discorrerá mais à frente.

Para Cabello (2004), as políticas elaboradas nos anos 70, enfatizavam a premência de se criar uma estratégia alternativa de desenvolvimento econômico, baseada em valores sociais e ético-culturais que surgiram da conscientização da necessidade de mudança da nossa concepção da organização social.

De acordo com Araujo, Corrêa e Sandes da Silva (2003), a formulação clássica da expressão “desenvolvimento sustentável” surge em 1987, no documento Nosso Futuro Comum, também conhecido como relatório da Comissão Brundtland, fruto da conferência da Comissão Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente – CMDMA.

Segundo o relatório da Comissão Brundtland¹⁶, o desenvolvimento sustentável é aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”.

¹⁶ Mais detalhes no Portal da Agenda 21 brasileira, do Ministério do Meio Ambiente, disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/SE/agen21>. Acesso em fevereiro de 2003

As idéias defendidas na Comissão Brundtland, criada em 1983, propunham uma estratégia multidimensional e alternativa de desenvolvimento, que articulava promoção econômica, preservação ambiental e participação social. Através dessa Comissão, as premissas do conceito de sustentabilidade foram lançadas e, nitidamente, iam de encontro ao modelo econômico dos países industrializados, preocupados com as altas taxas de crescimento demográfico dos países menos favorecidos e a crescente dependência da demanda do mercado externo (Cabello, 2004).

De acordo com a reflexão do professor Henrique Rattner (2001), “o conceito de sustentabilidade deve estar associado a novas formas de apropriação e uso de todo o ambiente e, também a uma definição do estado desejável da sociedade no futuro. A questão principal passa a ser como criar instituições democráticas capazes de induzir a um processo de desenvolvimento socialmente equitativo e ecologicamente sustentável e, ao mesmo tempo, manter o controle e definir os limites políticos que devem reger o mercado”.

Apesar da comunidade internacional se reportar unanimemente favorável à concepção do desenvolvimento sustentável, dificilmente consegue-se reconhecer esse suposto compromisso com a defesa do meio ambiente e das gerações futuras nas ações e medidas atuais. Pelo menos os resultados referentes às determinações de metas concretas nas conferências internacionais e às políticas públicas adotadas em boa parte dos países ficam significativamente aquém das recomendações que boa parte dos cientistas e ambientalistas consideram indispensáveis a fim de alcançar a estabilização do clima mundial e um desenvolvimento ecologicamente sustentável.

Ou seja, o reconhecimento de um déficit de ação não leva necessariamente a correspondentes acordos e medidas. Evidentemente, existem fatores inerentes aos sistemas políticos e econômicos impedindo que a orientação para o bem comum possa se impor no momento da negociação de acordos, como também na fase da implementação das estratégias de políticas públicas (Frey, 2001).

Frey (2001) complementa que, “ao mesmo tempo em que o debate público sobre a sustentabilidade tem impulsionado a criação de novos arranjos institucionais, novos regimes ambientais de negociação e fóruns de debate, investimentos significativos na ciência e pesquisa ambiental, assim como a consolidação de um movimento ambientalista transnacional; o sistema político, tanto no nível internacional, quanto no nacional e local, tem-se mostrado incapaz ou insuficientemente preparado para traduzir e transformar as crescentes demandas de cunho ambientalista em políticas públicas capazes de promover um modelo alternativo de desenvolvimento. No que tange à reflexão teórico-conceitual, boa parte das teorias que visam a sustentabilidade do desenvolvimento carecem de investigações que aprofundem a dimensão político-democrática. Esta certamente representa um dos mais importantes fatores limitadores da implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável”.

2.4.2. CRÍTICA AO DISCURSO DA SUSTENTABILIDADE

As duas últimas décadas testemunharam a emergência do discurso da sustentabilidade como a expressão dominante no debate que envolve as questões de meio ambiente e de desenvolvimento social, em sentido amplo. Em pouco tempo, sustentabilidade tornou-se palavra mágica, pronunciada indistintamente por diferentes sujeitos, nos mais diversos contextos sociais e assumindo múltiplos sentidos (Lima, 2003).

O discurso da sustentabilidade, apresentado ao debate público, apesar de padecer de diversos problemas que tentaremos apontar ao longo da análise, não é uma construção ingênua. Revela, ao contrário, uma hábil operação político-normativa e diplomática, empenhada em sanar um conjunto de contradições expostas e não respondidas pelos modelos anteriores de desenvolvimento.

Tratava-se, em primeiro lugar, de gerenciar a reprodução econômica do capitalismo ante os efeitos da degradação ambiental, tanto do ponto de vista da oferta de recursos naturais essenciais à continuidade do sistema produtor de mercadorias, quanto da perspectiva dos resíduos da produção e da poluição daí decorrentes. Implicava também em responder aos questionamentos sobre os limites do crescimento, intensamente discutidos na década de 70 em todos os fóruns, direta ou indiretamente, relacionados à temática do desenvolvimento.

Carvalho (1991), refletindo sobre o processo, observa que:

Desde a Conferência de Estocolmo, em 1972, ficou claro que a preocupação dos organismos internacionais quanto ao meio ambiente era produzir uma estratégia de gestão desse ambiente, em escala mundial, que entendesse a sua preservação dentro de um projeto desenvolvimentista. Dentro dessa perspectiva produtivista, o que se queria preservar de fato era um modelo de acumulação de riquezas onde o patrimônio natural passava a ser um bem. O apelo à humanidade e ao bem-estar dos povos era usado como alibi, sempre citado ao lado dos objetivos de crescimento econômico, emprestando uma preocupação humanista a intenções não tão nobres.

Dirigia-se, igualmente, à pacificação de conflitos na relação entre os países do eixo norte-sul, separados por assimetrias sociais, econômicas e políticas que tensionavam historicamente as relações internacionais. Os debates sobre os limites do crescimento já reconheciam que as aspirações de todos os povos e países do mundo ao desenvolvimento não podiam seguir os modelos do norte industrializado, pois isto levaria a uma sobrecarga dos ecossistemas.

Desde a Conferência de Estocolmo em 1972, por exemplo, os países pobres defendiam suas necessidades de desenvolvimento e de superação da crise social como uma demanda mais relevante que a preservação ambiental, enquanto os países ricos priorizavam a manutenção de seus níveis de crescimento econômico e padrões de consumo.

Grosso modo, os países pobres responsabilizavam os países ricos pela maior parte da degradação global, promovida por um modelo predatório de crescimento, e transferia para eles as iniciativas e os investimentos necessários à sustentabilidade. Os países ricos, por sua vez, viam o crescimento populacional e a poluição gerada pela pobreza como os motivos principais do problema e resistiam a todas as sugestões que pudessem representar limites à sua expansão.

O discurso da sustentabilidade também buscava responder às demandas e críticas do movimento ambientalista internacional, em suas diversas expressões, que reivindicavam a inclusão da questão ambiental na agenda de prioridades político-econômicas contemporâneas. Se olharmos do ponto de vista das virtudes do discurso, pode-se dizer que ele inova: ao propor uma estratégia multidimensional de desenvolvimento, que tenta superar os reducionismos dos modelos anteriores; ao incorporar uma visão de longo prazo sintonizada com os ciclos biofísicos e com o futuro; ao considerar a dimensão política dos problemas ambientais, comumente abordados de uma perspectiva meramente técnica; ao discutir as relações norte-sul e ao recomendar o uso de teorias e métodos multidisciplinares de análise, aproximando as ciências naturais e sociais na abordagem da relação sociedade-ambiente.

Seu apelo se apoiava, sobretudo, em um estilo conciliador que favorecia a aceitabilidade política internacional e a realização de amplas coalizões de interesses. Possibilitava, ainda que vagamente, a construção de um campo comum que, se não promovia o consenso entre as diversas concepções e grupos divergentes, permitia amortecer ou camuflar os conflitos que os dividiam. Esse campo comum e genérico da sustentabilidade permitiu aproximar capitalistas e socialistas, conservacionistas e ecologistas, antropocêntricos e biocêntricos, empresários e ambientalistas, ONGs, movimentos sociais e agências governamentais.

Alguns analistas elogiam seu realismo político e os cuidados diplomáticos em evitar posições extremadas capazes de prejudicar o esforço de conciliação predominante. Consideram, nesse sentido, que a proposta de desenvolvimento sustentável teve o mérito de introduzir a temática ambiental em fóruns político-econômicos nacionais e internacionais, conquistando um reconhecimento inédito na trajetória do ambientalismo até então (Viola & Leis, 1995; Vieira, 1995; Bruseke, 1995).

Analisando o discurso, Drysek concorda que:

[...] sua principal realização foi combinar sistematicamente um conjunto de questões que tem freqüentemente sido abordados isoladamente, ou ao menos como concorrentes: desenvolvimento (especialmente dos países do terceiro mundo), questões ambientais globais, população, paz, segurança e justiça social, tanto intra quanto extrageracional. Esta visão era sedutora, embora como já observei, Brundtland não avançou o suficiente para demonstrar a viabilidade dessa visão, ou indicar os passos práticos necessários à sua realização (Drysek, 1997).

O mesmo autor acrescenta que, num cenário de transnacionalização do capitalismo, submetido aos imperativos do mercado livre, da mobilização do capital e de governos comprometidos com políticas de privatização, o discurso do desenvolvimento sustentável só poderia obter sucesso se conseguisse demonstrar que a conservação ambiental promovia o crescimento dos negócios e da economia e não apenas que estes valores antagônicos podiam ser reconciliados.

Do ponto de vista daqueles que questionam o discurso da sustentabilidade, as críticas se concentram sobre a frágil factibilidade da proposta no contexto de uma sociedade capitalista orientada pelo mercado. Destacam as contradições e ambigüidades que se interpõem entre a retórica da sustentabilidade e a possibilidade de sua concretização. Nesta direção, são muitas as vulnerabilidades apontadas.

À parte a própria contradição semântica do termo, a definição de desenvolvimento sustentável veiculada pelo Relatório Brundtland permite uma pluralidade de leituras que oscilam, desde um sentido avançado de desenvolvimento, associado à justiça sócio-ambiental e renovação ética, até uma perspectiva conservadora de crescimento econômico ao qual se acrescentou uma variável ecológica. Esta polissemia revela o curioso paradoxo de reunir, ao mesmo tempo, a força e a fraqueza do discurso, a depender do olhar e dos interesses de quem observa (Lima, 2003).

A evidente ênfase sobre os aspectos econômicos e tecnológicos da crise sócio-ambiental também contradiz as promessas de uma abordagem plural e complexa de desenvolvimento, e sugere o predomínio da esfera do mercado na condução da sustentabilidade em detrimento da sociedade civil e do Estado. Para os setores interessados num projeto de mudanças de maior amplitude, esta “sustentabilidade de mercado”, que tem orientado as ações e debates recentes, denuncia a falácia do discurso da sustentabilidade. Segundo eles, a necessidade de uma síntese harmônica entre os diversos objetivos da sustentabilidade, possível na retórica, torna-se inviável quando projetada no contexto do capitalismo.

Condena-se, por exemplo, esta sustentabilidade hegemônica pelo mercado por não atender plenamente aos objetivos de preservação ambiental, dada a disparidade entre os tempos biofísico e econômico e os conflitos de interesse entre os dois objetivos. A manutenção do equilíbrio climático e da biodiversidade, a substituição do uso de energia e recursos não-renováveis por outros renováveis, a manutenção da qualidade ambiental – água, ar, solo, etc. – e a recuperação de ecossistemas degradados são alguns exemplos de metas que transcendem a ação do mercado.

Esta incompatibilidade entre economia e ecologia tem sido a tônica dos grandes eventos ambientais internacionais promovidas pela ONU, e se expressa na dificuldade de definir compromissos e metas ambientais que representem algum tipo de restrição econômica. Uma “sustentabilidade de mercado” não responde igualmente à crise social, já que a racionalidade, inerente ao mercado, se orienta para a concentração e não para a distribuição de riquezas e oportunidades. Sendo resultantes da própria ação e lógica do mercado, as desigualdades sociais não podem ser por ele solucionadas.

A experiência tem demonstrado, por numerosas evidências, que o mercado é um eficiente instrumento de alocação de recursos, mas um perverso gestor das disparidades sociais. Em sendo assim, sempre quando a mão invisível do mercado é deixada livre da regulação do Estado e da sociedade, o desenvolvimento humano e social tende ao sacrifício.

Também são incompatíveis os esforços para conciliar o crescimento econômico e a participação social num projeto de sustentabilidade direcionado pelo mercado. Desenvolver uma democracia participativa requer a possibilidade de estabelecer relações políticas mais horizontais, onde a maioria dos cidadãos tenha acesso aos direitos sociais básicos que os habilitem a participar, voluntária e conscientemente, da escolha dos rumos sociais. Como realizar esse objetivo em sociedades divididas pela desigualdade?

A presente crise ético-cultural, caracterizada, entre outros fatores, pelo fetiche do consumo que em décadas recentes se converteu, talvez, na única ideologia remanescente – pela exacerbação de valores individualistas, utilitaristas e de competitividade, pela escalada da violência, da corrupção, do consumo e tráfico de drogas e pela crescente corrosão do sentido da vida – é outro desafio ao projeto de sustentabilidade e ao tecido civilizatório global que o mercado não está minimamente habilitado a responder.

Parece, enfim, que a magnitude da crise contemporânea demanda um projeto de sustentabilidade que transcende as fronteiras do mercado. O próprio discurso da sustentabilidade, em sua origem, pressupõe uma articulação complexa que integra uma multiplicidade de aspectos sociais. Assim, uma sustentabilidade liderada pelo mercado e apoiada em mudanças técnicas e demográficas será sempre reducionista e, portanto, necessariamente insustentável.

No item seguinte exploraremos a diversidade de interpretações que dividem o campo, focalizando os principais valores, interesses e forças que nele se movimentam e antagonizam.

2.4.3. A Dimensão Político-Democrática nas Teorias de Desenvolvimento Sustentável

Conforme exposto acima, o conceito de discurso como expressão e exercício de poder pressupõe a sustentabilidade como um campo discursivo onde uma pluralidade de forças e interpretações disputam entre si o reconhecimento como “o discurso verdadeiro” sobre o assunto. Embora a sustentabilidade presuma como campo um substrato comum identificado com a idéia de um “futuro viável” para as relações entre a sociedade e a natureza, esta base comum é muito vaga e permite leituras diversas sobre o que significa um futuro viável e sobre quais os melhores meios de alcançá-lo.

Assim, à medida que o debate da sustentabilidade vai se tornando mais complexo e é difundido socialmente, ele vai sendo apropriado por diferentes forças sociais que passam a lhe imprimir o significado que melhor expressa seus valores e interesses particulares. Viola & Olivieri (1997), analisando o cenário do ambientalismo contemporâneo, reafirmam as idéias de diversidade e conflito discutidas; em outras palavras, a luta pelo significado legítimo do desenvolvimento sustentável expressa diversas categorizações e classificações fundadas, obviamente, em práticas diferentes e ligadas a múltiplas cosmo visões provenientes de uma pluralidade de pontos de vista essencialmente conflitantes (Lima, 2003).

Não é objetivo mapear toda a diferenciação do campo da sustentabilidade, mas indicar as duas grandes matrizes interpretativas que nele se sobressaem – a título de tipos ideais. Essas duas matrizes polarizam o debate atual funcionando como um eixo ao longo do qual se posiciona toda a multiplicidade de tendências político-filosóficas.

A primeira matriz corresponde ao discurso oficial da sustentabilidade, que detém a hegemonia presente do campo, e que, para muitos efeitos, atua como “a verdade” sobre o tema. Compreende o desdobramento da proposta de sustentabilidade, originada nos trabalhos da Comissão Brundtland e reproduzida nas grandes conferências internacionais e nos programas governamentais sobre meio ambiente e desenvolvimento.

Tanto pela força de sua posição hegemônica, quanto pelo conteúdo que a constitui, esta interpretação também foi assimilada por setores não-governamentais e empresariais, em sua forma pura ou acrescida de adaptações ao perfil particular de cada grupo. Trata-se de um discurso politicamente pragmático, que enfatiza a dimensão econômica e tecnológica da sustentabilidade e entende que a economia de mercado é capaz de liderar o processo de transição para o desenvolvimento sustentável, através da introdução de “tecnologias limpas”, da contenção do crescimento populacional e do incentivo a processos de produção e consumo ecologicamente orientados.

Os defensores do chamado “Capitalismo Natural ou Capitalismo Sustentável” acreditam que o pensamento sustentável representa uma nova abordagem não apenas para proteger a biosfera, mas também para melhorar os lucros e a competitividade das empresas.

Amory B. Lovins, L. Hunter Lovins & Paul Hawken (1999) em seu artigo “*A Road Map for a Natural Capitalism*” apregoam que “algumas mudanças muito simples na maneira que dirigimos os nossos negócios, baseadas em técnicas avançadas para tornar os recursos mais produtivos, podem resultar em benefícios impressionantes para tanto os acionistas de hoje como para as gerações futuras”.

Este discurso defende a possibilidade de articular crescimento econômico e preservação ambiental, e entende que o dinamismo do sistema capitalista é não só capaz de se adaptar às novas demandas ambientais como também de transformá-las em novos estímulos à competitividade produtiva. Segundo essa visão, economia e ecologia são não só conciliáveis, como também é possível elevar a produção reduzindo o consumo de recursos naturais e a quantidade de resíduos industriais. De um modo geral, este é o discurso da Modernização Ecológica e representa um esforço de elaboração do discurso do desenvolvimento sustentável. A argumentação econômica e técnico-científica ocupa uma posição privilegiada nessa matriz interpretativa e tende a deixar em segundo plano considerações éticas e políticas associadas a valores biocêntricos, de participação política e de justiça social.

A segunda matriz interpretativa se coloca como um contra-discurso à versão oficial e pode ser entendida como uma concepção complexa ou multidimensional de sustentabilidade que tenta integrar o conjunto de dimensões da vida individual e social. Politicamente, esta matriz tende a se identificar com os princípios da democracia participativa e a considerar que a sociedade civil organizada deve ter um papel predominante na transição para a sustentabilidade social. Prioriza o preceito de equidade social e desconfia da capacidade do mercado como alocador de recursos.

Com relação ao papel do Estado, pode-se dizer que essa matriz se subdivide em duas tendências principais: uma que suspeita da ação política estatal e defende a subordinação do Estado à Sociedade Civil, e uma segunda que defende a intervenção estatal como o melhor caminho de transição para a sustentabilidade.

Esta segunda tendência vê o Estado como agente indispensável nesse processo. Fundamenta esta posição com base no entendimento de que a sociedade civil isolada não é capaz de se contrapor às forças do mercado e na suposição de que o ambiente, como patrimônio público, não pode ser preservado sem a ação normativa e política do Estado. Advoga, entretanto, a democratização do Estado e sua articulação às forças da sociedade civil.

Para evitar o economicismo e o universalismo implícitos na proposta de desenvolvimento sustentável, essa matriz prefere utilizar a expressão “sociedade sustentável” para salientar as idéias de autonomia política e singularidade cultural de cada país, tidas como necessárias à realização de uma sustentabilidade complexa (Diegues, 1992).

Os defensores dessa matriz complexa de sustentabilidade reagem aos reducionismos econômico e tecnológico que, segundo eles, caracterizam o discurso oficial. Consideram ainda não haver sustentabilidade possível sem a incorporação das desigualdades sociais e políticas e de valores éticos de respeito à vida e às diferenças culturais.

No que se refere à dimensão ecológica da sustentabilidade, pode-se observar uma diversidade de posições que oscilam entre visões mais ou menos antropocêntricas ou biocêntricas, embora com predomínio das primeiras. De forma geral, esta matriz de sustentabilidade fundamenta-se numa crítica ampla da civilização capitalista ocidental que reprova o mito do progresso, o primado da razão instrumental, o fetiche consumista, a idolatria cientificista e o descentramento do homem e da vida na agenda de prioridades sociais (Leff, 1986; Blowers, 1997; Crespo, 1998; Viola & Leis, 1995; Eckersley, 1992).

2.4.4. Exclusão, Cooperação e Sustentabilidade

Com a finalidade de avançar-se nas discussões sobre a gênese e as percepções sociológicas relacionadas à exclusão social e seus impactos no âmbito da sustentabilidade, promover-se-á a descontinuidade da questão ambiental e o desejado aprofundamento teórico-conceitual da questão social.

De acordo com Araujo (2004), “se por um lado a tecnologia apresenta-se como solução legítima para inequívocos progresso e desenvolvimento de nações, por outro, identifica-se um imenso fosso entre a democratização do acesso e o lastro sócio-econômico-ambiental por ela deixado”.

O hiato desenvolvimentista supracitado, comumente chamado de exclusão ou marginalização de países e/ ou de seus povos, conforme já fora ressaltado em discussões anteriores, teve suas origens no processo de industrialização iniciado na primeira metade do Século XVIII, com a Revolução Industrial que se originou na Inglaterra por volta do ano de 1760.

A partir desse período, foram sendo forjadas as bases do capitalismo – teoria econômica fundamentada na acumulação primitiva e na propriedade privada como agentes catalisadores de homeostase social, através da concessão do acesso aos meios de produção, mais especificamente do emprego.

No sentido do aprofundamento da discussão sobre a sustentabilidade e seus desdobramentos associados à vertente social, torna-se relevante uma atida avaliação em relação a abrangência da terminologia “exclusão”, desde sua etimologia até a perspectiva sociológica correlacionada ao tema.

A sociologia apresenta duas escolas clássicas de pensamento que se propuseram a investigar a abrangência do conceito: a Funcionalista (teoria do desenvolvimento) e a Marxista.

A corrente Funcionalista procurava (nos anos 50 e 60) encontrar saídas teóricas e conceituais para a institucionalização das demandas sociais, partindo-se da convicção que todo movimento de mudança social (desenvolvimento e progresso) gera desigualdades. Hélio Jaguaribe foi um grande expoente desta vertente no Brasil. O ex-ministro da educação, Prof. Paulo Renato, em seu livro da “Coleção Primeiros Passos” que versa sobre as causas estruturais do desemprego, concebe o conceito de exclusão, definindo-o como a condição social da “franja do mercado de trabalho”, ou subemprego.

A vertente Marxista rejeita tal “exclusão”, substituindo pelo termo de exploração. Em Marx, encontramos a noção de exército de reserva de mão-de-obra. Assim, um desempregado da indústria metalúrgica seria funcional para a regulação do salário dos empregados metalúrgicos. Em suma, por existirem desempregados qualificados, os empregados não podem exigir aumentos muito significativos ou são substituídos pelos desempregados. O desemprego não seria exclusão social, justamente porque seria funcional ao sistema capitalista.

Para Martins (2002), o tema da exclusão está contido num universo de categorizações imprecisas, hoje em dia utilizadas para definir os aspectos mais problemáticos da sociedade contemporânea. “Do tema da exclusão passou-se ao substantivo *excluído*, pressupondo, portanto que se trata de uma categoria social e de uma *qualidade* sociologicamente identificável nas pessoas e nas relações sociais. Um atributo como um atributo de *trabalhador assalariado*, aquele que, ao trabalhar, produz relações sociais singulares, gera contradições socialmente fundantes e engendra um tipo de mentalidade historicamente essencial. Algo, portanto, que corresponderia a certa *consciência social das próprias vítimas da exclusão*. No entanto, não é isso que acontece. A categoria excluído não é *verificável* na prática, na vivência dos chamados excluídos”.¹⁷

¹⁷ Os grifos em itálico estão presentes no texto original.

A crítica feita à categorização dos problemas sociais e, mais especificamente do “fenômeno da exclusão”, diz respeito à forma pela qual a sociologia concebe sua definição. Ainda de acordo com Martins (2002), um conceito sociológico deve abranger as consciências e visões não só dos que se inquietam com os problemas sociais, bem como as percepções de suas vítimas. Portanto, mais do que o real problema social que se oculta por trás da concepção de exclusão, é necessário ponderar a interferência externa dos que não sofrem diretamente desse “problema”.

É preciso compreender quais são as razões e os motivos pelos quais os que se preocupam com a exclusão social querem encaixar a realidade dos pobres nesse “conceito” e por que as idéias de “pobre”, “trabalhador” e “marginalizado” já não se aplicam mais.

Na verdade, a categoria exclusão é resultado de uma metamorfose nos conceitos que procuravam explicar a ordenação social que resultou do desenvolvimento capitalista. Mais do que uma definição precisa de problemas, ela expressa uma incerteza e uma grande insegurança teórica na compreensão dos problemas da sociedade contemporânea.

“Excluído” é apenas um rótulo abstrato, que não corresponde a nenhum sujeito do destino: não há possibilidade histórica nem destino histórico nas pessoas e nos grupos sociais submetidos a essa rotulação. “Excluído” e “exclusão” são construções, projeções de um modo de ver próprio de quem se sente e se julga participante dos benefícios da sociedade em que vive e que, por isso, julga que os diferentes não têm acesso aos meios e recursos a que ele tem acesso. O discurso sobre a exclusão é um discurso dos integrados, dos que aderiram ao sistema, tanto à economia quanto aos valores que lhe correspondem. Dificilmente se pode ver nele um discurso anti-capitalista, embora ele certamente seja um discurso socialmente crítico (Martins, 2002).

A sociedade capitalista se por um lado esgarçou o tecido social, por outro provocou um fenômeno absolutamente insólito e inusitado, até então: o pobre (ou excluído) aderiu ao mundo que o fez pobre. Houve uma alteração na forma da pobreza, para desespero dos que possuem uma visão de mundo pautada por uma história do possível, distinta da história irremediável.

“O pobre ostensivo, mal vestido ou esfarrapado, estereotipado, que havia há algumas décadas, foi substituído pelo pobre para o qual a aparência e o aparente e, portanto, os disfarces, tornaram-se essenciais. Os pobres descobriram uma característica fundante da sociedade contemporânea e da Modernidade, a da realidade social como máscara. Pior, a incorporaram e por meio dele realizam a sua plena e impotente integração social. Negam, no imaginário e na vivência, a propalada “exclusão social” de que falam os militantes de classe média incomodada” (Martins, 2002).

Robert Castel é um dos autores contemporâneos que melhor vem trabalhando o complexo problema da exclusão e seus desdobramentos. Em seu livro: “As Metamorfoses da Questão Social: uma crônica do salário”, Castel (1998) é incisivo quando propõe a substituição do conceito de exclusão pelo de “desfiliação social”. O autor justifica sua posição quando afirma que “um excluído possui uma identidade social com os outros excluídos do mercado. Mas um desfiliado social está só”.

Segundo Castel (1995), a exclusão vem se impondo como uma *expressão-chave*¹⁸ para definir todas as modalidades de miséria do mundo, sobretudo antes das eleições democráticas de 1993 na Europa, onde foram discutidos o balanço pouco glorioso em matéria social dos governos socialistas. O autor ressalta que “a questão da exclusão torna-se então a ‘questão social’ por excelência”.

Castel (1995) aponta duas razões para discutir o uso assintomático e impreciso da expressão “exclusão”.

- “A primeira razão para se desconfiar da [terminologia] exclusão é justamente a heterogeneidade de seus usos. Ela designa um número imenso de situações diferentes, encobrendo a especificidade de cada uma. Ou seja, a exclusão não é uma noção analítica. Ela não permite conduzir investigações precisas sobre os conteúdos que pretende abranger” (Castel, 1995). A título de ilustração, o autor propõe observarmos os trabalhos de Schwartz (1981) e Dubet (1987) que tratam, respectivamente, da exclusão de um velho trabalhador demitido e que vai para o isolamento de seu lar, e de um grupo de jovens da periferia, cuja vida é reflexo de iniciativas sempre fracassadas.

¹⁸ Livre tradução do autor, de acordo com o contexto apresentado. No original em francês, Castel se utiliza da expressão “mot-valise”, sem correspondência direta com alguma palavra ou expressão do português.

- “Há uma segunda razão, e a principal, para se desconfiar desta noção; falar da exclusão conduz a pressupor como autônomas situações-limite que só têm sentido quando colocadas num processo. A exclusão se dá efetivamente pelo estado de todos os que se encontram fora de circuitos vivos das trocas sociais. Rigorosamente, esta sinalização pode valer como um primeiro reconhecimento dos problemas a serem analisados, mas seria preciso acrescentar rapidamente que esses ‘estados’ não têm sentido em si mesmos. São o resultado de trajetórias diferentes”.

Castel (1995) complementa que “de fato, não se nasce excluído, não se esteve sempre excluído, a não ser que se trate de um caso muito particular”. Para o autor, na maior parte dos casos, “a exclusão” nomeia situações que traduzem uma degradação relacionada a um posicionamento anterior.

De forma crítica, Castel (1995)¹⁹ afirma:

Falar em termos de exclusão é rotular com uma qualificação puramente negativa que designa a falta, sem dizer no que ela consiste, nem de onde provém. A sociologia da exclusão procede da mesma forma que a antiga teologia negativa que se esgotou em dizer o que Deus não era: Deus não é nem uma Pessoa, nem uma Substância, nem o Criador, nem uma Criatura, nem isto, nem aquilo. Deus não é nada que se possa dizer [...] No final das contas, esses pensadores da ausência concluíram que era melhor se calar e a teologia negativa propiciou o ateísmo, o pensamento da ausência equivalente à ausência do objeto do pensamento.

O mesmo poderia ser dito do discurso da exclusão: de tanto repetir a ladainha da ausência, se oculta a necessidade de analisar positivamente no que consiste a ausência. Isto por uma razão de fundo: os traços constitutivos essenciais das situações de “exclusão” não se encontram nas situações em si mesmas.

Ainda em relação ao tema, Boff (2004) considera que o fator potencializador da exclusão e perturbador da ordem social é a competitividade ou a concorrência sem limites, que vigora primariamente no campo da economia capitalista de mercado e comparece como o motor secreto de todo o sistema de produção e consumo.

¹⁹ Especificamente em relação à exclusão social no Brasil, o sociólogo Herbert de Souza afirmava que “um país com 32 milhões de pessoas na indigência não é uma nação, é uma tragédia. A democracia não pode existir só para alguns: ou é para todos ou é simplesmente uma mentira que não resistirá ao tempo”.

De acordo com Boff (2004), “a competitividade opera implacável darwinismo social: seleciona os mais fortes [...] Os mais fracos são peso morto, por isso são incorporados ou eliminados. Para ser eficaz, a competitividade deve ser agressiva. [...] Não é de se admirar que tudo passe a ser oportunidade de ganho e se transforme em mercadoria, do eletrodoméstico à religião”.

Para Boff (2004), “os espaços pessoais e sociais que têm valor, mas que não têm preço como a gratuidade, a cooperação, a amizade, o amor, a compaixão e a devoção, ficam cada vez mais acantonados. Mas estes são os lugares onde respiramos humanamente [...] Seu enfraquecimento nos faz anêmicos e nos desumaniza”.

Na medida em que prevalece sobre outros valores, a competitividade provoca mais e mais tensões, conflitos e violências. Ninguém aceita perder nem ser engolido pelo outro. Luta defendendo-se e atacando. Ocorre que com a homogeneização do espaço econômico de cunho capitalista, acompanhada pela cultura política neoliberal, privatista e individualista, os dinamismos da concorrência foram levados ao extremo.

Em seu discurso, Boff (2004) propõe uma ruptura da lógica competitiva e férrea através do resgate e da centralidade àquilo que fez o ser humano dar o saldo da animalidade à humanidade:

O que nos fez deixar para trás a animalidade foi o princípio de cooperação e de cuidado. Nossos ancestrais antropóides saíam em busca de alimento. Ao invés de cada qual comer sozinho como os animais, traziam ao grupo e repartiam solidariamente entre si. Daí nasceu a cooperação, a socialidade e a linguagem. Por este gesto inauguramos a espécie humana. Face aos mais fracos, ao invés de entregá-los à seleção natural, inventamos o cuidado e a compaixão para mantê-los vivos entre nós.

Muito embora a teoria de Charles Darwin²⁰ seja comum e unicamente associada à seleção natural (ou competitiva) dos indivíduos mais aptos ou qualificados, o naturalista britânico – cujo gênio levou à fundação das bases e princípios para a moderna teoria da evolução – acreditava que a sobrevivência e o sucesso de um grupo social dependem diretamente da cooperação harmoniosa dos membros deste grupo.

²⁰ Charles Darwin (1809 – 1882), naturalista inglês, autor do livro *A Origem das Espécies* (1859), onde apresentava questões relacionadas à gênese, ao desenvolvimento da vida. Nele, rejeitou o princípio de fixidez das espécies, aderindo à noção de variação gradual dos seres vivos graças ao acúmulo de modificações pequenas, sucessivas e favoráveis, e não por modificações extraordinárias, surgidas repentinamente.

Em 1871, Darwin (*apud* Lumley & Armstrong, 2004) propõe uma generalização, afirmando que os grupamentos sociais (“tribos”) em que fossem percebidos os sentimentos de colaboração, altruísmo e reconhecimento de coletividade para o fortalecimento de um grupo, seriam absolutamente mais fortes e capazes de sobreviver à “seleção natural”:

Uma tribo composta por indivíduos que possuem, em grau elevado, o espírito do patriotismo, de fidelidade, obediência, coragem e simpatia, e cujos membros estão sempre prontos para ajudar um outro ao outro, além da disposição individual do sacrifício em prol do bem comum, é vitoriosa em detrimento da maioria de outras tribos; e esta seria seleção natural.

A partir das observações de Darwin (Tort, 2004), nota-se que assim como muitos membros do reino animal, o ser humano, em geral, está sempre pronto para ajudar seus familiares. Entretanto, apenas os humanos estendem o altruísmo para além do núcleo familiar, freqüentemente auxiliando indivíduos completamente estranhos sem receber em troca nenhum ganho pessoal óbvio. Seja em grandes grupos dentro da rede global da nova economia, seja de forma isolada, a cooperação humana espalha-se entre diferentes culturas.

De acordo com Valadares (2002), “em todas as sociedades, das mais primitivas às mais modernas, a cooperação aparece ao lado de dois outros processos sociais em que os indivíduos e grupos são envolvidos simultaneamente: o conflito e a competição. A organização social de qualquer comunidade ou sociedade reflete o equilíbrio que se processa entre essas forças”.

Quando os indivíduos trabalham juntos, tendo em vista um objetivo comum, seu comportamento é chamado cooperação. Quando lutam um contra o outro, temos o conflito; algumas vezes essa disputa se caracteriza como competição. A acomodação, por sua vez, é uma forma de ajustamento decorrente de situações de conflitos não resolvidos.

Valadares (2002) observa que “cooperar implica na interação consciente de várias pessoas, uma vez que o estabelecimento da finalidade comum exigirá uma conduta individual interdependente. A cooperação exprime a solidariedade instintiva de grupo. Em todos os povos encontramos vestígios e instituições baseadas na cooperação sem prévias formulações jurídicas ou normatizações escritas. Constituem espontâneos movimentos de mutualidade, benefício comum, solidariedade e ajuda-mútua”.

De forma ampla, a cooperação diz respeito ao esforço coletivo e interdependente que se opõe à exclusão e à segregação social. A ação de cooperar denota-se, pois, absolutamente aderente às premissas da sustentabilidade – estabelecidas nas diretrizes da Agenda 21, fruto da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio 92.



Figura 06: A logomarca da Conferência Rio 92
Fonte: ONU (1992)

Um dos mais relevantes resultados obtidos na referida Conferência, foi o amadurecimento do conceito do desenvolvimento sustentável. Se anteriormente a perspectiva ambiental era tida como foco prioritário, a partir da Rio 92, o encurtamento das lacunas sociais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, e sua associação com uma melhor distribuição econômica, passaram a ser igualmente considerados.

Estavam forjadas as bases do chamado “Triple Bottom Line”, a nova proposta de desenvolvimento sustentável, que concebe a responsabilidade e o desempenho sócio-ambiental conjugados à performance econômica.

A figura 07 ilustra a sustentabilidade como produto da interface entre três dimensões: a social, a ambiental e a econômico-financeira.

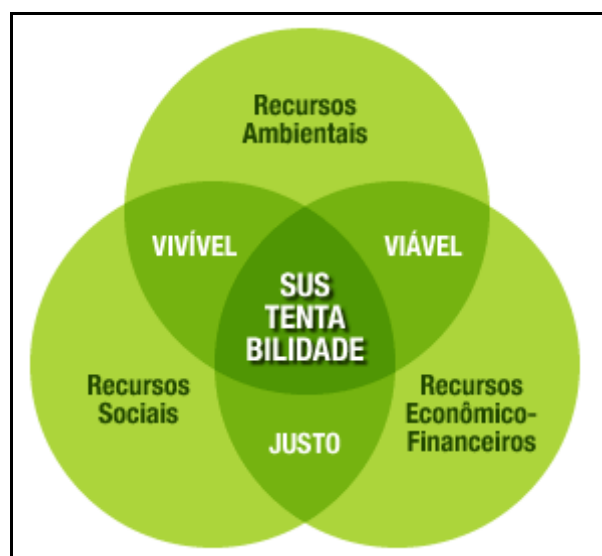


Figura 07: Interpretação do Modelo Triple Bottom Line
Fonte: Alledi (2003)

A nova visão mundial acerca do desenvolvimento sustentável, suas propostas e viabilidade, tanto para governos quanto para as organizações, promove uma ruptura da perspectiva absolutamente instrumental e cartesiana que dominava a cena, até então.

De acordo com Almeida (2002), a nova perspectiva da sustentabilidade se impõe como desafio às organizações a repensarem seu posicionamento de modo “a garantir sua sobrevivência no longo prazo – ou seja, sua perenidade – diante dos desafios impostos pela natureza e pela sociedade”.

A tabela 05 abaixo, propõe uma comparação entre os pensamentos instrumental (ou cartesiano) e o sustentável:

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda per capita)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Tabela 05: Paradigma cartesiano versus paradigma da sustentabilidade

Fonte: Baseado em Almeida (2002)

Para além das questões instrumentais, a fundamentação do desenvolvimento sustentável se propõe a tecer os valores da cooperação visando a autonomia social, de forma a dirimir a exclusão e contribuir com o estreitamento dos hiatos sócio-econômico-ambientais.

3. ESTUDO DE CASO

“Nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou. É preciso aprender a ver o mundo renovado.”

(Albert Einstein)

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

De acordo com o relatório “Fatos e Dados sobre o Brasil do Real”, desenvolvido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (1995)²¹, à época do Governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, a indústria automobilística melhorou muito a qualidade de seus produtos com a abertura da economia.

Em um período de quatro anos (1990 – 1994), a indústria automobilística lançou mais modelos do que em toda a sua história no País. A idade média de design foi reduzida de 11,4 anos em 1990, para 7,2 anos em 95. A qualidade dos veículos também melhorou, na medida em que foi possível incorporar ao processo produtivo, componentes, principalmente microeletrônicos, cuja importação era vedada, devido à reserva de mercado da informática, antes existente.

A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Anfavea, fundada em 1956, reúne empresas fabricantes de autoveículos (automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus) e máquinas agrícolas automotrizes (tratores de rodas e de esteiras, cultivadores motorizados, colheitadeiras e retroescavadeiras) com instalações industriais no Brasil ou em vias de iniciar a produção.

²¹ Disponível em https://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/fatos.htm <acesso 10/04/2005>

Anualmente, a Anfavea publica um relatório apresentando um panorama dos principais indicadores da evolução da indústria automobilística brasileira, sem descurar dos amplos aspectos econômicos e sociais que a indústria encerra. Séries apresentam os principais desempenhos de produção, vendas internas e exportações. Ao final da obra, referências internacionais permitem situar a inserção mundial da indústria e mercados automobilísticos do Brasil.

Em sua versão de 2004, o Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira²², publicado pela Anfavea desde 1987, apresenta informações relacionadas à caracterização geral da indústria, seus aspectos econômicos e sociais, além de um balanço da produção e da comercialização interna e exportações.

A indústria automobilística brasileira encerrou 2003 com capacidade instalada de produção anual de 3,2 milhões de autoveículos e 86 mil máquinas agrícolas automotrizes. Tais capacidades são frutos dos investimentos realizados entre 1994 e 2002, que redundaram na ampliação e modernização do parque industrial. Um dos aspectos desse esforço reside em que, do total de 48 unidades que compõem o parque – sediado em sete unidades da Federação e em 27 municípios –, 22 foram inaugurados no período 1996-2002 (Anfavea, 2004).

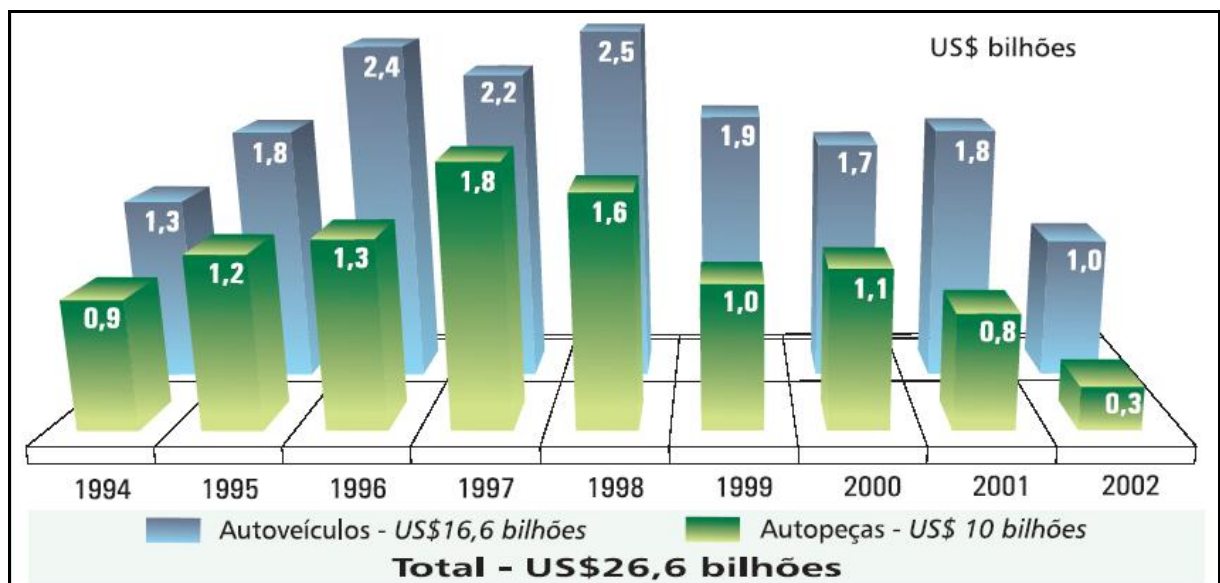


Figura 08: Investimentos da indústria automobilística no Brasil entre 1994 e 2002

Fonte: Anfavea e Sindipeças (2004)

²² Disponível em <http://www.anfavea.com.br/Anuario.htm> <acesso em 07/04/2005>

Segundo o Anuário, uma característica marcante da indústria automobilística brasileira é seu amplo raio de ativações econômicas e sociais, em si e nos segmentos fornecedores, distribuidores e afins, promovendo as melhores práticas de gestão, processos, produtos, relações com trabalhadores e consumidores.

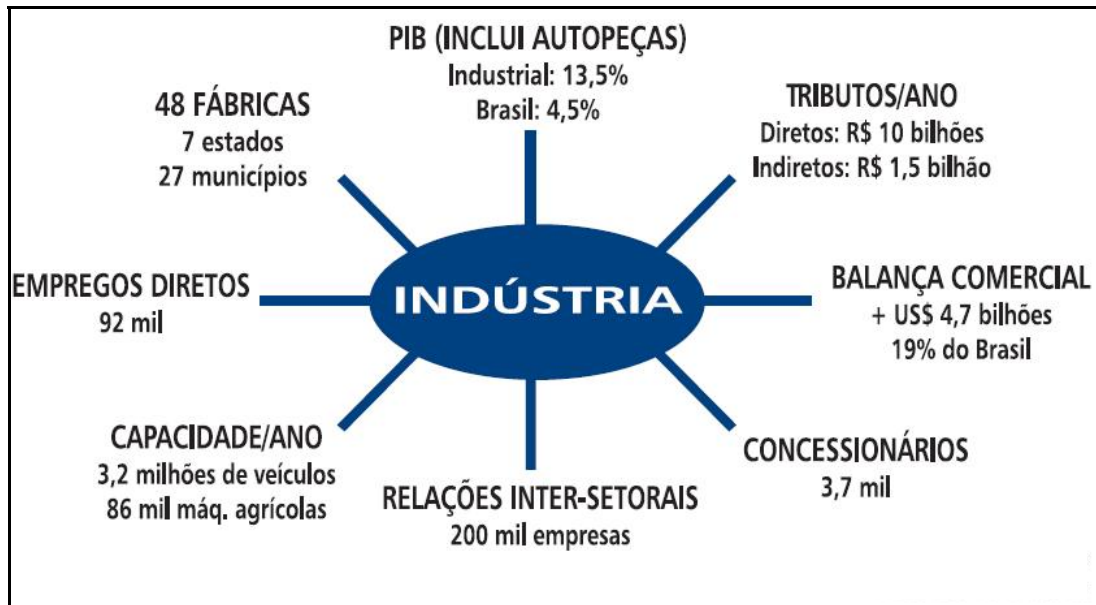


Figura 09: Aspectos econômicos e sociais da indústria automobilística brasileira
Fonte: Anfavea, Booz Allen & Hamilton (2004)

Em relação à produção de autoveículos, nota-se que no ano de 1997 foi registrado o recorde de fabricação de unidades, (2,1 milhões) havendo, desde então, uma estagnação apesar do relevante robustecimento da capacidade instalada. Tal circunstância pode ser atribuída à queda no mesmo período do mercado interno, mercado para o qual é destinada a maior parte da produção (71%, segundo dados de 2003).

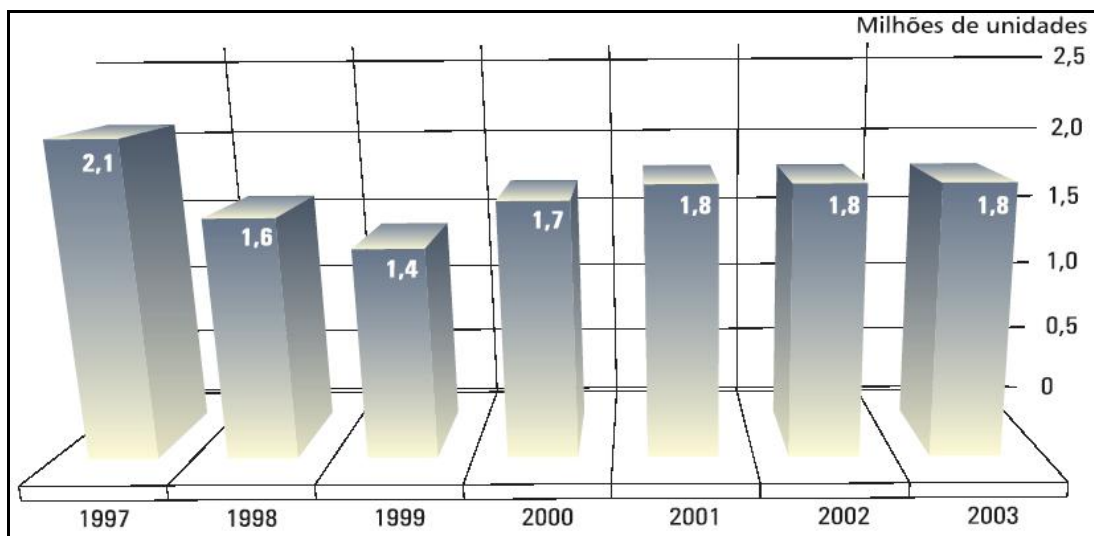


Figura 10: Produção de autoveículos entre 1997 e 2003
Fonte: Anfavea (2004)

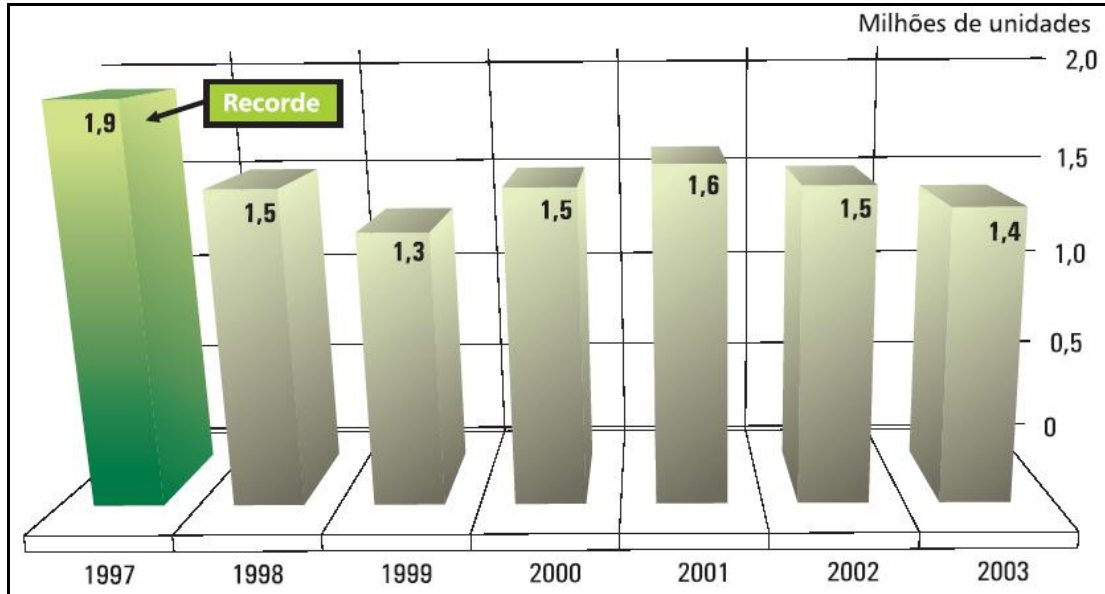


Figura 11: Vendas internas de automóveis entre 1997 e 2003

Fonte: Anfavea (2004)

Outro caráter que merece destaque, ainda em relação à produção de automóveis, é sua regionalização, ocorrida sobretudo a partir da segunda metade dos anos 90, conforme pode-se verificar na figura 12, abaixo:

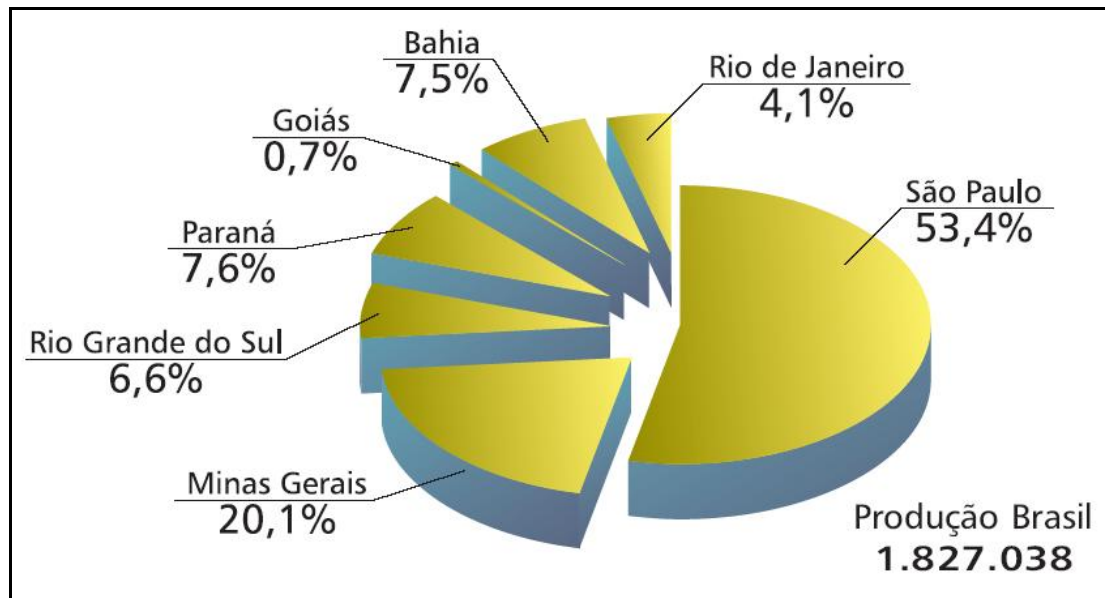


Figura 12: Produção de automóveis por unidade da Federação em 2003

Fonte: Anfavea (2004)

No que diz respeito ao volume de exportações, a indústria automobilística brasileira atingiu em 2003 seu recorde, com US\$ 5,5 bilhões. Considerando-se também as exportações do segmento de autopeças e máquinas rodoviárias, as divisas alcançaram US\$ 10,1 bilhões nesse ano (Anfavea, 2004).

A figura 13, apresenta a evolução das exportações entre 97 e 2003:

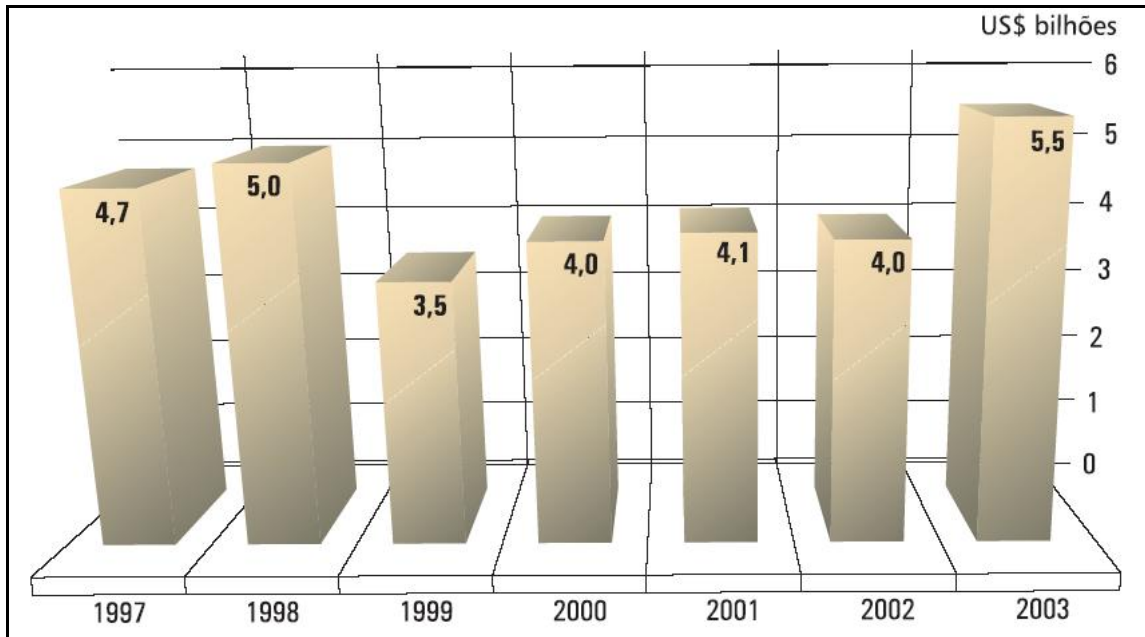


Figura 13: Evolução do volume de exportações da indústria automobilística brasileira

Fonte: Anfavea (2004)

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Anfavea (2004), entre os principais fatores que as impulsionaram o desenvolvimento das exportações, merecem ser destacados:

- Capacidade instalada e produtos tecnologicamente competitivos e de alta qualidade para abastecer mercados interno e externo;
- Esforço dos fabricantes em estabelecer o Brasil como plataforma exportadora para a América, Europa, Ásia, Oceania e África, disputando com filiais co-irmãs e a concorrência em geral esses mercados;
- Acordos comerciais em nível internacional (Mercosul, México, Chile) que, ao reduzir tarifas, dão maior competitividade aos produtos acabados e autopeças fabricados no Brasil;
- A vital necessidade de aumentar a participação das exportações na capacidade instalada da produção, dos atuais 17% para 30%, visando, ao lado do robustecimento do mercado interno, trazer retorno aos investimentos realizados.

3.2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa estudada faz parte de um grupo multinacional de capital germano-americano, que chegou ao Brasil na primeira metade dos anos 50. Entretanto, foram somente 3 anos após sua fundação que instalou sua primeira fábrica de caminhões em uma cidade do ABC Paulista. Passadas quase cinco décadas, a empresa domina amplamente o segmento de veículos comerciais, com com mais da metade da frota nacional de ônibus e caminhões.

Além da reconhecida liderança no segmento de veículos comerciais, a empresa tem expandido sua atuação, investindo na produção de automóveis de passeio, além de contar com um dos mais modernos centros de treinamento e pós-venda da América Latina e com um Centro Empresarial responsável pela representação da matriz e pela gestão financeira do grupo no Brasil, todos localizados na região sudeste do país.

Segundo dados de 2003, o grupo conta no Brasil com aproximadamente 11.300 colaboradores diretos, subdivididos em três unidades e um Centro Empresarial:

- A unidade de fabricação de caminhões chassis e plataformas para ônibus, além de agregados, como motores, eixos e câmbios, abriga também o maior centro de desenvolvimento tecnológico do grupo fora da matriz;
- No espaço do centro de treinamento para concessionários e frotistas, também operam a central de distribuição e logística de peças, além da central de atendimento ao cliente, disponível 24 horas. Nesta unidade está instalada a área de pós-vendas, com atividades integradas de assistência técnica e peças que atendem aos países da América Latina e àqueles para os quais a empresa exporta produtos.
- A unidade de produção de automóveis de passeio foi inaugurada no final da década de 90, e representa uma das mais modernas fábricas da indústria automobilística da América Latina. A fábrica foi pioneira na adoção de novas técnicas de produção, organização e trabalho em equipe, atingindo um dos mais altos padrões de qualidade entre todas as unidades de automóveis do grupo no mundo.

- No Centro Empresarial, estão instaladas as atividades financeiras do grupo no Brasil e o escritório de representação da matriz na América Latina. Lá também estão concentradas as atividades de comercialização de motores industriais para os mercados interno e externo.

3.3. O MERCADO

Atualmente, o grupo atende o mercado nacional com a produção de ônibus, caminhões, vans e automóveis modelo X, exportando para o mercado norte-americano e europeu caminhões, ônibus, motores e componentes, além de automóveis modelo Y.

A tabela 06 abaixo resume os resultados de produção e comercialização dos produtos do grupo no ano de 2004:

PRODUÇÃO	
Caminhões	32.154
Ônibus	16.628
Automóvel X	5.560
Automóvel Y	640 (mercado norte-americano)
Veículos (total)	54.982
VENDAS	
Caminhões	23.925
Ônibus	8.574
Van	3.632
Automóvel X	5.000
Importados Marca A	1.201
Importado Marcas B e C	594
Veículos (total)	42.926
PARTICIPAÇÃO	
Caminhões	30,7 %
Ônibus	> 8 Ton - 54,3 % Total = 51,7 %
Automóvel X	5,4 %
EXPORTAÇÃO	
Caminhões	8.058
Ônibus	8.685
Motores	30.765

Tabela 06: Resumo dos resultados de produção e comercialização dos produtos do grupo multinacional (2004)

Observação: Os modelos dos veículos, bem como as marcas de seus fabricantes foram omitidos.

3.4. OS PRODUTOS

Desde de sua chegada ao Brasil, o grupo multinacional tem como preocupação permanente a satisfação de clientes, colaboradores e acionistas, desenvolvendo produtos e serviços baseados nos mais elevados padrões de qualidade, mundialmente recomendados.

Todos os veículos, motores, componentes e processos são submetidos a rígidas auditorias de qualidade, que visam garantir a excelência dos produtos e o conseqüente reconhecimento da empresa, que hoje é referência internacional. Prova desse reconhecimento público foram as várias premiações recebidas pelo grupo no ano de 2004, como: Prêmio Melhores Carros do Brasil; Gestão Eficaz da Saúde e Segurança; Tricampeão de Vendas; Melhor Comunicação Externa, entre outros.

Além do zelo no processo produtivo, a empresa possui certificações ambientais e relacionadas à saúde e segurança do trabalhador. Toda esse investimento é fruto de uma política que, baseada nos ciclos de melhoramento contínuo (PDCA) e no relacionamento transparente com os colaboradores e o público em geral, objetiva o incremento tecnológico e um melhor desempenho operacional de processos e produtos.

3.5. O PROBLEMA

Reconhecida como organização de vanguarda e referência mundial na fabricação de veículos comerciais e de passeio, a empresa multinacional estudada entende que seu compromisso público estende-se para além da comercialização de produtos e serviços, entidade empregadora, pagadora de impostos e tributos, e geradora de dividendos para seus acionistas.

Neste sentido, a responsabilidade social empresarial do grupo, principalmente a partir de 2002, vem sendo encarada como investimento privado orientado ao estreitamento das disparidades sócio-econômicas, sobretudo nas regiões de interferência direta da empresa.

Tais investimentos, ainda que representem somas pouco vultuosas em relação ao faturamento bruto da organização, tanto em termos nominais quanto percentuais, possuem papel relevante no que concerne a atenuação dos inúmeros problemas regionais.

Somados aos fatores sociais, há de se destacar ainda o caráter conjuntural envolto no problema. Com o anúncio, no final da década de 90, da instalação de uma nova unidade produtiva do grupo multinacional numa região logística e estrategicamente bem localizada – entre três das maiores capitais do Brasil –, gerou-se uma grande expectativa na cidade e nos demais municípios do entorno, no que diz respeito: à elevação de oportunidades profissionais e garantia de emprego; ao crescente aquecimento da economia; aos reflexos positivos nos serviços públicos, graças ao pagamento vultuosas contribuições tributárias; ao aumento da relevância econômica e da visibilidade da cidade e da região; à atratividade de novas plantas fabris; entre outros.

O êxito do primeiro projeto da nova unidade de produção foi aquém das expectativas, melindrando os mais otimistas e freinando, de certo modo, a esperança de um milagre econômico para a região.

Assim, o investimento social do grupo, se não responde diretamente à expectativa da população local no que concerne ao almejado estado de bem estar social, relacionado – em situações ideais – ao desenvolvimento da atividade fim da empresa, pelo menos propõe-se a amortecer as possíveis (e prováveis) frustrações públicas adjacentes ao lastro de sua atuação na região.

Em relação às estratégias de aporte de capital nos projetos sociais, a empresa definiu como seu público-alvo crianças e jovens entre 7 e 17 anos, em situação de risco social. Atualmente, os projetos apoiados têm o caráter eminentemente assistencial, onde o grupo atua, principalmente, como financiador de algumas iniciativas.

As principais linhas de atuação da responsabilidade social da empresa, em síntese, contribuem para: a formação de mão de obra profissionalizada e com competência técnica para uma possível apropriação pela indústria local; a elevação dos índices de educação fundamental e básica; a melhoria da qualidade de vida de famílias em situação de risco social; a elevação da auto-estima comunitária; a redução da violência; o estímulo às práticas desportivas e ampliação da cidadania.

A atuação social da empresa estudada se dá através de ações conjuntas com ONGs locais, Associações Filantrópicas, Organismos Pára-Estatais e Prefeitura Municipal. Na maioria dos casos, essas organizações atuam como executoras dos projetos, cabendo ao grupo o papel de mantenedor. Há de se destacar, entretanto, algumas iniciativas articuladas e geridas internamente como: sensibilização para o voluntariado corporativo; engajamento de trainees e estagiários para o desenvolvimento de projetos sociais; mobilização de colaboradores e familiares para a obtenção de alimentos e mantimentos; mutirão para reformas e serviços gerais nos projetos apoiados.

Adicionalmente, há de se considerar dois pontos que, se não justificam, indubitavelmente reforçam o caráter de diferenciação comparativa da responsabilidade social corporativa, sobretudo numa indústria onde a disputa por mercado é absolutamente acirrada, conforme fora visto no tópico 1.3 do capítulo 1 (páginas 18 a 20):

- **Diferenciação competitiva.** Avaliando-se o segmento automobilístico como um todo, pode-se considerar a indústria brasileira consolidada e competitiva, nos cenários nacional e internacional. Sendo assim, todo e qualquer fator de diferenciação organizacional representa enorme potencial em cooptar mercados, sobretudo num período onde praticamente toda indústria encontra-se num elevado estágio de qualidade e incremento tecnológico.
- **Redução do risco do negócio.** Recordando o tópico 2.2.3. (páginas 31 a 33) verifica-se uma mudança drástica no valor atribuído aos ativos. Atualmente é clara a ênfase nos intangíveis, em detrimento aos aspectos físicos. Elementos como reputação, marca, códigos de conduta ética, diálogo construtivo com as partes interessadas, parcerias e capacidade de inovar, representam de 75% a 90% da valorização do capital, segundo Fernando Almeida, presidente do CEBDS – Comitê Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.

Atualmente o grupo tem se dedicado à reestruturação de seus conceitos e práticas relacionados à responsabilidade social, incrementando sua atuação e a efetividade de seus investimentos, no sentido de incorporar em suas estratégias de gestão, ações orientadas à sustentabilidade das iniciativas apoiadas.

3.6. ANÁLISE E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A gestão da responsabilidade social corporativa, acima da perspectiva filantrópica ou assistencialista, denota-se como fator decisivo em prol da sustentabilidade dos negócios das organizações, sobretudo numa realidade global onde discussões e posturas transparentes, definidas e compartilhadas sobre desenvolvimento sustentável, comércio livre e justo, voluntariado corporativo, diversidade e ética nos negócios, entre outras, são cada vez mais freqüentes e exigidas tanto sob o prisma dos clientes, quanto dos acionistas.

No bojo dessas discussões em favor do estreitamento dos hiatos sócio-econômicos e de demandas cada vez mais complexas dos mais diversos públicos, a estruturação estratégica das práticas de responsabilidade social corporativa deve ser entendida como a formalização de um comprometimento público da organização, como ente social, com a comunidade entorno, com seu público interno, com seus clientes, com seus fornecedores, com o poder público, com seus acionistas, com o meio ambiente e com a sociedade, de modo irrestrito.

Como proposta de gestão formal, urge que não seja perdido o foco na obtenção de resultados, seja em termos sócio-ambientais ou econômico-financeiros. Neste sentido, o processo de delineamento das diretrizes estratégicas de responsabilidade social, deve contemplar os processos de planejamento, monitoramento, avaliação e retro alimentação (fruto do aprendizado corporativo), com métricas e objetivos previamente definidos, orientados às especificidades de cada projeto e procurando integrar o binômio impacto social-resultado organizacional.

A partir de agora, dar-se-á o aprofundamento da proposta do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, sugerindo-se critérios de seleção, monitoramento e avaliação de projetos, sempre com a orientação estratégica e sustentável.

3.6.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um sistema de gestão da responsabilidade social para uma organização da indústria automobilística do Brasil, de forma a contribuir para a profissionalização, a orientação e a gestão estratégica e sustentável das atividades de responsabilidade social (RS), fomentando o voluntariado corporativo e analisando as práticas de RS como investimento corporativo.

3.6.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste projeto foram previamente submetidos à apreciação e discussão, tanto em termos teórico-conceituais quanto práticos, com gerentes e supervisores do grupo multinacional, além de especialistas da área, docentes e consultores seniores que deram suporte à pesquisa e à proposta.

Tais objetivos foram subdivididos em três etapas, conforme detalhamento abaixo. A primeira, de caráter analítico, fora realizada *in loco* nas dependências da empresa e em visitas às iniciativas apoiadas. A segunda e a terceira, de caráter propositivo e técnico, serão identificadas e descritas como processos do sistema proposto.

#	ETAPA	AÇÕES PREVISTAS
1. Análise	Ambientação na Realidade Corporativa do Grupo Pesquisado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarização com a realidade corporativa do grupo pesquisado ▪ Participação em reuniões do grupo de trabalho de RS ▪ Compreensão dos objetivos estratégicos da empresa em relação à responsabilidade social ▪ Aprofundamento do entendimento dos projetos de RS já existentes ▪ Visitas <i>in loco</i> aos projetos ▪ Avaliação do andamento e dos resultados esperados dos projetos
2. Proposição	Estruturação da Gestão da Responsabilidade Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussão e planejamento negociado das atividades de RS ▪ Definição da equipe de RS (ênfase na interdisciplinaridade) ▪ Definição orçamentária ▪ Definição do público-alvo ▪ Definição das linhas de atuação (perfil dos projetos apoiados) ▪ Definição e publicação da política de RS ▪ Definição das métricas e resultados a serem atingidos ▪ Definição de cronograma de acompanhamento dos projetos ▪ Delineamento de proposta para a sustentabilidade de iniciativas sociais apoiadas ▪ Definição dos critérios de seleção de organizações sociais beneficiadas (idoneidade, isenção política, relevância social...)
3. Implementação	Implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estímulo ao desenvolvimento de novos projetos sociais por funcionários e colaboradores da empresa ▪ Fomento ao engajamento voluntário ▪ Fomento às atividades sociais ▪ Criação de marcos comemorativos aos resultados sociais obtidos com os projetos ▪ Estabelecimento dos canais de comunicação para a divulgação das ações de RS em conjunto com a coordenadoria de Marketing ▪ Desenvolvimento e compartilhamento de relatórios de aprendizado corporativo ▪ Publicação do balanço social ▪ Publicação do relatório de sustentabilidade

Tabela 07: Descrição do escopo da proposta do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa

3.6.3. O Modelo de Flecha: Proposta de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

Nos tópicos 3.6.3, 3.6.4 e 3.6.5, respectivamente, serão aprofundadas as questões relacionadas à proposição teórico-conceitual do Modelo; aos aspectos operacionais e, finalmente, ao delineamento de indicadores de base sócio-técnica. Almeja-se com isso o desenvolvimento de um Modelo sólido e capaz de responder ativamente às demandas organizacionais e sociais, orientado pela sustentabilidade.

Cabe reforçar, mais uma vez, que o autor não tratará de questões relacionadas à certificação ou normatização no que tangem as práticas e/ ou sistemas de gestão, conforme expresso no tópico 1.5 (página 21).

O Modelo de Flecha (figura 14) ilustra a proposta do sistema de gestão da responsabilidade social. O referido modelo fora delineado e estruturado em 9 (nove) etapas interdependentes, norteadas pela sustentabilidade e pelo compartilhamento do aprendizado corporativo. Como resultados esperados, têm-se os conseqüentes amadurecimento e consistência das práticas da organização, orientadas à efetividade de suas ações sociais e seus respectivos impactos.

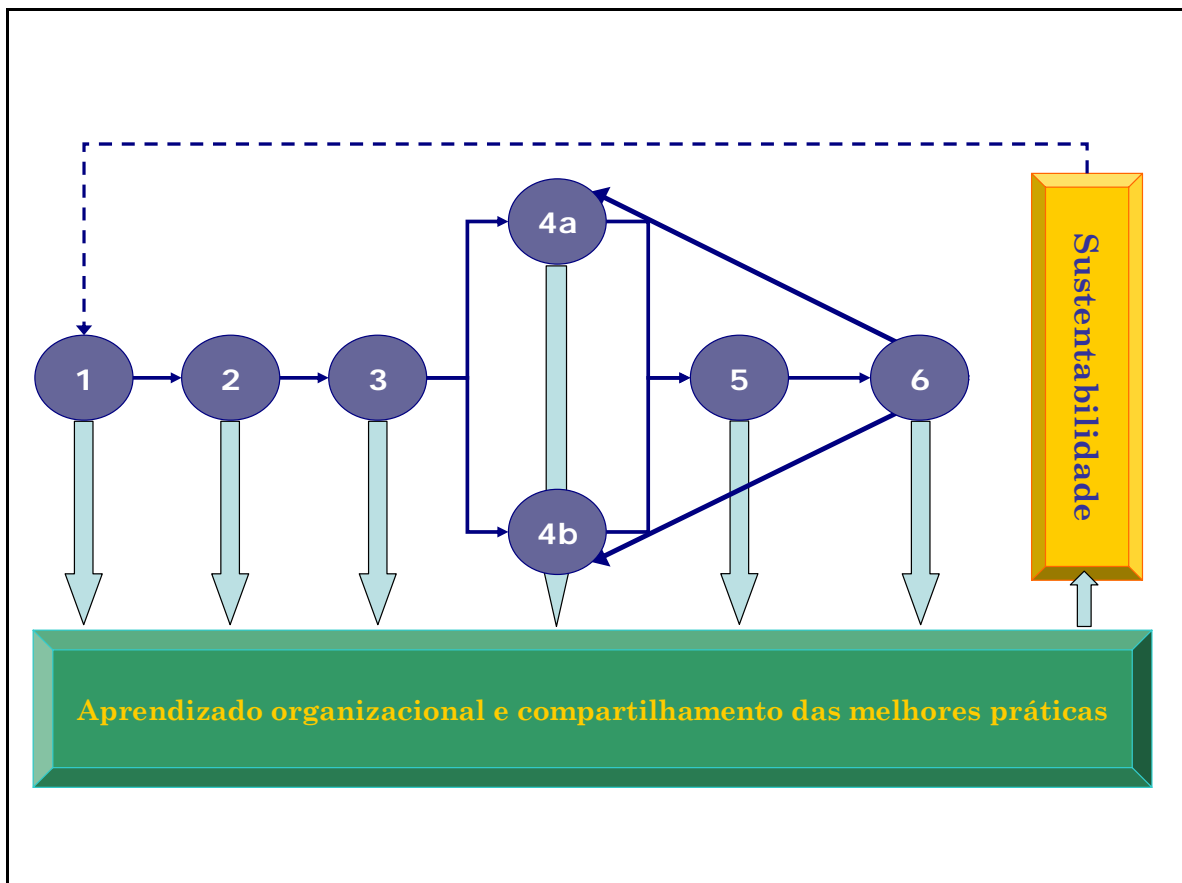


Figura 14: O Modelo de Flecha – Proposta de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

3.6.4. Detalhamento e Aspectos Operacionais

Conforme observado no item anterior, neste tópico, apresentar-se-ão os aspectos operativos gerais relacionados ao Modelo de Flecha, avaliando-se cada uma das 9 (nove) etapas constitutivas do Sistema de Gestão e seus resultados esperados (entradas e saídas de processo).

As 9 (nove) etapas que compõem o Modelo de Flecha são as seguintes:

- ①. Estruturação
- ②. Definição e Publicação da Política de Responsabilidade Social
- ③. Sensibilização para o Voluntariado
- ④a. Análise e Seleção de Projetos – Demanda Externa
- ④b. Análise e Seleção de Projetos – Demanda Interna
- ⑤. Monitoramento Estratégico
- ⑥. Avaliação de Impactos Sócio-Econômicos
- ➔ Sustentabilidade
- 📄 Aprendizado Organizacional e Compartilhamento das Melhores Práticas

No próximo tópico (item 3.6.5), dar-se-á ênfase à proposta de desenvolvimento de critérios e indicadores capazes de contribuir para a gestão estratégica e sustentável das atividades relacionadas à responsabilidade social corporativa do grupo multinacional estudado.

De acordo com a orientação metodológica seguida nesta dissertação, tais propostas foram baseadas na pesquisa exploratória, revisão da literatura e em orientações e participações em eventos acadêmicos. Adicionalmente, há de se considerar a experiência profissional do autor em consultorias e assessorias técnicas especializadas em gestão social, realizadas em empresas públicas, privadas, organizações do terceiro setor e movimentos sociais de base.

O detalhamento das etapas de 1 a 6, “Sustentabilidade” e “Aprendizado Organizacional e Compartilhamento das Melhores Práticas”, constituintes do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social e representado pelo Modelo de Flecha, é feito a seguir:

- **Etapa ① – A Estruturação:** Nesta etapa deverão ser identificados e cooptados os melhores talentos da organização para o fortalecimento ou redesenho da área de responsabilidade social. Recomenda-se que a pessoa, responsável pela condução dos projetos sociais, seja um profissional carismático e comunicativo (conforme sugere Cerqueira Neto, 2003), reconhecido pelo grupo como tal, além de ter vivência em trabalhos comunitários e sensibilidade social. Está prevista para esta fase a avaliação crítica do trabalho social desenvolvido até então. Num próximo ciclo, todo o processo deverá ser reavaliado e validado, de modo a incrementar o sistema de gestão proposto.
- **Etapa ① – Resultados Esperados:** Espera-se a constituição de um time coeso, multidisciplinar e com competências técnicas embebidas de sensibilidade social. A partir da formação deste núcleo de profissionais, responsável pela gestão, monitoramento e avaliação dos projetos sociais, dar-se-á início à nova arquitetura da área de responsabilidade social e serão definidos os critérios necessários à condução dos trabalhos.

Há de se destacar que o entendimento e a consensualidade acerca dos principais conceitos e práticas relacionados à responsabilidade social, além da clareza operacional relacionada a “*o que é*” e “*porque se conduz um programa desta natureza*”, denotam-se como fatores indispensáveis ao sucesso da iniciativa.

- **Etapa ② – A Definição e Publicação da Política de Responsabilidade Social:** Nesta etapa será definida e publicada a Política de Responsabilidade Social que norteará as atividades da organização. No delineamento estratégico desta Política devem ser (re)definidos o perfil da responsabilidade social do grupo, os critérios de seleção e avaliação dos projetos sociais, além dos indicadores de impactos sócio-econômicos.

De acordo a ABNT (2005) em sua mais recente publicação, a Norma Brasileira de Responsabilidade Social – NBR 16.001, “uma política da responsabilidade social

diz respeito ao compromisso formal de uma organização, onde ela estabelece, para o seu sistema de gestão da responsabilidade social, intenções e diretrizes para o planejamento das ações com o intuito de atingir seus objetivos e metas de responsabilidade social”.

Como já fora destacado no tópico 3.6 (página 73), uma postura ética e transparente representa fator decisivo em prol da sustentabilidade dos negócios, sobretudo num contexto global onde tais práticas são cada vez mais exigidas por todas as partes interessadas, de clientes a acionistas.

- **Etapa 2 – Resultados Esperados:** Com a finalidade de definir e tornar pública uma Política de Responsabilidade Social sólida e abrangente, devem ser revisados e discutidos os seguintes pontos:
 - ✓ *O perfil do público-alvo* apoiado nos projetos (por exemplo, jovens de 15 a 23 anos; crianças entre 6 e 12 anos; adultos em terceira idade; menores em conflito com a lei; portadores de necessidade especial; filhos de colaboradores e/ ou funcionários; moradores de determinado bairro ou comunidade etc.);
 - ✓ *A natureza dos projetos apoiados* (por exemplo, projetos de apoio à formação profissional; projetos de incentivo à cultura; projetos relacionados à questão do gênero; projetos assistenciais; projetos desportivos; projetos de apoio à educação; projetos de incentivo à agricultura familiar; projetos de apoio a iniciativas afirmativas; projetos de desenvolvimento de tecnologias sociais; projetos de apoio ao empreendedorismo social, etc.);
 - ✓ *O perfil das organizações* apoiadas ou que co-participarão da execução de algum projeto (por exemplo, ONGs; cooperativas populares; associações sem fins lucrativos; universidades; institutos de pesquisa; organismos paraestatais; fundos públicos; hospitais; santas casas etc.). Neste ponto, itens indispensáveis são: a idoneidade da instituição, sua relevância social, sua credibilidade, seu histórico, suas intenções, os resultados obtidos em ações anteriores, sua isenção político-partidária, entre outros;
 - ✓ *A definição orçamentária* necessária ao planejamento anual e adequação aos projetos;

- ✓ *A definição dos itens financiáveis às organizações demandantes (por exemplo, salários, infra-estrutura; máquinas e equipamentos; aquisição e/ou aluguel de bens imóveis; reformas etc.);*
 - ✓ *Definição de modelo de prestação de contas e de relatório de acompanhamento dos projetos (de acordo com a natureza da organização apoiada e com o tipo de projeto);*
 - ✓ *Os resultados esperados específicos para cada projeto;*
 - ✓ *A pré-condição de um plano de sustentabilidade para a iniciativa apoiada, em detrimento do caráter meramente filantrópico, assistencial ou compensatório (nota-se que este item é absolutamente relevante para a garantia da emancipação e sustentabilidade social).*
- **Etapa 3 – Sensibilização para o Voluntariado:** Estão previstas para esta etapa a sensibilização, mobilização e capacitação para o voluntariado corporativo. As ações deverão ser conduzidas pela equipe de recursos humanos em conjunto com organizações sociais ou de consultoria que tenham experiência prévia neste trabalho. É imprescindível o apoio dos líderes de equipes, gestores e diretoria e a não coerção ou indução à participação “voluntária” por qualquer meio.
- **Etapa 3 – Resultados Esperados:** De acordo com o levantamento proposto no tópico Voluntariado Corporativo (item 2.3.2, página 38), com a sensibilização almeja-se: contribuir para a elevação da auto-estima e redução de conflitos internos; a elevação da capacidade da organização em atrair e reter talentos; maiores envolvimento e compromisso do funcionário para com a empresa; contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades; elevação da motivação e da produtividade dos colaboradores; além do desenvolvimento da sensibilidade social e coletiva dos participantes.
- **Etapa 4a – Análise e Seleção de Projetos – Demanda Externa:** Baseando-se nos critérios previamente definidos, partir-se-á nesta fase para a análise e seleção de projetos submetidos por organizações ou entidades de interesse público, respeitando-se as prioridades organizacionais, levando-se em conta o lastro e os

impactos sócio-econômicos, o plano de sustentabilidade, e a relevância e idoneidade da instituição parceira. Depois de selecionados os projetos, recomenda-se a celebração de um convênio e termo de compromisso envolvendo os responsáveis legais das partes pelo aporte e execução do projeto.

- **Etapa 4a – Resultados Esperados:** Pretende-se com esta prática desenvolver e/ou se apropriar de uma Metodologia de Análise e Decisão de Investimentos Sociais (conforme figura 15) adaptando modelos amplamente usados de avaliação de investimento, sistemas de gestão e métodos multi-critério de apoio à decisão, de modo a garantir: a efetividade dos impactos sociais; adequação do projeto apoiado com sua capacidade de gestão; retorno sobre o investimento, além da utilização sustentável dos recursos financeiros disponíveis. É importante destacar que estão previstas comunicações formais para todos os projetos e organizações que estiverem dentro do perfil exigido, mas que não foram selecionados para apoio.

- **Etapa 4b – Análise e Seleção de Projetos – Demanda Interna:** Baseando-se nos critérios previamente definidos, partir-se-á nesta fase para a análise e seleção de projetos inscritos pelos funcionários e colaboradores da empresa, de acordo com as capacitações e orientações fornecidas na etapa de sensibilização (3). Assim como na etapa 4a, deverão ser respeitadas as prioridades organizacionais, levando-se em conta o lastro e os impactos sócio-econômicos, o plano de sustentabilidade, e a relevância e idoneidade da instituição parceira. Depois de selecionados os projetos, igualmente é recomendada a celebração de um convênio e termo de compromisso envolvendo os responsáveis legais das partes pelo aporte e execução do projeto.

- **Etapa 4b – Resultados Esperados:** Pretende-se com esta prática desenvolver e/ou se apropriar de uma Metodologia de Análise e Decisão de Investimentos Sociais adaptando modelos amplamente usados de avaliação de investimento, sistemas de gestão e métodos multi-critério de apoio à decisão, de modo a garantir: a efetividade dos impactos sociais; adequação do projeto apoiado com sua capacidade de gestão; retorno sobre o investimento, além da minimização do risco de má utilização dos recursos financeiros disponíveis. É importante destacar que

estão previstas comunicações formais para todos os colaboradores e funcionários que submeteram projetos e cadastraram organizações que estiverem dentro do perfil exigido, mas que não foram selecionados para apoio.

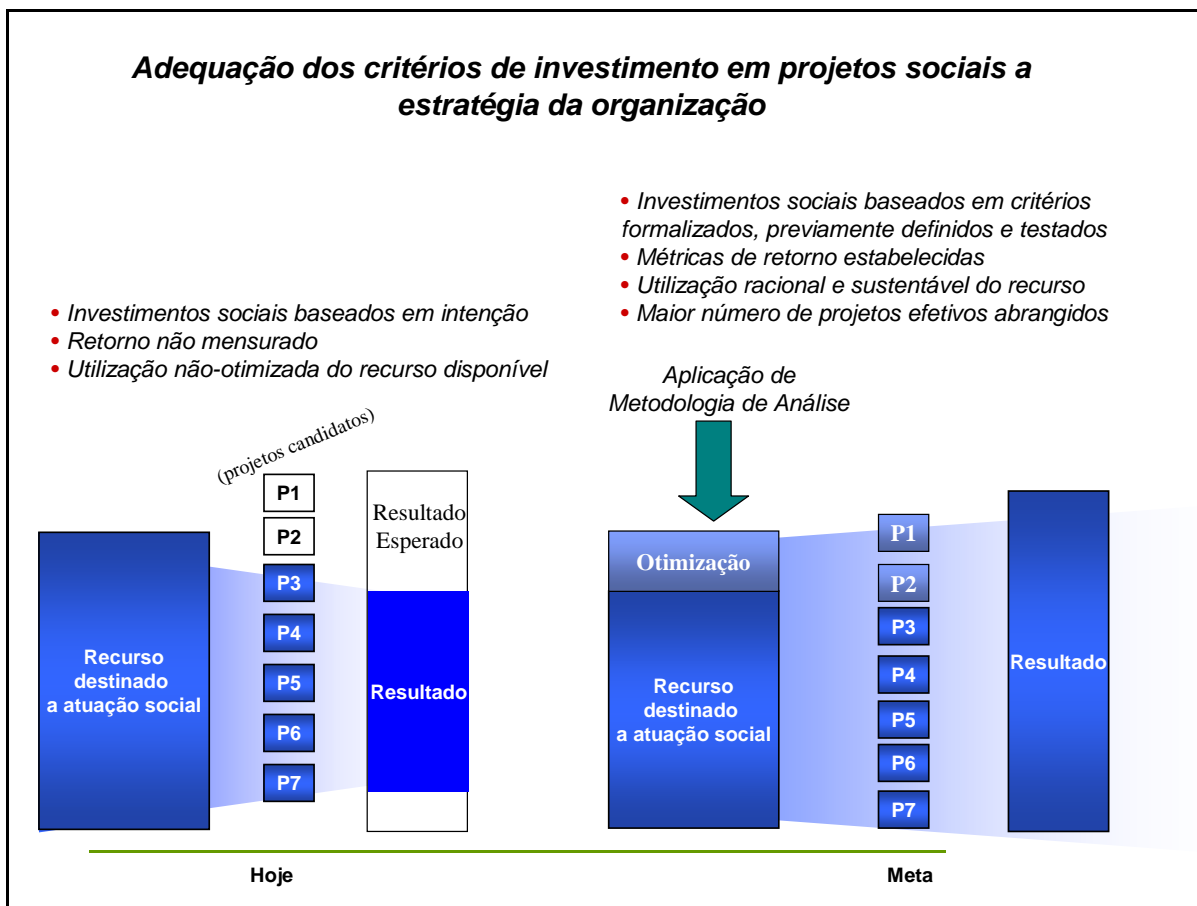


Figura 15: Metodologia de Análise e Decisão de Investimentos Sociais – MEANDI

Fonte: Sustentabile (2005a)²³

→ **Etapa 5 – Monitoramento Estratégico:** Representa a fase de acompanhamento e gestão dos projetos e iniciativas apoiados pela organização, tomando-se por base a análise dos indicadores de desempenho, associada à percepção adquirida com o trabalho de campo. O monitoramento estratégico ser encarado como ação pró-ativa, contribuindo para a emancipação e autonomia dos projetos, pessoas e instituições. Além disso, deve-se prever capacitação técnica para os gestores sociais, a fim de lhes prover de ferramentas úteis à gestão da rotina.

²³ A **Sustentabile** é uma empresa que, desde 2002, se dedica à investigação, capacitação e consultorias nas áreas estratégicas relacionadas à responsabilidade social corporativa e sustentabilidade organizacional. Mais informações sobre a Metodologia MEANDI ver em <http://www.sustentabile.com.br> <acesso em 17 de Maio de 2005>.

- **Etapa 5 – Resultados Esperados:** Através destas ações, espera-se o fortalecimento de instituições e gestores sociais, provendo-lhes de ferramentas e técnicas de acompanhamento relevantes à sua sustentabilidade. Adicionalmente à orientação de entidades e gestores, o monitoramento estratégico permitirá ao grupo desenvolver ações pró-ativas capazes de maximizar os impactos sócio-econômicos de suas atividades.
- **Etapa 6 – Avaliação dos Impactos Sócio-Econômicos:** Uma das grandes dificuldades no que diz respeito ao universo dos projetos sociais é justamente avaliar sua efetividade e seus impactos junto às comunidades e iniciativas sociais, além do “ganho de imagem” para as organizações apoiadoras.

À luz destas discussões, sugere-se o desenvolvimento e implementação de uma Metodologia de Análise de Impactos Sociais (Sustentabile, 2005b), orientada pela abordagem sócio-técnica e norteada pelos princípios do desenvolvimento sustentável.

A apropriação dessa metodologia representa um fator crítico de sucesso, na medida em que possibilita uma criteriosa avaliação:

- ✓ Das demandas sociais e suas potencialidades;
 - ✓ Dos recursos a serem aportados e sua finalidade;
 - ✓ Dos resultados esperados vs. resultados obtidos;
 - ✓ A análise dos impactos da iniciativa social, à luz das premissas do desenvolvimento sustentável;
 - ✓ A avaliação do retorno para os investidores, em termos de imagem, credibilidade e aceitação;
 - ✓ A comunicação dos resultados obtidos, garantindo a replicação das melhores práticas em outras iniciativas.
- **Etapa 6 – Resultados Esperados:** Através do desenvolvimento e implementação de uma metodologia de avaliação de impactos sócio-econômicos pode-se avaliar os resultados tanto interna, quanto externamente.

Internamente para a empresa, pretende-se: prever os impactos sociais desejados; mensurar os resultados obtidos pelas ações em termos sociais, ambientais e econômicos; mensurar o ROI em termos de ganho de imagem, credibilidade e aceitação (auditorias de imagem); garantir o uso equilibrado dos recursos, através de um dimensionamento técnico profissional especializado; possibilitar a liberação de recursos ociosos ou mal alocados para outras iniciativas, contribuindo para o uso racional e sustentável; contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental de populações menos favorecidas.

Para as iniciativas sociais demandantes almeja-se: a percepção clara dos impactos dos projetos e seus desdobramentos na realidade social; a qualificação técnica na execução dos projetos; a utilização equilibrada dos recursos; a promoção do desenvolvimento sócio-econômico sustentável.

- **Sustentabilidade:** Representa a principal motivação para o desenvolvimento do Modelo de Flecha, sendo concomitantemente norte e núcleo de todas as ações predecessoras. Seu caráter nuclear vem de encontro à discussão teórico conceitual proposta no tópico 2.4 (página 44), que pressupõe a interdependência de ações socialmente justas, economicamente viáveis, além da utilização dos recursos naturais de maneira ambientalmente responsável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações. Igualmente, a sustentabilidade carrega consigo o legado da perenidade, tanto de entidades quanto de indivíduos ou grupos sociais, além da racionalidade das ações em prol do bem comum. Todo e qualquer apoio a projetos ou organizações sociais deverá pressupor e delinear uma proposta de sustentabilidade de modo a garantir sua independência. Para tanto, prevê-se oficinas de captação de recursos, gestão social e desenvolvimento sustentável de organizações.
- **Sustentabilidade – Resultados Esperados:** Com a clara orientação à sustentabilidade de entidades e comunidades, visam-se a constituição de sinergias e sinapses organizacionais positivas e orientadas à perenidade e autonomia destas instituições, abnegando o caráter meramente assistencial, compensatório ou pontual das ações sociais anteriores.

→ **📄 Aprendizado Organizacional e Compartilhamento das Melhores Práticas:**

Diz respeito ao amadurecimento e ao mapeamento das melhores práticas de gestão social nas iniciativas apoiadas, ao longo de todo o processo. Representa um banco de dados interativo, cujo acesso deve ser disponibilizado internamente, onde experiências, marcos e referências positivas devem ser devidamente registrados.

- **📄 Aprendizado Organizacional e Compartilhamento das Melhores Práticas – Resultados Esperados:** Com a constituição desse banco social de conhecimento, almeja-se a participação e o compartilhamento de sentimentos, vivências e experiências úteis à gestão social, à maximização dos impactos sócio-econômicos positivos, ao incentivo ao voluntariado corporativo, e a sustentabilidade da empresa e das iniciativas apoiadas.

É importante ressaltar o caráter cíclico e retro-alimentado do Modelo, segundo os pressupostos dos Sistemas de Gestão (Modelo PDCA). A figura 16 representa uma seção reta segundo uma perspectiva tridimensional no Modelo de Flecha, indicando a seqüência das etapas direcionada à sustentabilidade. De forma análoga, o Modelo proposto encontra-se comprometido com a alimentação de um banco de aprendizado organizacional cuja intenção maior é o amadurecimento das práticas e o compartilhamento do conhecimento.

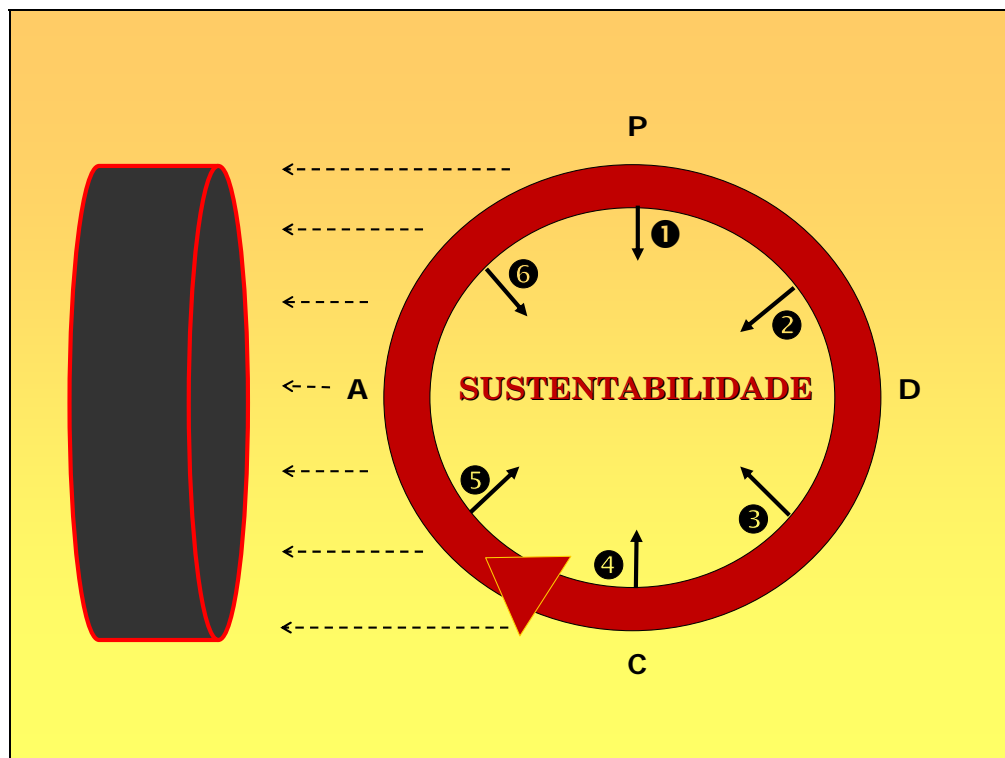


Figura 16: O Modelo de Flecha e sua Analogia aos Modelos Clássicos dos Sistemas de Gestão

3.6.5. Proposta de Critérios, Diretrizes e Indicadores de Base Sócio-Técnica

Na ocasião do desenvolvimento de seu Modelo de Sustentabilidade Ampliada, fruto de pesquisa relacionada à gestão de organizações da sociedade civil, Araujo *et alli* (2003) propuseram um sistema de gestão “que integra os tradicionais indicadores financeiros, com critérios capazes de mensurar processos organizacionais internos e externos, além de verificar o aprendizado organizacional e o nível de crescimento e maturidade da instituição”.

Baseando-se na metodologia do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan & Norton (HBR, 2000) e no Modelo de Sustentabilidade Ampliada supracitado, desenvolver-se-á a proposta dos critérios, diretrizes e indicadores segundo 5 (cinco) dimensões, a saber: financeira, econômica, social, ambiental e laboral.

Através destes critérios, diretrizes e indicadores, de base sócio-técnica, procurar-se-á elevar a percepção do impacto dos espectros de atuação do grupo multinacional em projetos e iniciativas sociais, de modo a contribuir para a sustentabilidade organizacional e comunitária.

3.6.5.1. Descrição das Dimensões Avaliadas

- **Financeira:** Diz respeito à questão da viabilidade financeira, da realização e manutenção dos seus projetos apoiados. Está comum e equivocadamente associada à perspectiva da “auto-sustentabilidade”, se diferindo por seu caráter pontual, de curto prazo, sem se atentar para a perenidade e os lastros positivos.
- **Econômica:** Avalia o impacto do projeto ou do espectro de atuação da instituição no sistema social impactado. Sua percepção pode ser verificada através do fluxo financeiro aportado, mobilizado ou mantido na região, do surgimento de iniciativas auto-gestionárias de geração de trabalho e renda (cooperativas, associações de produtores, etc), das transações comerciais correntes e seus consequentes impactos na economia local²⁴.

²⁴ **Nota do autor:** Com finalidade de avaliação desta dimensão, não será utilizada qualquer modelagem econômica ou econométrica mais sofisticada. (MANKIW, 1999). A análise deste indicador fora realizada através das práticas das organizações estudadas.

- **Ambiental:** Verifica questões fundamentalmente ligadas à educação e/ ou nível de consciência ambiental, procurando perceber questões relacionadas à preservação e valorização dos recursos naturais locais, oriundas através de capacitação (conscientização) promovida pelos projetos. Avalia questões relacionadas à preservação de cultura local, conforme proposta da Agenda 21.
- **Laboral:** Dimensão relevante na análise da efetividade interna dos projetos sociais, na medida em que avalia o nível de desenvolvimento pessoal e profissional adquirido através das práticas voluntárias, da motivação para o trabalho, na satisfação e no espírito de colaboração dos funcionários.
- **Social:** Revela os desdobramentos sociais provenientes dos projetos apoiados pelo grupo e desenvolvidos em parceria com organizações da sociedade civil – OSCs ou mesmo pelos empreendedores sociais comunitários. Procura avaliar o grau de emancipação social, de modo a fazer com que o sistema seja reconcebido como espaço vivo, autônomo, atuante e sustentável.

3.6.5.2. Dimensões e Indicadores Propostos

As medidas de desempenho representam uma proposta à organização para o desenvolvimento de indicadores capazes de mensurar e, conseqüentemente, avaliar o andamento e impactos dos projetos sociais desenvolvidos.

Conforme mencionado, tais indicadores foram subdivididos nas 5 dimensões descritas no tópico anterior (3.6.5.1.), de acordo com a orientação metodológica proposta por Araujo *et alli* (2003) em seu Modelo de Sustentabilidade Ampliada. Tal modelo percebe a responsabilidade social de uma organização como produto da integração de suas ações internas e externas, capazes de promover a auto-suficiência e emancipação social.

É importante destacar que essa proposta pode e deve ser incrementada de acordo com: a natureza dos projetos, o perfil das entidades demandantes, as metas estabelecidas, o escopo do projeto, os impactos sócio-econômicos esperados, o grau de capacitação técnica e social do demandante, a periodicidade e metodologia de acompanhamento de projetos, entre outras variáveis.

A tabela 08, a seguir, aponta as principais informações fornecidas por cada dimensão, sendo as medidas de desempenho as principais fontes de monitoramento de dados.

INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	DIMENSÃO	INFORMAÇÕES	MEDIDAS DE DESEMPENHO
	Financeira	Viabilidade dos Projetos e da Organização	Fluxo de caixa (gestão financeira)
			Percentual de reinvestimento em outros projetos e na organização
			Volume de captação de recursos
	Econômica	Relevância na economia local	Repercussão econômica representada pelos projetos
			Transações comerciais verificadas
			Empreendimentos solidários
	Ambiental	Compromissos ambientais e da Agenda 21	Reciclagem
			Preservação dos recursos naturais
			Redução do consumo de materiais e desperdício de recursos
Laboral	Desenvolvimento humanístico e profissional	Capacitação (qualificação)	
		Motivação para o trabalho	
		Retenção de talentos	
Social	Impacto comunitário	Engajamento social	
		Mudança de postura e de perspectivas do micro-sistema local	
		Emancipação social	

Tabela 08: Dimensões, Informações e Medidas de Desempenho do Sistema de Gestão da RS

Fonte: Baseado em Araujo *et alli* (2003)

3.6.5.3. Proposição de Critérios e Diretrizes para Análise e Seleção de Projetos

Em paralelo à definição dos indicadores de sustentabilidade, a organização precisa definir seus critérios de análise e seleção de projetos, além de identificar os requisitos necessários para o investimento em iniciativas sociais. Associado aos dois fatores citados, a compulsoriedade no delineamento de um plano de sustentabilidade para a entidade apoiada denota-se como um requisito fundamental no sentido da busca da emancipação e autonomia sistêmica.

A seguir, é proposta uma série de diretrizes a serem avaliadas pelos gestores sociais do grupo multinacional, de acordo com o novo perfil da responsabilidade social da empresa e baseada no Modelo de Flecha que consolida o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social da organização.

Propõe-se critérios para os seguintes pontos: público-alvo; objetivos e natureza do projeto; condições básicas; como submeter projetos e elaborar planos de sustentabilidade.

- **Público-Alvo:** estarão aptas a se cadastrar e submeter projetos, através de seus representantes legais ou funcionários do grupo (demanda externa ou interna, conforme etapas 4a e 4b), organizações da sociedade civil, que obedeçam os seguintes critérios:
 - a. Estejam vinculadas a comunidades de baixa renda ou sejam entidades representativas de portadores de necessidades especiais;
 - b. Sejam instituições sem fins lucrativos, de interesse público e apresentem um histórico de ações sociais de relevância;
 - c. Sejam legal e reconhecidamente idôneas e sem vinculação político-partidária;
 - d. Celebrem junto ao grupo multinacional um convênio lavrando os termos de responsabilidade social.

- **Objetivos e Natureza dos Projetos:** Devem estar, inequivocamente, aderentes à Política de Responsabilidade Social da empresa, conforme recomenda a etapa 2. O escopo dos projetos apoiados deve prescrever ações nas seguintes linhas:
 - e. Capacitar cidadãos no domínio de conhecimentos, técnicas e tecnologias associadas a uma visão ética do mundo;
 - f. Oferecer uma alternativa atual, eficiente e atraente de profissionalização e inserção promissora no mercado de trabalho, encorajando igualmente o empreendedorismo social, a criatividade e a formação de núcleos populares de geração de trabalho e renda;
 - g. Promover o desenvolvimento e fortalecimento de projetos comunitários e de prestação de serviços na área social.

- **Condições Básicas:** Representam os recursos mínimos indispensáveis à execução, monitoramento e avaliação dos projetos ou iniciativas sociais apoiadas. Contempla as recomendações demandadas pela etapa 5 (monitoramento estratégico) e provê informações úteis à execução da etapa 6 (avaliação dos impactos sócio-econômicos) do Modelo de Flecha. Os principais recursos a serem considerados na avaliação dos projetos são:

- h. *Existência de uma equipe responsável* pelo planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos projetos apoiados;
 - i. *Ter o respaldo de uma entidade local* que represente a supracitada equipe perante o grupo multinacional;
 - j. *Contar com uma infra-estrutura mínima adequada* para a gestão do projeto, como sala, equipamentos; postos de trabalho, etc (podem estar previstos no projeto);
 - k. *Desenvolver e implementar um plano de sustentabilidade* para o projeto e para a entidade demandante;
 - l. *Promover a capacitação de agentes multiplicadores* capazes de compartilhar as experiências positivas e mobilizar o engajamento comunitário.
- **Como Submeter Projetos e Elaborar Planos de Sustentabilidade (☺):** Em linhas gerais, o projeto deverá conter a seguinte estrutura:
- a. *Histórico:* breve descrição da comunidade onde será implantado o projeto;
 - b. *Organização Demandante:* Identificação formal da entidade que se responsabilizará pelo desenvolvimento do projeto (nome; endereço completo; telefone; CNPJ; informações pessoais do representante legal); pequeno histórico da entidade (ano de fundação; como foi criada; missão; visão; valores, etc.);
 - c. *Objetivos da Organização Demandante:* Descrever os objetivos da entidade com a realização do projeto;
 - d. *Programas que a Organização Desenvolve Atualmente:* Descrever os programas e projetos em atividade, se possível com a periodicidade, o número de beneficiados e os principais resultados sócio-econômicos alcançados até o momento;

- e. *Descrição do Plano de Trabalho*: relato sucinto dos aspectos operacionais envolvidos na proposta.
 - e.1. Local e horários de funcionamento;
 - e.2. Membros da equipe e condições de trabalho: identificação profissional (nome, endereço completo, telefone, e-mail, celular, profissão, data de nascimento) e função (como vão participar e se envolver no projeto – carga horária e remuneração);
 - e.3. Engajamento da comunidade com o projeto;
- f. *Plano de Sustentabilidade do Projeto* (🔄): visa capacitar e orientar organizações de modo a contribuir para a garantia da manutenção e autonomia de entidades demandantes e comunidades.
 - f.1. Dimensionamento dos recursos demandados (orçamento, metas, objetivos);
 - f.2. Captação de recursos
 - f.3. Prestação de serviços
 - f.4. Comercialização de produtos
 - f.5. Parcerias estratégicas

Os projetos, segundo as diretrizes acima definidas, deverão ser encaminhados via e-mail sob os cuidados da coordenação de responsabilidade social ou submetidos diretamente na intranet social da empresa. Os projetos serão avaliados segundo os critérios de relevância e priorização definidos previamente pela coordenação. Os projetos aprovados receberão capacitação específica visando o êxito da nova parceria e a maximização dos impactos sociais desta cooperação.

3.7. CONCLUSÕES

Através do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social proposto, representado pelo Modelo de Flecha, objetiva-se consolidar e reestruturar o entendimento e a operacionalização dos investimentos sociais de um grupo multinacional da indústria automobilística brasileira.

O Modelo apresenta como principal premissa a simplicidade, tanto em termos operacionais, quanto de inteligibilidade. Além disso, pressupõe aspectos de capacitação continuada e sensibilização para a questão social, indispensáveis no tratamento de iniciativas desta natureza.

O caráter multidisciplinar caracterizou o Modelo proposto, na medida em que congregou desde indicadores estritamente objetivos, como gestão financeira e fluxo de caixa, até aspectos absolutamente subjetivos como emancipação social.

Fica clara a flexibilidade para customização do Modelo de acordo com a realidade e o grau de maturidade de cada organização, das mais variadas indústrias.

Com a implementação e efetivação do Modelo de Flecha, almeja-se que os principais aspectos relacionados à gestão da responsabilidade social corporativa sejam cobertos e investigados de forma a contribuir para a diminuição do fosso social existente no Brasil, a ampliação dos impactos sociais e a promoção do bem comum.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

“Quem gosta de pobreza é intelectual;
pobre gosta é de luxo”.

(Joãozinho Trinta)

Um dos principais pontos levantados e discutidos ao longo da dissertação foi o caráter pró-ativo da responsabilidade social, sobretudo no que concerne a sustentabilidade e emancipação dos projetos e iniciativas apoiadas, associado ao caráter estratégico e profissional da organização apoiadora.

Sem dúvida, a satisfação e compromisso ético de todas as partes envolvidas devem ser tidos como pressupostos na questão da responsabilidade social. Entretanto, não se pode perder de vista o fator exclusão no que diz respeito ao entendimento *lato sensu* da discussão.

A exclusão e o enorme fosso social encontrados hoje no Brasil são insumos mais do que suficientes para que investigações mais profundas sobre a participação privada na questão social sejam incentivadas. Por outro lado, não se pode ou deve julgar como isenta essa participação. Num universo de organizações que dependem diretamente, para sua própria sobrevivência, de sua capacidade de diferenciação, flexibilidade, minimização de riscos corporativos e competitividade, a responsabilidade social apresenta-se como instrumento, por assim dizer, legítimo de investimento empresarial.

Com essa pesquisa, o autor procurou avançar na fronteira do conhecimento adicionando ao discurso “senso-comum” da responsabilidade social, uma visão crítica de seus fundamentos, ferramentais, ganhos para organizações e impactos para a sociedade.

O caráter multidisciplinar da proposta merece ser destacado. A complexidade relacionada à questão social em geral, e, mais especificamente, à questão social brasileira, é praticamente coincidente com a própria história do país. O desenvolvimento sócio-econômico baseado em políticas públicas compensatórias (em grande parte dos casos), preconiza uma

necessidade irremediável e imediata de reformas políticas agudas, sobretudo em setores como educação e saúde, além de uma participação mais efetiva do Estado.

Observa-se que os programas de Governo, para além de um projeto de desenvolvimento social ou econômico sustentável e de longo prazo, possuem eminentemente um caráter eleitoreiro e pontual, desprovido dos impactos necessários à emancipação de populações menos favorecidas. Replica-se, assim, conforme Guerreiro Ramos (1989), uma massa de iletrados forjada por políticas cognitivas opressoras e assistencialistas que visam a não garantia da auto-suficiência popular e a dependência política.

Retratos da política do cabresto, do paternalismo e da (pseudo) democracia sócio-político-econômica que está submetido o Brasil. Reforço da base colonial, da casa grande e senzala. Estaria Machado de Assis correto ao afirmar que em nosso país os séculos não passam, se sobrepõem? De certa forma, sim.

Entretanto, se por um lado o prisma pessimista e arrastado ainda contamina boa parte da opinião pública, por outro, e conforme recomenda o educador Paulo Freire (1996) em sua pedagogia da autonomia, nota-se um movimento indignado, pró-ativo e proveniente da sociedade civil articulada (ou terceiro setor) e de empresas, através de iniciativas de responsabilidade social.

Esse movimento, ainda tímido, conforme se pôde perceber no caso da indústria automobilística, apresenta incontestável potencial de desenvolvimento em ações articuladas, da iniciativa privada, com organizações de interesse público.

Há de se fazer à ressalva, tocando num ponto absolutamente sensível e pouco explorado, que esta ação sinérgica entre empresas e organizações do terceiro setor, chamada de co-responsabilidade social, deve ser embebida de uma conotação libertadora e sustentável para ambas as partes. Caso contrário, pode-se imaginar uma “terceirização” da ação social por parte das empresas e uma acomodação nociva e deletéria para as organizações sociais.

Por fim, espera-se que, acima da perspectiva mercadológica ou estratégica, as práticas e sistemas de responsabilidade social sejam pensados e utilizados de forma a contribuir para o desenvolvimento de pessoas, a construção de seus sonhos e o fortalecimento de nosso país, e que, a era da conquista seja, definitivamente, substituída pela era do cuidado.

Conclui-se este projeto de pesquisa com o sentimento do dever cumprido e, acima de tudo, com a certeza de que ainda há muito a fazer...

Convocamos aqui todo brasileiro (eu, você, nós), para que percamos a postura omissa e o ranço de colônia de exploração que ainda corre em nossas veias. É necessário incrementar e resgatar nossa cultura, pulverizada pela descaracterização generalizada, a fim de sermos verdadeiros cidadãos brasileiros, efetivos e preocupados com a promoção do desenvolvimento sustentável e do bem estar comum.

Paz!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Norma Brasileira de Responsabilidade Social – NBR 16.001*. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ALLEDI FILHO, Cid. *Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

_____. *Notas da Aula “Sustentabilidade Organizacional” Ministrada no Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.

ALMEIDA, Fernando. *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

_____. *Notas da palestra: O Bom Negócio da Sustentabilidade*. 07 de Novembro de 2003. Rio de Janeiro: CEBDS, 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira*. São Paulo: ANFAVEA, 2004.

ARAUJO, Fernando Oliveira de; CORRÊA, Ronaldo de Freitas; SANDES DA SILVA, Gisele. *Sustentabilidade de Organizações Sociais e Avaliação de Seus Impactos em Micro-Sistemas Locais: Uma Contribuição da Engenharia de Produção às Organizações do Terceiro Setor*. Monografia de Conclusão do Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

ARAUJO, Fernando Oliveira de. *Sustentabilidade e Tecnologia: O Desafio Século XXI para o Desenvolvimento Responsável*. Material didático do Curso Gerência da Tecnologia e da Inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

ARAUJO, Fernando Oliveira de; OLIVEIRA, Valdenize Pereira; SOUZA, Lúcia Helena Noanta. *Gestão Sustentável de Pessoas: Uma Discussão Estratégica, à Luz dos Fundamentos do Desenvolvimento Sustentável, Acerca dos Impactos da Dinâmica da Evolução Científica e Tecnológica no Ambiente das Organizações*. Anais do IX Encontro de Engenharia de Produção da UFRJ. Rio de Janeiro: Universidade Federal de do Rio de Janeiro – PROFUNDÃO, 2005.

REGIONAL ASSOCIATION OF OIL AND NATURAL GAS COMPANIES IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN. *Report: Research on the Ethics, Transparency, Social Responsibility and Sustainability in the Oil and Gas Industry in Latin America and the Caribbean*. Alberta, Canada: Environmental Services Association of Alberta – ESAA, 2005.

BARBOSA, Livia Martins. *Notas de Defesa da Dissertação “A Responsabilidade Social do Pequeno e Médio Empresário: Um Estudo Exploratório”*. Programa de Pós-Graduação em Ciência Política – PPGCP. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005.

BARROS, Ricardo Paes de; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. *A Estabilidade Inaceitável: Desigualdade e Pobreza no Brasil*. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

BLOWERS, A. *Environmental Policy: Ecological Modernization or the Risk Society?* *Urban Studies*, London, vol. 34, #5-6. UK, 1997.

BOFF, Leonardo. *Ética e Moral – A Busca dos Fundamentos*. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2003.

_____. *Competição ou Cooperação?* Disponível em <http://fly.to/boff> <Acesso 07 de abril de 2004>.

BRUSEKE, F. J. *O Problema do Desenvolvimento Sustentável*. In CAVALCANTI, C. (org). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo, 1995.

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1936.

CABELLO, Lincoln Mattos. *Sustentabilidade x Educação*. In *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Rio de Janeiro, V. 12, nº. 43, Abr – Jun, 2004.

CARVALHO, I. C. *Territorialidades em Luta: Uma Análise dos Discursos Ecológicos*. São Paulo: Instituto Florestal, Secretaria do Meio Ambiente, 1991.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; PENNA, Roberto Patrus Mundim; COELHO, Helena Maria Queiroz; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *Casa de Ferreiro, Espeto de Pau? Um Estudo sobre a Gestão de Pessoas em Organizações Signatárias da Agenda de Responsabilidade Social Global Compact da ONU*. Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – ENEGEP, 2004.

CASTEL, Robert. *As Metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis/ RJ: Vozes, 1998.

_____. *Y a-t-il des exclus? L'exclusion en débat*. *Lien Social et Politiques* – RIAC, 34. Paris: Montreal Automne, 1995.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *A Clínica de Gerenciamento*. São Paulo: Pearson-Prentice Hall do Brasil, 2003.

CHAEFER, Christopher; VÖORS, Tjyno. *Desenvolvimento de Iniciativas Sociais: da Visão Inspiradora à Ação Transformadora*. São Paulo: Editora Antroposófica, 2000.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um Estudo Comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, jul. 2001. 35 p. Disponível em: http://europa.eu.int/comm/off/green/index_pt.htm <Acesso em 21/03/2005>.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. *Terceiro Setor e Desenvolvimento Social*. Relato Setorial. Rio de Janeiro. Nº. 3 AS/ GESET, BNDES, 2001.

COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. *Organização e Responsabilidade Social*. Texto componente da disciplina Sistemas de Gestão do Mestrado em Sistemas de Gestão. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.

CRESPO, S. *Educar para a Sustentabilidade: a Educação Ambiental no Programa da Agenda 21*. In NOAL, F. O; REIGOTA, M.; BARCELOS, V. H. L. Tendências da educação ambiental brasileira. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1998.

DIEGUES, A. C. *Desenvolvimento Sustentável ou Sociedades Sustentáveis: da Crítica dos Modelos aos Novos Paradigmas*. São Paulo em Perspectiva, nº. 6, jan/ jun, São Paulo, 1992.

DOMENEGHETTI, Ana Maria Martins de Souza. *Gestão do Trabalho Voluntário em Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Esfera, 2001.

DRAIBE, Sônia M. *As Políticas Sociais Brasileiras: Diagnóstico e Perspectivas*. In Para a Década de 90: Prioridades e Perspectivas de Políticas Públicas. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

DRYSEK, J. S. *The Politics of the Earth: Environmental Discourses*. Oxford, UK: Oxford University Press, 1997.

DUBET, François. *La Galère Jeunes en Survie*. Paris: Fayard, 1987.

ECKERSLEY, R. *Environmentalism and Political Theory: Toward an Ecocentric Approach*. London: University College London (UCL) Press Limited, 1992.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Ética Empresarial. Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara; ALVAREZ, Denise. *Labirintos do Trabalho: Interrogações e Olhares sobre o Trabalho Vivo*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. *Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia – Saberes Necessários à Prática Educativa*. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Falber Reis. *Voluntariado Empresarial: uma Questão de Legitimidade?* Curitiba/PR: ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

FREY, Klaus. *A Dimensão Político-Democrática nas Teorias de Desenvolvimento Sustentável e suas Implicações para a Gestão Local*. In *Ambiente & Sociedade*, Curitiba, ano 4, n. 9, 2001.

FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande & Senzala. Formação da Família Brasileira sob o Regime de Economia Patriarcal*. 14 ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1969.

FONTOURA, Joana Amaral da. “Voluntariar”, um ato de cidadania: O papel do voluntário na sociedade brasileira contemporânea. In *Revista IntegrAção*, ano 6, nº. 26. São Paulo: Fundação Getulio Vargas – EAESP, 2003. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/05/administrando.htm> <acesso em 26/03/2005>.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer; MAZZILLI, Cláudio Pinho. *Uma Análise do(s) Significado(s) do Trabalho do Voluntariado Empresarial*. In *Anais do XXIV ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. ANPAD, 2002.

GIANNETTI DA FONSECA, Eduardo. *O Estigma do Lucro*. *Revista Exame*, São Paulo, ano 39, nº. 6, p. 24, 30 de Março, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. *Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries*. *Sloan Management Review*, 1999.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Medindo o Desempenho Empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

_____. *Carta de Boas Vindas aos Associados do Instituto Ethos*. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

JANNUZZI, Paulo de Martins. *Indicadores Sociais no Brasil – Conceitos, Fontes de Dados e Aplicações*. Campinas, SP: Alínea, 2001.

KIRSCHNER, Ana Maria. *A Sociologia Diante da Globalização: Possibilidades e Perspectivas da Sociologia das Empresas*. *Antropolítica: revista contemporânea de antropologia e ciência política*, Niterói, n. 4, 1998.

KOHAN, Felisa F. *Entrenamiento para Voluntarias en Servicio Social*. Buenos Aires: [s.n.], 1965.

LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, J. *Vocabulário de Psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

- LEFF, E. *Ecología y Capital: Racionalidad Ambiental, Democracia Participativa y Desarrollo Sostenible*. México, Siglo XXI editores, 1986.
- LIMA, Gustavo Ferreira da Costa. *O Discurso da Sustentabilidade e suas Implicações para a Educação*. Ambiente & Sociedade, Curitiba, vol. 6, n. 2 jul./dez, 2003.
- LONGO, Waldimir Pirró e. *Impactos Sociais do Desenvolvimento Científico e Tecnológico*. Material didático do Curso Gerência da Tecnologia e da Inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.
- LOVATO, Flora. *Voluntário, Sinônimo de Participação*. In Grandes empresas investindo no desenvolvimento social. São Paulo: AIESEC-FGV, 1996.
- LOVINS, Amory B.; LOVINS, L. Hunter; HAWKEN, Paul. *A Road Map for Natural Capitalism*. Harvard Business Review, Michigan, n. 99309, p. 146 – 158, 1999.
- LUMLEY, Sarah; ARMSTRONG, Patrick. *Some of the Nineteenth Century Origins of the Sustainability Concept*. Environment, Development and Sustainability Review, Crawley, n. 6: 367–378. Australia: The University of Western Australia, 2004.
- MANKIW, N. Gregory. *Introdução à Economia: Princípios de Micro e Macroeconomia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MARTINELLI, Antonio Carlos. *Compromisso Social da Empresa*. In Grandes empresas investindo no desenvolvimento social. São Paulo: AIESEC-FGV, 1996.
- MARTINS, José de Souza. *Reflexão Crítica Sobre o Tema da "Exclusão Social". A Sociedade Vista do Abismo: Novos Estudos sobre Exclusão, Pobreza e Classes Sociais*. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2002.
- MMA/ Agenda 21. *Conceito de Desenvolvimento Sustentável*. Ministério do Meio Ambiente/ Agenda 21. Disponível em <http://www.mma.gov.br/port/SE/agen21> <acesso em: Fevereiro de 2003>.
- MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTA, Carlos Renato; MEDEIROS, Cristina M. B. de; BARTHOLO JUNIOR, Roberto dos Santos (organizadores). *História e Atualidade da Política Social Brasileira*. Brasília: SESI, Departamento Nacional, 2001.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Relatório do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)*. Genebra: Organização das Nações Unidas – ONU, 2004.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RATTNER, Henrique (org.). *Brasil no Limiar do Século XXI*. 1ª. Ed. São Paulo: 2001.
- RIBEIRO, Ana Lúcia; LIMA, Daniela S.; TAVARES, Raquel P; BERNARDES, Jefferson S. *Trabalho voluntário: Algumas Considerações sobre Saúde Mental*. In Revista Psico, São Paulo, v.27, nº. 1, 1996.

ROBBINS, S., COULTER, M. *Responsabilidade social e ética da administração*. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RODRIGUES, Andréia Marize; SOUZA, Leda Regina Hirt de. *Desenvolvimento Sustentável: a Integração entre Responsabilidade Social de Empresas de Grande Porte e o Desenvolvimento Econômico de seus Pequenos Fornecedores*. Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – ENEGEP, 2004.

SCHRADER, Achim. *Métodos de Pesquisa Social Empírica e Indicadores Sociais*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002.

SCHWARTZ, Bertrand. *L'Insertion Sociale et Professionnelle des Jeunes*. Paris: La Documentation Française, 1981.

SUCUPIRA, João. *O Balanço Social e A Responsabilidade Social das Empresas*. Biblioteca Virtual. Rio de Janeiro: IBASE, 2003. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=40&sid=5&tpl=printerview> <acesso em 10/03/2005>.

SUSTENTABILE. *Metodologia de Análise e Decisão de Investimentos Sociais – MEANDI*. Rio de Janeiro: Sustentabile, 2005a. Disponível em <http://www.sustentabile.com.br> <acesso em 15/04/2005>.

_____. *Metodologia de Avaliação de Impactos Sociais – MAIS*. Rio de Janeiro: Sustentabile, 2005b. Disponível em <http://www.sustentabile.com.br> <acesso em 17/04/2005>.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *Mitos do Voluntariado no Brasil: para além de boas intenções*. Revista IntegrAção, ano 7, nº. 38. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – EAESP, 2004. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano7/05/administrando.htm> <acesso em 25/03/2005>.

_____. *Construindo Planos Estratégicos de Cidadania Empresarial*. Memórias do XIII Congresso Latino-americano de Estratégia, abril, 2000.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 2000.

TORRES, Ciro. *Balanço Social: Teoria e Prática*. In TIBÚRCIO SILVA, César Augusto; FREIRE, Fátima de Souza (org.) *A Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.

TORT, Patrick. *Darwin e a Ciência da Evolução*. REIS, Véra Lucia dos (tradução). Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Apresentação de Trabalhos Monográficos de Conclusão de Curso*. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. 6ª ed. Niterói: EdUFF, 2003.

VALADARES, José Horta. *A Moderna Administração em Cooperativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

VIANNA JR., Hermano (org.). *Galeras Cariocas: Territórios de Conflitos e Encontros Culturais*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2003.

VIEIRA, P. F. *Meio Ambiente, Desenvolvimento e Planejamento*. In Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais. São Paulo: Cortez, 1995.

VIOLA, E. J.; LEIS, H. R. *A Evolução das Políticas Ambientais no Brasil, 1971-1991: do Bissetorialismo Preservacionista para o Multissetorialismo Orientado para o Desenvolvimento Sustentável*. In HOGAN, D. J. & VIEIRA, P. F. Dilemas sócio-ambientais e desenvolvimento sustentável. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1995.

VIOLA, E. J.; OLIVIERI, A. *Globalização, Sustentabilidade e Governabilidade Democrática no Brasil*. In TRINDADE, A. & CASTRO, M. F. A sociedade democrática no final do século. Brasília: Paralelo 15, 1997.

ANEXOS

#	Título	Fonte
A.	Responsabilidade social corporativa utilizada como vantagem competitiva	Instituto Ethos http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=ethos&itemNotID=7139
B.	O Estigma do Lucro	Revista Exame http://fwa.abril.com.br/abrilEmail/print.servlet?URL_TEMPL_ATE=http://portalexame.abril.com.br/include
C.	Bancos usarão ação social como critério em empréstimos	Global Compact http://www.pactoglobal.org.br/view.php?id_mat=7

6.1. ANEXO A

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA UTILIZADA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Márcio M. Siqueira*

As corporações estão percebendo que agir com responsabilidade social pode trazer resultados muito vantajosos do ponto de vista competitivo. Em um ambiente globalizado, com clientes cada vez mais exigentes e conscientes da responsabilidade social empresarial, esta estratégia não pode mais ser ignorada.

Atualmente, o grande desafio das organizações é conseguir converter estas estratégias em vantagem competitiva. Uma pesquisa com gerentes de marketing descobriu uma ligação direta entre responsabilidade social corporativa e lucros. Nesta pesquisa, 90% dos consumidores indicaram que, quando a qualidade, o serviço e os preços entre os concorrentes se equivalem, eles tendem a optar pela empresa com melhor reputação quanto à responsabilidade social. Além disso, 54% pagariam mais por um produto que apóia uma causa com a qual eles se preocupam, 66% mudariam de marca para apoiar esta causa e 62% trocariam de varejista.

Segundo Porter (1989), a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Objetivos econômicos e sociais são vistos, há muito tempo, como distintos e muitas vezes concorrendo entre si. Isto representa uma falsa dicotomia, uma perspectiva completamente obsoleta num mundo de competição aberta e fundamentada no conhecimento. As empresas não mais operam isoladas da sociedade que a cerca. A rigor, a capacidade de competir depende muito das circunstâncias dos locais onde opera. Quanto mais relacionada estiver a melhoria social com a área de atuação da empresa, mais ela irá gerar benefícios econômicos.

Normalmente os investimentos feitos pelas organizações são voltados para o seu próprio benefício, não trazendo implicações de cunho social. Investimentos corporativos destinados exclusivamente às causas sociais, sem nenhuma relação com a atividade da empresa, contribuem apenas para estas causas. Isto significa que as contribuições empresariais nem sempre trazem competitividade à empresa. Somente quando os investimentos garantem simultaneamente benefícios sociais e econômicos é que teremos uma convergência entre responsabilidade social e interesses econômicos.

Uma empresa, ao apoiar as causas certas da forma certa, põe em funcionamento um ciclo virtuoso. Ao focar as condições contextuais mais relevantes para seu ramo de atividade e para suas estratégias, garante que as suas habilidades empresariais serão especialmente apropriadas para ajudar os beneficiários a criar mais valor. E, ao reforçar o valor produzido pelas ações socialmente responsáveis na sua área, acentua a melhora do contexto competitivo. O que reverte em importantes benefícios tanto para a empresa quanto para as causas que apóia.

Um exemplo desta premissa pode ser observado quando uma empresa investe em uma universidade ou escola local. Neste caso a empresa estará contribuindo para uma causa social, que é a melhoria do sistema educacional e o conseqüente aumento das oportunidades profissionais, principalmente para a população de mais baixa renda da região. Esta contribuição representa um benefício social. Em contrapartida, haverá um número maior de pessoas capacitadas que poderá suprir as necessidades da empresa com relação a sua força de trabalho, podendo assim incrementar sua produtividade. Este é um dos benefícios econômicos que advém, inicialmente, de um benefício social. Há também uma melhoria da qualidade de vida da população local, o que contribui, entre outras coisas, para atrair profissionais e serviços especializados de outras regiões.

A responsabilidade social corporativa também pode trazer influências na formação de um ambiente competitivo, mais produtivo e transparente na medida em que políticas que propiciam o investimento, protejam a propriedade intelectual, induzam a abertura comercial de mercados locais, acabem com cartéis e monopólios e reduzam a corrupção.

Empresas que são socialmente responsáveis interagem melhor com o meio em que estão inseridas e por isto, conhecem melhor os mercados e suas variações, absorvem com maior eficiência e rapidez as diferentes tendências que afetam o mundo empresarial neste contexto de globalização. Este, então, passa a ser um grande diferencial competitivo para estas instituições.

Investir em programas sociais, além de melhorar as condições de vida da comunidade faz com que os consumidores e clientes sejam mais fieis à empresa e com isto cria-se uma importante vantagem competitiva. Ter seus produtos associados a uma imagem de ética e cidadania, perante a sociedade, clientes e consumidores certamente será o seu maior marketing empresarial.

Investimentos ambientais são necessários não somente para atender a legislação vigente, mas para assegurar recursos naturais futuros, indispensáveis à sobrevivência das empresas, e para contribuir para a própria sobrevivência das gerações futuras. A responsabilidade ambiental, atualmente, é indispensável para que a empresa tenha respaldo social e com isto, a aceitação de seus produtos.

Segundo Slack (1993), todo melhoramento em desempenho, pelo menos potencialmente, vale a pena, mas o passo marginal que leva a empresa além do desempenho dos seus concorrentes é de longe o mais valioso. A mais significativa arrancada para a competitividade virá quando o desempenho dos fatores "ganhadores de pedidos" for elevado acima do nível dos concorrentes.

Todos os pontos destacados são potenciais vantagens competitivas e servem de base para uma organização mais forte e moderna. Em uma sociedade globalizada, onde as informações e os meios de comunicação estão cada vez mais presentes, não há dúvidas de que estes são os grandes desafios corporativos nestes novos tempos.

** Márcio M. Siqueira é Mestrando em Engenharia de Produção da Univila / Unimep*

Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

URL: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=ethos&itemNotID=7139>

Acesso: 25/03/05

6.2. ANEXO B

negócios

O estigma do lucro | 23.03.2005

Para o consumidor brasileiro, a missão das empresas é gerar emprego e apoiar projetos sociais. Já ganhar dinheiro...



Divulgação
Alunos da Fundação Bradesco, dona de um quarto do capital do banco: quanto mais lucro, melhor para eles

Por Helio Gurovitz e Nelson Blecher

Duas pesquisas encomendadas por EXAME revelam uma contradição que perturba o ambiente de negócios no Brasil. Trata-se do fosso de percepções entre as expectativas que a população, de um lado, e os empresários e executivos, do outro, alimentam em relação às empresas. Questionados sobre qual a missão de uma companhia privada, 93% dos brasileiros mencionaram a geração de empregos -- o item mais citado de uma sondagem conduzida pelo instituto Vox Populi. O item menos citado, por apenas 10%, foi o lucro. Já os presidentes de empresas ouvidos por EXAME citaram o lucro em primeiro lugar, com 82% das menções.

Entre economistas e acadêmicos, ninguém tem dúvida de que a maior missão de uma empresa é ser lucrativa. Sem lucro, não há geração de riqueza, crescimento, emprego, justiça social -- não há, em suma, nada que justifique a existência das empresas. Mas o lucro está tão estigmatizado, tão satanizado na sociedade que os próprios empresários -- embora, no íntimo, reconheçam sua importância -- tomam cuidados, em público, para não defendê-lo com entusiasmo. Comportam-se como se tivessem vergonha, pudor ou sentimento de culpa pelo próprio sucesso. E o fazem por instinto de sobrevivência. Não se trata aqui da sobrevivência pessoal, ligada ao medo de seqüestro. Ele existe, mas não conta muito nesse caso. No mundo dos negócios brasileiro, quem festeja o lucro corre o risco de ser alvo de uma CPI, de receber uma visita inesperada da Receita Federal ou mesmo de ficar com a imagem arranhada perante a opinião pública. "Os brasileiros habituaram-se a ver no capitalismo um mal, responsável pela diferença de classes sociais. E a ver, no lucro, um mal necessário", afirma Paulo Zottolo, presidente no Brasil da alemã Nivea.

Duas visões	
Duas pesquisas, uma de opinião pública e outra com o empresariado, mostram a discrepância de visões sobre o papel das empresas privadas no Brasil	
A missão das empresas, segundo os empresários	
O que diz uma pesquisa feita pela FAAP com 102 grandes empresários	
Dar lucro aos acionistas ⁽¹⁾	82%
Ser ética nos relacionamentos	63%
Ajudar a desenvolver o país	50%
Aliar crescimento à justiça social	47%
Gerar empregos	34%
Recolher os impostos devidos	14%
Desenvolver trabalhos comunitários	5%
Sem ferir a ética, derrotar a concorrência	5%
A missão das empresas, segundo a opinião pública	
O que diz uma pesquisa de opinião pública do instituto Vox Populi	
Gerar empregos	93%

Ajudar a desenvolver o país	60%
Desenvolver trabalhos comunitários	42%
Aliar crescimento à justiça social	31%
Recolher os impostos devidos	29%
Ser ética nos relacionamentos	19%
Sem ferir a ética, derrotar a concorrência	10%
Dar lucro aos acionistas ⁽²⁾	10%
(1) Observe que o lucro aparece no topo das respostas	
(2) Observe que o lucro aparece no pé das respostas	

Quando a sociedade passa a esperar que as empresas se preocupem prioritariamente com a geração de empregos e os trabalhos sociais, como meta número 1, algo está errado. Um levantamento do Instituto Ipsos entregue a EXAME com exclusividade verificou que os consumidores são propensos a recomendar a um amigo a aquisição de produtos e serviços de empresas que apóiam projetos educacionais, sociais e artísticos, investem em esportes e exigem comportamento socialmente responsável de seus fornecedores -- todas ações desejáveis, porém longe de ser consideradas uma obrigação das companhias. A pesquisa do Ipsos, no entanto, mostra que os consumidores não se sensibilizam quando sabem que o fabricante do produto ou prestador de serviço cumpre à risca as obrigações legais, tais como respeitar as leis trabalhistas, pagar todos os impostos em dia e não oferecer propina ou vantagens indevidas. O papel social da empresa ganhou mais importância que o econômico. Em razão dessa realidade, os empresários acabam muitas vezes adotando uma postura tímida ao defender o papel das companhias que dirigem. Invariavelmente, sentem-se mais confortáveis discorrendo sobre projetos sociais do que sobre os projetos econômicos do negócio. Eis o que dizem os presidentes de algumas das maiores empresas do Brasil e do mundo:

-- A missão de uma empresa é criar valor para a sociedade. Só com essa visão ela tem chance de se perpetuar e remunerar melhor seus acionistas --, diz Guilherme Peirão Leal, da Natura.

-- O lucro, na verdade, é uma noção não de acumulação, mas de distribuição --, diz José Carlos Grubisich, da Braskem.

-- Não é mais admissível buscar o lucro a qualquer custo, é preciso respeitar conceitos como sustentabilidade do planeta e ter preocupação com valores universais --, diz Márcio Cypriano, do Bradesco.

-- As empresas não têm de escolher entre lucros e princípios. O sucesso econômico de longo prazo depende de melhorias no nosso desempenho financeiro, ambiental e social --, diz Jeroen van der Veer, CEO mundial da Shell.

Rigorosamente, nenhum desses comandantes de empresas de primeira linha está errado. Nos últimos anos, um avassalador movimento de resposta às demandas sociais tomou conta do mundo empresarial. Há cinco anos, EXAME edita o [Guia de Boa Cidadania Corporativa](#), no qual as melhores práticas nesse campo são premiadas. Dele participaram, na primeira edição, duas centenas de companhias, que submeteram 500 projetos sociais. Foram 1 200 na edição do ano passado. O desempenho dos papéis das empresas comprometidas com os conceitos de boa cidadania -- aferidos pela própria Dow Jones -- tem sido consistentemente superior ao das demais. "Empresa engajada em princípios e valores sociais não pode mais sair dessa", afirma Rosa Maria Fischer, presidente do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (Ceats). O Ipea traçou, em 2000, o primeiro retrato dos investimentos sociais das companhias brasileiras. Juntas, 59% delas gastaram, no final da década passada, 4,7 bilhões de reais em projetos sociais.

Diferentes razões são apontadas para justificar tais gastos. Sabe-se que muitos empresários vislumbram na onda da responsabilidade social uma oportunidade de conferir brilho às suas marcas e de tornar suas companhias mais eficientes na retenção de talentos. As empresas também sentem necessidade de se relacionar mais intensamente com o consumidor, em vez de apenas anunciar e vender produtos. "Não dá para dizer que nossos produtos obtêm diferenciação apenas pela sua formulação e pelo desempenho que oferecem aos consumidores", diz Leal, da Natura. "São todos commodities, e as prateleiras do mundo estão

lotadas delas." Em seu balanço social, a Natura relata, por exemplo, as ações nas comunidades extrativistas da Região Norte, de onde vêm as essências dos produtos da linha Ekos. É do conjunto de valores embudidos na marca, que abrange o compromisso com a sustentabilidade ambiental e social, que, segundo Leal, a Natura extrai vantagens competitivas. "É um trunfo forte deles e um problema para nós", reconhece Zottolo, da Nivea, concorrente frontal da Natura.

Adeptos dos princípios da cidadania corporativa identificam um círculo virtuoso que se estabelece estrategicamente na empresa a partir de sua implantação, o que contribui para aumentar o próprio lucro. O Real ABN Amro treinou 2 000 analistas de crédito que, a cada ano, submetem cerca de 4 000 empresas ao crivo das análises socioambientais. "As que recebem melhor avaliação são, invariavelmente, as responsáveis pelos menores índices de inadimplência para o banco", diz o presidente do banco, Fábio Barbosa. Em 2004, 27 empresas foram rejeitadas como clientes. Segundo Barbosa, clientes com pendências nos órgãos de fiscalização ambiental são orientados a desembaraçá-las se quiserem continuar recebendo crédito. Não há como negar os avanços nas práticas das companhias nem como deixar de aplaudi-las, sempre que o mercado for responsável por eles. Quando o consumidor exige práticas ambientais saudáveis -- comprando, por exemplo, apenas madeira certificada --, é natural que as empresas que seguem essas práticas sejam as mais lucrativas. Esse é, portanto, um recado que o mercado costuma dar por meio do lucro.

Mas a subordinação sistemática desse lucro a variáveis ambientais ou sociais acarreta riscos. O primeiro -- e maior deles -- está na perigosa confusão de papéis entre Estado e empresa. É cômodo para um governo falido empurrar na direção das empresas tarefas que são de sua responsabilidade. "À medida que o Estado falha tão seriamente, as empresas são estimuladas a fazer o que ele deixa de fazer", diz o economista Eduardo Giannetti da Fonseca. O grande problema é que a sociedade acaba pagando em dobro. Paga impostos a um governo que não cumpre seu papel. E também paga por meio do custo adicional das empresas -- que pode simplesmente reduzir o lucro, sua real contribuição econômica. "Uma praça deveria ser conservada pela prefeitura", diz José Tadeu Alves, presidente no Brasil da Merck, Sharp & Dohme. "Se uma empresa gasta dinheiro para conservá-la, só para depois poder colocar uma plaquinha com propaganda, então todos saímos perdendo." A situação é semelhante à do assalariado que vê descontado todo mês no holerite a contribuição ao INSS e ainda tem de gastar com plano de saúde, pois a assistência médica provida pelo Estado é precária. Na conta final, o país paga duas vezes. "Esses efeitos adversos no desempenho das empresas tornam todos mais pobres", diz o economista britânico David Henderson, da Universidade de Westminster, autor do livro *Misguided Virtue*, uma crítica à atual onda de responsabilidade social corporativa.

Um segundo risco, este para as próprias empresas, está na progressiva adoção de normas e padrões de responsabilidade social para avaliar seu desempenho, além das medidas contábeis tradicionais -- como lucro, faturamento e rentabilidade. "A adoção de normas e padrões mais uniformes não constitui necessariamente um progresso", diz Henderson. O Instituto Ethos, fundado em 1998, adaptou ao Brasil dezenas de parâmetros difundidos pela americana BSR, sigla de Business for Social Responsibility -- ou negócios pela responsabilidade social. "Temos cerca de 1 000 empresas filiadas", diz o presidente do Ethos, Oded Grajew. Se a maioria segue ou não os princípios que pregam excelência no relacionamento com consumidores, funcionários, fornecedores e as comunidades, não se sabe, pois nenhuma é auditada. O Brasil também é um dos países que aderiram ao Pacto Global -- um conjunto de dez princípios formulados pela ONU que vão dos direitos dos funcionários à conduta ética dos gestores, passando pelos impactos social e ambiental. Assim como ocorreu com o movimento da qualidade, nos anos 80, começou a ser criada mais uma norma ISO -- sigla, em inglês, da Organização Internacional de Normalização --, que visa estabelecer um padrão internacional para a gestão socialmente responsável. À frente do comitê para a formulação da ISO 26 000, como será batizada a nova norma, foi nomeado pela primeira vez um brasileiro, o executivo Jorge Cajazeira, do grupo Suzano. Ele prevê ao menos cinco anos de discussão antes que a norma passe a vigorar. "Falta consenso sobre uma série de questões", afirma.

Há também um crescente movimento para que as empresas adotem os balanços sociais, em que prestam contas não apenas numa única linha -- a de lucro ao acionista --, mas em três linhas -- econômica, ambiental e social, para todos os stakeholders, termo em inglês usado para definir todos os afetados pelos negócios da empresa. Outro estudo do Ipea expôs a ausência de consenso sobre como fazer isso. Algumas

empresas são contrárias à publicação do balanço social, afirmando que já cumprem sua função ao pagar impostos, obedecer à legislação trabalhista e ainda ao fornecer benefícios adicionais, como planos de saúde e de previdência. Outras temem que, tornado obrigatório, qualquer descontinuidade na publicação do balanço social possa ser punida pelo mercado. Há ainda aquelas para as quais ele pode carregar informações estratégicas, que beneficiariam a concorrência. "Número considerável de empresas entende que somente o Estado é responsável pelas ações no âmbito social", diz o estudo do Ipea. "Às empresas caberiam as atividades-padrão de gerar empregos e lucros e pagar impostos."

A verdadeira questão, porém, é que não há como medir o benefício das ações sociais para a empresa. Ao contrário do lucro, resultado de uma simples conta de subtração, as demais medidas estão longe de ser consensuais. Como conhecer o "risco ambiental" associado a uma empresa? Ou se ela administra algo tão imponderável como a "justiça social"? Como saber o retorno de imagem gerado por tudo isso? "Não conseguimos fazer uma aferição objetiva", afirma Milton Seligman, diretor corporativo da Ambev. "Tentamos desenvolver uma metodologia para medir o retorno e, no futuro, todo programa apoiado pela Fundação Itaú Social terá de apresentá-la", diz Roberto Setubal, presidente do Itaú. Nenhuma empresa consultada por EXAME conseguiu, porém, apresentar métodos para avaliar esse retorno de modo tão preciso quanto um balanço contábil. As tentativas de medida normalmente vêm de ONGs, como o Ethos, que, como representantes de grupos de interesses, têm todo o direito de advogar sua visão de como as empresas deveriam se comportar, mas não têm a legitimidade política necessária numa democracia para estabelecer quaisquer regras. Para garantir que a empresa respeite o ambiente ou contribua para a justiça social, o caminho é aprovar leis no Congresso relativas a esses assuntos -- como as que já existem. Garantir o cumprimento delas é o papel do Estado. O papel da empresa é obter o maior lucro possível -- respeitando as leis. "Sem cumprir o mínimo legal, é estranho que as empresas se preocupem com o máximo moral", diz Giannetti da Fonseca.

É bem possível -- e, em muitos casos, até provável -- que empresas que se preocupam com o ambiente e a comunidade acabem se tornando mais lucrativas. Mas não há uma relação necessária de causa e efeito entre os dois fatos. A Levi's, por exemplo, foi dirigida nos anos 90 pelo herdeiro Robert Haas, que declarava a todos os ventos que uma companhia guiada por valores sociais exibia uma performance superior à daquelas motivadas apenas pelo lucro. O resultado foi uma gestão desastrosa, o que levou a revista americana Fortune a estampar na sua capa uma foto de Haas ao lado do título "Como a Levi's jogou no lixo uma grande marca americana". Alguns estudiosos chamam a atenção para um dilema. Se o dinheiro investido em projetos sociais sai da linha de custo das companhias, ele reduz o lucro do acionista. Se é adicionado ao preço dos produtos, encarece a vida do consumidor. No Brasil, há ainda uma terceira alternativa, quando o projeto é financiado com incentivos fiscais. Não se deve tratar da questão como um dogma, mas a sociedade muitas vezes não sabe de onde vem o dinheiro.

Uma solução americana para quem quer destinar dinheiro a causas nobres, adotada por bilionários como Warren Buffett ou Bill Gates, é estimular doações dos acionistas como pessoas físicas -- o que não tem efeito sobre o lucro. No Brasil, esse é o caso do Bradesco. O maior acionista do banco, com um quarto do capital, é a Fundação Bradesco, que investiu, em 2004, 157 milhões de reais em projetos sociais, sobretudo na área de educação. "É interesse da fundação que o banco tenha o maior lucro possível", diz José Luiz Acar Pedro, vice-presidente executivo do Bradesco.

Há ainda um terceiro risco para as empresas se a preocupação social atingir um patamar elevado demais. Muitas companhias já se comportam como verdadeiros estados burocráticos e paternalistas com funcionários ou fornecedores. Por meio da adoção de um número exagerado de normas sociais ou ambientais, elas podem ganhar mais burocracia e mais custos, para um resultado difícil de medir. "O perigo é que, em nome de objetivos questionáveis, como a ecoeficiência ou a justiça social, os negócios acabem eles mesmos regulando excessivamente a vida econômica", afirma o economista Henderson. As próprias empresas podem ter interesse de que normas ambientais ou sociais sejam adotadas por todas as demais, para não ficar em desvantagem competitiva. Pouco tempo atrás, o CEO da mineradora australiana WMC Ltd., Hugh Morgan, afirmou ter ouvido do presidente de outra empresa a seguinte frase: "Hugh, você ainda não entendeu? Minha organização é dirigida pelo Greenpeace agora, e meu trabalho é garantir que eles dirijam a sua amanhã". Como estratégia de marketing ou apenas para aliviar a consciência, as companhias correm o risco de tornar-se menos competitivas e de acabar, no futuro, formalmente responsabilizadas por atividades na esfera do Estado. É esse o risco do exagero. Claro que não deixa de ser cômodo, para certas

companhias, embelezar a imagem por meio de ações sociais ou culturais. De acordo com uma pesquisa recente, cerca de 90% das ações sociais estão alocadas no departamento de marketing. Só que nenhum departamento de marketing está preparado para assumir atividades específicas do Estado -- como educação, saúde ou segurança. Há aí um claro problema de vocação. Eis o que afirma Setubal, do Itaú, um dos maiores defensores da ação social das empresas: "A proposta das empresas não é substituir o Estado. Ele sempre será responsável e jamais será diferente. As empresas farão sua parte, na medida do possível."

Quando uma atividade social interessa à própria empresa e contribui, em alguma medida, para a sua lucratividade, ela diz respeito à sua vocação. Há, porém, atividades necessárias que não são vocação de empresas. Desde atender portadores de Hanseníase até cuidar de temas sensíveis, como prostituição infantil ou abuso sexual na infância. Qual empresa, com exceção de hospitais ou congêneres, vai querer associar sua imagem a isso? Há aí, portanto, um risco potencial para os próprios necessitados da ação social. Normalmente, onde o Estado falhava, esse tipo de necessidade era suprido por entidades filantrópicas, à custa de doações individuais e voluntárias. "Agora, esse dinheiro está sendo drenado pelas verbas das empresas destinadas à responsabilidade social", diz o administrador Stephen Kanitz, colunista de Veja e criador do Prêmio Bem-Eficiente, que avalia as entidades filantrópicas. Pouco tempo atrás, Kanitz procurou mais de 40 empresas para apresentar um projeto de proteção a menores vítimas de abuso sexual, problema que, segundo ele, afeta cerca de 3 milhões de crianças brasileiras. Nenhuma quis ver seu nome associado à causa. Acabou encontrando apenas dois empresários que aceitaram, como pessoas físicas, doar ao projeto parte do lucro que ganharam como acionistas de uma grande empresa de construção civil e de um grande negócio de internet, desde que seus nomes não fossem divulgados.

Fonte: Revista Exame

URL: http://fwa.abril.com.br/abrilEmail/print.servlet?URL_TEMPLATE=http://portalexame.abril.com.br/include

Acesso: 03/04/2005

6.3. ANEXO C

notícias

BANCOS USARÃO AÇÃO SOCIAL COMO CRITÉRIO EM EMPRÉSTIMOS

Vinte dos principais bancos do mundo, que juntos controlam cerca de US\$ 6 trilhões em ativos, anunciaram nesta quinta-feira que vão incluir critérios de responsabilidade social — como desempenho ambiental e social — nas suas análises sobre financiamento e investimentos.

A decisão foi tomada em Nova York, durante a Cúpula das Nações Unidas para o Pacto Global, uma iniciativa da ONU para incentivar o setor privado a se engajar em ações de responsabilidade social. As instituições financeiras divulgaram um relatório sobre o assunto, intitulado “Quem se preocupa ganha: conectando os mercados financeiros a um mundo em mudança; Recomendações do setor financeiro para integrar melhor assuntos ambientais, sociais e de governança em análises, administração de fundos e corretagem de títulos”. Entre as empresas que assinaram o documento estão Banco do Brasil, que em dezembro do ano passado aderiu ao Pacto Global.

Também endossaram a decisão o ABN Amro, Grupo AXA, Banco Sarasin, BNP Paribas, Grupo Clevert, CNP Assurances, Grupo Crédit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, Henderson Global Investor, HSBC, Innovest, ISIS Asset Management, KLP Insurance, Morgan Stanley, RCM, UBS e Westpac. Durante a cúpula, que contou com a participação de centenas de líderes empresariais, do secretário-geral da ONU, Kofi Annan, e do presidente brasileiro, Luiz Inácio Lula da Silva, outra vertente do mercado financeiro também apoiou a iniciativa: dez Bolsas de Valores, que juntas representam uma capitalização de US\$ 3 trilhões, comprometeram-se a partilhar, com as empresas listadas, informações sobre o Pacto Global.

Entre essas instituições estão a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo, a primeira do ramo no mundo a aderir à iniciativa das Nações Unidas) e a Bolsa de Jakarta (Indonésia, a segunda a apoiar o pacto). “As empresas com uma visão global, tanto dos países desenvolvidos como dos países em desenvolvimento, estão percebendo que a participação das partes interessadas e a cidadania empresarial são instrumentos úteis para a gestão de riscos e para uma resposta mais eficaz a um clima econômico em rápida transformação”, comentou John Ruggie, assessor especial do secretário-geral da ONU.

Ao se tornar signatária do Pacto Global, a empresa concorda em praticar e promover nove princípios ligados a meio ambiente, direitos humanos, trabalho: respeitar e proteger os direitos humanos; impedir violações de direitos humanos; apoiar a liberdade de associação no trabalho; abolir o trabalho forçado; abolir o trabalho infantil; eliminar a discriminação no ambiente de trabalho; apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; promover a responsabilidade ambiental; e encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente. Desde que o projeto foi lançado, em junho de 2000, ele já contou com a adesão de cerca de 1.500 companhias.

Fonte: Global Compact

URL: http://www.pactoglobal.org.br/view.php?id_mat=7

Acesso: 30/03/2005