

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO

RESPONSABILIDADE SOCIAL: estudo comparativo de casos
sobre investimento social privado no setor bancário brasileiro

JOSÉ ALVES CATARINA

**CURITIBA
2004**

JOSÉ ALVES CATARINA

RESPONSABILIDADE SOCIAL: estudo comparativo de casos
sobre investimento social privado no setor bancário brasileiro

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de mestre. Curso de
Mestrado em Administração do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Roque Serva de
Oliveira

CURITIBA, 2004

Todos nós, por ação ou omissão, estímulo ou incompreensão, somos responsáveis pelos fatos da história.

Teotônio Vilela

É incrível a força que as coisas parecem ter quando elas precisam acontecer.

Caetano Veloso

AGRADECIMENTOS

Receio que este poderia ser um dos momentos mais difíceis da dissertação. Agradecer a tantos que me ajudaram ao longo de minha vida sem omitir ninguém é tarefa inglória. Ao longo de minha vida sim, pois muito embora meu mestrado e esta dissertação tenham sido construídos em dois anos, não poderia limitar meus agradecimentos apenas àqueles que me auxiliaram nesses dois anos.

Em primeiro lugar a Deus, que sempre me protege e me ilumina.

A meu pai, por ter-me deixado como herança o exemplo de diplomacia no trato com as pessoas, a retidão, a hombridade e o bom caráter. A minha mãe, por sua luta e batalha para ver seus filhos bem educados não só no aspecto moral, mas também para que, apesar das dificuldades, pudessem ter uma boa educação.

A minha irmã Sudária, que trabalhou incansavelmente para que eu aprendesse as primeiras letras. A minha irmã Suely e a meu cunhado Ivanir, que me acolheram em sua casa quando me mudei de minha cidade natal, Santa Maria do Suaçuí - MG, para fazer Faculdade, em Belo Horizonte. A todos os meus outros doze irmãos.

Aos colegas e amigos, que me acompanharam ao longo de minhas graduações, estágios e trabalhos. A dois um agradecimento especial: ao casal de amigos Sandra e Tito Lívio que, com sua sabedoria e experiência, trouxeram-me palavras de confiança e esperança quando eu mais precisei.

À direção do Banco Central, por ter-me liberado para o mestrado, e aos colegas de trabalho pelo apoio.

Aos colegas de mestrado, professores e secretárias, pela ajuda no caminho da elaboração da dissertação. De maneira especial gostaria de agradecer à amiga Gianna que, além de ser colega de mestrado e de trabalho, foi minha avalista e companheira constante nos trabalhos acadêmicos.

Aos membros da banca, professores Yara Bulgacov e Heitor José Pereira, pelas contribuições. Referência especial a meu professor e orientador, Maurício Serva

que, tal como Virgílio foi para Dante no trajeto do Inferno ao Paraíso, foi meu guia, orientando-me e estimulando-me nas dificuldades.

Ao Bradesco, à Fundação Bradesco e ao BETA¹, por me possibilitarem a concretização desta pesquisa.

Ao escritor espanhol Miguel de Cervantes que, sempre quando eu estava ansioso e preocupado com os trabalhos do mestrado, fazia-me sair deste mundo e mergulhar nas deliciosas aventuras de Dom Quixote e Sancho Pança.

Para finalizar, gostaria de agradecer a todos aqueles e aquelas que compartilharam comigo momentos de prazer, diversão e aventura.

¹ Nome fictício da organização de capital estrangeiro.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
LISTA DE QUADROS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 - Apresentação do Tema.....	1
1.2 - Formulação do Problema	3
1.3 - Definição dos Objetivos da Pesquisa.....	3
1.3.1 - Objetivo Geral.....	3
1.3.2 - Objetivos Específicos.....	3
1.4 – Justificativas: Teórica e Prática.....	4
1.5 – Estrutura da Dissertação.....	5
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 - Fundamentos da Responsabilidade Social.....	8
2.1.1 - Ética e Moral no Contexto da Responsabilidade Social.....	12
2.1.2 - O Papel do Ibase e o Instrumento do Balanço Social	15
2.2 – Abordagens sobre Responsabilidade Social.....	19
2.2.1 – Debate.....	22
2.2.2 – A Responsabilidade Social como Tema de Estudos	27
2.2.3 – Dimensões da Responsabilidade Social	31
2.2.4 - Comportamento Empresarial no Contexto da Responsabilidade Social	32
2.2.5 - Indicadores de Responsabilidade Social e o Papel do Instituto Ethos	37
2.3 – Investimento Social Privado.....	41
2.3.1 – O Contexto	41
2.3.2 - O Papel do Gife e a Conceituação de Investimento Social Privado	43

2.3.3 - O Mapeamento das Ações	47
2.4 - Terceiro Setor.....	51
2.5 – Voluntariado	57
2.6. Meio Ambiente.....	59
3 – METODOLOGIA	62
3.1 – Especificação do Problema	62
3.1.1 – Questões de Pesquisa	62
3.1.2 – Definição do Tema Geral do Estudo	63
3.1.3 - Definição de Outros Termos Relevantes - Categorias.....	63
3.2 – Delimitação e “ <i>Design</i> ” da Pesquisa.....	65
3.2.1 – Delimitação da Pesquisa.....	65
3.2.2 – Organizações Participantes	66
3.2.3 – Dados : Fontes e Instrumentos de Coleta.....	67
3.2.4 – Dados : Análise	69
3.3 – Constituição do Quadro de Análise.....	70
4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	74
4.1 – Caso 1: BETA Brasil	74
4.2 – Caso 2: Banco Bradesco S.A.....	94
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
5.1 – Análise Comparativa	118
5.2 – Sugestões de Pesquisas e Palavras Finais	124
5.2.1 - Sugestões de Pesquisa.....	124
5.2.2 - Palavras Finais	125
REFERÊNCIAS	127
ANEXOS.....	134
Anexo 1 – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social – Versão 2003 – Atual	134
Anexo 2 – Roteiros de entrevistas.....	148
Anexo 3 – Evolução histórica das definições de responsabilidade social corporativa, a partir dos anos 50.....	154

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -As Diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social	31
QUADRO 2 - Quadro de Análise - Investimento Social Privado	71
QUADRO 3 – Quadro Comparativo	123

RESUMO

Esta pesquisa tem o propósito de analisar o investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro. Para tanto utiliza-se um referencial bibliográfico que permite inserir o investimento social privado no contexto da responsabilidade social empresarial. A metodologia empregada é a de estudo de casos, de caráter exploratório, com avaliação transversal e abordagem descritivo-qualitativa. Utiliza-se a técnica de análise temática para a construção de um quadro de análise com as seguintes categorias: Causas; Valores e Transparência; Planejamento e Gestão; Comunidade e Governo; e Meio Ambiente. Os resultados da análise sugerem que a herança da tradição da filosofia da matriz em apoiar projetos sociais representa o fator principal na caracterização do investimento social privado por parte da organização de capital estrangeiro, enquanto na organização de capital nacional a motivação do investimento social privado está ligada aos valores pessoais e à visão filantrópica de seu fundador, que ao longo dos anos foram sendo incorporados aos valores da instituição.

ABSTRACT

This research has the purpose of describing and analyzing the private social investment of two bank institutions with activities in the Brazilian market, one of them whose capital is hold by nationals and the other by foreigner investors. In order for that it has been used a bibliographical referencial that allowed to show the private social investment in the context of the corporate social responsibility. The applied methodology is the study of cases, with an exploratory character, traverse evaluation and a descriptive-qualitative approaching. On this research, the technique of the thematic analysis is used for the construction of an analytical picture with the following categories: Causes; Values and Transparency; Planning and Administration; Community and Government; and Environment. The results of the analysis suggest that the inherited tradition of the head office philosophy at supporting social projects represents the main factor on the characterization of the private social investment of the foreign held capital organization, while on the national capital organization the motivation of the private social investment is derived from the personal values and the philanthropic vision of its founder, that have been incorporated to the values of the institution along the years.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - APRESENTAÇÃO DO TEMA

O tema da responsabilidade social já vem sendo estudado há um certo tempo, conforme atesta o trabalho de BOWEN (1957). Porém só recentemente a direção das empresas brasileiras tem tomado consciência da importância de se investir estrategicamente em responsabilidade social, seja para melhorar sua imagem perante a sociedade, como estratégia mercadológica ou como fonte de incentivos fiscais.

Independentemente de se saber por qual motivo as empresas empreendem ações de responsabilidade social, o certo é que o compromisso com a responsabilidade social já está presente na realidade de mais da metade das organizações brasileiras (FISCHER e FALCONER, 2001; PELIANO, 2003a; PELIANO, 2003b).

Embora no Brasil as pesquisas acadêmicas sobre responsabilidade social não tenham ainda atingido a mesma expressão de países como os Estados Unidos, percebe-se que, acompanhando o aumento da conscientização social dos dirigentes das empresas, esta realidade começa a ser modificada, conforme atestam, por exemplo, alguns artigos apresentados no ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração) 2002 (HAWKINS e COSTA, 2002; MACHADO e LAGE, 2002; MENDONÇA e GONÇALVES, 2002; TEODÓSIO, 2002; ZOUAIN e SOUERBRONN, 2002) e 2003 (BATISTA, 2003; NOGUEIRA e CHAUVEL, 2003; OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2003; PENA, 2003; VENTURA, 2003).

Por outro lado, o mesmo não pode ser dito em relação ao setor objeto deste estudo. No setor bancário brasileiro, as pesquisas acadêmicas na área de responsabilidade social são ainda limitadas e não acompanham a expressão do trabalho social do referido setor. Nesse sentido, a escolha do setor bancário para estudo deveu-se ao fato de ser esse um setor bastante estruturado no panorama organizacional brasileiro, e com crescentes programas na área social, o que em tese, facilitaria a observação e a comprovação dos objetivos propostos nesta pesquisa. Se, por um lado, os bancos normalmente auferem

grandes lucros em suas atividades, por outro, também procuram conscientizar-se da necessidade de desenvolver a responsabilidade social.

Essa conscientização pôde ser demonstrada por CARDOSO (2001) e COSTA FILHO (2003). CARDOSO (2001) procurou mostrar o aspecto positivo do trabalho social, desenvolvido pelos três maiores bancos privados nacionais, para a busca de melhoria e bem-estar da sociedade na tentativa de suprir as carências sociais que marcam a mesma. Para atingir esse objetivo, analisou o discurso da responsabilidade social na tentativa de mostrar como funciona esse discurso (social) em cada uma dessas instituições; qual a lógica (motivos e benefícios); e como os funcionários e a comunidade o percebem e dele se beneficiam. COSTA FILHO (2003) analisou os Balanços Sociais dos bancos no Brasil, com o objetivo de identificar qual o conceito de Balanço Social que se percebe ter sido apreendido pelas instituições bancárias no Brasil e como ele tem sido traduzido, de forma pragmática, em seus demonstrativos publicados.

Ao lado de CARDOSO (2001) e COSTA FILHO (2003), este trabalho visa realizar um estudo exploratório na área de responsabilidade social no setor bancário brasileiro e espera poder contribuir para o crescimento desse campo de estudo.

Como ponto de partida e motivação para se chegar ao foco de pesquisa no presente trabalho partiu-se do trabalho de FISCHER e FALCONER (2001). O artigo sintetiza as análises e os resultados da pesquisa² “Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil” que identifica alguns padrões de comportamento sobre o investimento de atividades empresariais em projetos sociais e em desenvolvimento de programas de voluntariado. Dentre esses padrões, um, em particular, suscitou o interesse para que fosse desenvolvido um estudo em que se pudesse refinar e confirmar o padrão que, segundo os autores, retratam com significativa fidelidade a realidade brasileira. Trata-se da seguinte conclusão: “entidades públicas e empresas privadas, nacionais ou multinacionais têm maneira própria de atuação”.

² Essa pesquisa foi desenvolvida pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS) vinculado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Objetivando delimitar o presente trabalho, optou-se por investigar essa conclusão de FISCHER e FALCONER (2001) para o contexto dos investimentos privados do setor bancário brasileiro em projetos sociais, sem levar em consideração as organizações bancárias públicas ou de economia mista. Em termos metodológicos, optou-se por um estudo de casos com uma abordagem ilustrativa entre uma instituição bancária de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro.

Assim, o presente trabalho buscará abrir caminhos e sugerir perspectivas em relação à questão da responsabilidade social, mais especificamente sob o ângulo do investimento social privado no setor bancário brasileiro.

1.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Desta forma, com base no que foi apresentado e na posterior análise da base teórico-empírica e metodológica, propõe-se investigar e responder à seguinte questão:

Como pode ser analisado o investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro?

1.3 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 - Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro.

1.3.2 - Objetivos Específicos

Outros objetivos também deverão ser atendidos com a pesquisa proposta, servindo de base para atender ao objetivo geral apresentado:

- Analisar as razões pelas quais essas organizações investem em projetos sociais;
- identificar e descrever os princípios e os valores que norteiam o investimento social em cada uma das duas organizações;
- descrever como essas organizações conduzem o planejamento e a gestão do investimento social;
- identificar e descrever os focos de ação do investimento social em cada uma das duas organizações;
- elaborar um quadro de análise do investimento social privado;
- elaborar uma análise comparativa dos investimentos sociais das duas organizações, com o objetivo de identificar as diferenças e as similaridades entre eles, tendo por base o quadro de análise proposto.

1.4 – JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

Os problemas sociais são objeto de discussão em todas as esferas da sociedade. Embora o Estado seja o principal responsável pelas políticas sociais, por limitações gerenciais ou financeiras, ele, sozinho, não tem condições de elaborar as políticas e implementar as ações sociais requeridas. Surgem espaços para outras ações de caráter público, porém não estatal: ações sociais tanto de empresas privadas, como de organizações da sociedade civil.

Nesse sentido, o tema da responsabilidade social empresarial abre espaço para se pesquisar por quais motivos empresas que buscam o lucro se envolvem em atividades voltadas para ações sociais. Por ser a responsabilidade social um tema bem abrangente, fez-se necessário uma delimitação do objeto de estudo ao investimento social privado. Com o foco em organizações bancárias, sendo uma de capital privado nacional e outra de capital internacional, este estudo apresentará resultado das peculiaridades que definem a atuação das organizações pesquisadas no cenário do investimento social privado. Poderá

contribuir, inclusive, para o entendimento da influência da origem do controle acionário sobre as ações de investimento social privado no setor bancário.

Ao mesmo tempo, incentivará a ampliação de estudos organizacionais sobre a relação entre a origem do controle acionário e a responsabilidade social em outros setores econômicos que não o bancário; ou mesmo a relação entre a origem do controle acionário e outros temas divergentes da responsabilidade social.

Outro ponto de relevância do trabalho se dá em termos pessoais: primeiro como um passo importante no processo de formação acadêmica do autor e, segundo, pela contribuição deste à organização à qual o autor está vinculado: Banco Central do Brasil. Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados como *benchmarking* para as futuras ações de investimento social que o Banco Central do Brasil venha a adotar e, também, para auxiliar as organizações e pessoas de modo geral no entendimento de como são gerenciados os investimentos sociais privados.

1.5 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está apresentada em 7 partes de forma que o tema possa ser tratado com clareza, rigor metodológico e pertinência.

A parte introdutória apresenta o tema, o problema, os objetivos geral e específicos, além das justificativas. É fornecida uma visão geral dos fatores que motivaram a consecução deste trabalho, bem como é definido o que será abordado no decorrer do trabalho.

Na segunda parte é apresentada a Fundamentação Teórica com a qual se busca construir um arcabouço teórico que permita estabelecer uma relação entre os objetivos propostos e a pesquisa empírica.

Em seguida é apresentada a metodologia em que são especificados o problema e as questões e a delimitação da pesquisa, bem como o quadro de análise.

Na quarta parte é analisado o investimento social de cada uma das organizações, de maneira isolada, tomando-se como parâmetro o quadro de análise proposto.

Após a análise individualizada das organizações, nas considerações finais é apresentada a análise comparativa estabelecendo-se as diferenças e similaridades existentes nos investimentos sociais entre as organizações. A seguir, são apresentadas as sugestões de pesquisas e palavras finais.

Por fim, são apresentados as referências bibliográficas e os anexos.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos e teorias necessárias ao entendimento, compreensão e análise das questões deste estudo. Não é objetivo discutir de forma exaustiva os assuntos, posta a variedade de temas abordados, mas apresentar as bases sobre as quais se alicerça este trabalho.

Um estudo que pretenda analisar o investimento social privado deve procurar contextualizá-lo dentro da temática do desenvolvimento da responsabilidade social. Cumpre citar que, concomitantemente à apresentação da teoria, procurou-se ressaltar o papel de três instituições: o Ibase³, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Gife⁴.

Nesse sentido, a base teórica inicia-se com os fundamentos da responsabilidade social, em que são apresentadas as razões para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial e por quais motivos as empresas fazem investimentos sociais. Em seguida, são expostos como os aspectos éticos e morais são importantes para o desenvolvimento de uma postura empresarial pautada pelos valores morais e pela conduta transparente. Essa primeira parte termina com uma breve exposição sobre o Balanço Social e a atuação do Ibase para a difusão do Balanço Social no meio empresarial brasileiro.

Na segunda parte - abordagens sobre responsabilidade social - são apresentados estudos referentes ao desenvolvimento do conceito de responsabilidade social, bem como de temas correlatos e da atuação do Instituto Ethos.

No parte sobre investimento social privado, são apresentados o papel do GIFE na disseminação do investimento social privado, uma abordagem conceitual e os resultados das pesquisas desenvolvidas pelo IPEA sobre a ação social das empresas.

Complementarmente, são apresentadas breves exposições sobre o Terceiro Setor, o Voluntariado e o Meio Ambiente. O primeiro por ser o setor que representa, na maioria

³ Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.

dos casos, a destinação do investimento social privado. O segundo por ser uma ferramenta de apoio ao sucesso do investimento social e, o terceiro, por ser um dos focos do investimento social privado.

2.1 - FUNDAMENTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A partir da segunda metade do século XX, graças às crises econômica e social, ao aperfeiçoamento da democracia representativa e à maior moderação nas relações capital-trabalho, observaram-se mudanças significativas, sendo uma delas a que diz respeito ao emprego de uma dupla lógica – a do lucro e da responsabilidade social. A adoção dessa lógica implica que a maximização dos lucros, pura e simples, dá lugar à otimização e à produção de excedentes em limites socialmente compatíveis. Com isso, algumas empresas capitalistas deixam de fixar-se apenas na função econômica (ainda que esta se mantenha determinante) e passam a orientar-se pela função ética da responsabilidade social (SROUR, 1998).

“O mecanismo de apropriação dos excedentes econômicos, embutido nas relações de propriedade, não mais beneficia de maneira exclusiva os *shareholders* (acionistas, quotistas), pois tem seu alcance estendido aos *stakeholders* – contrapartes do ambiente empresarial ou todos aqueles que, de alguma forma, têm interesse na preservação e na vitalidade da empresa” (SROUR, 1998, p. 294-295). Nessa mesma linha de raciocínio, CERTO e PETER (1993, p. 277-278) entendem que os depositários ou interessados de uma organização “são indivíduos ou grupos que apostam nos resultados das decisões da administração e podem influenciar essas decisões.” Por outro lado, os administradores de corporações bem-sucedidas têm obrigações e responsabilidades para com muitos interessados diferentes: acionistas ou proprietários; fornecedores e revendedores; emprestadores de capital; agências do governo e sociedade; grupos políticos; empregados e sindicatos; consumidores, concorrentes e comunidade local e sociedade como um todo.

⁴Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.

Assim, as preocupações de um número crescente das empresas estariam voltadas para duas frentes. Na frente interna, as preocupações voltam-se para os investimentos dos proprietários e as necessidades dos gestores e dos trabalhadores. Na frente externa, são levadas em consideração as expectativas dos clientes, fornecedores, prestadores de serviços, fontes de financiamentos (bancos, credores), comunidade circunvizinha, sindicato dos trabalhadores, autoridades, associações voluntárias e demais entidades da sociedade civil.

Ainda para SROUR (1998), a responsabilidade social das empresas capitalistas, longe de ser fruto de algum altruísmo empresarial, resulta de um processo político de pressões, exercido por contrapartes organizadas.

Para MACHADO e LAGE (2002), os principais fatores que motivam as empresas a contribuírem com o desenvolvimento social são os seguintes:

“i) melhorar a sua imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; ii) fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas; iii) reduzir a carga tributária investindo nas áreas de seu interesse (seu público consumidor).”

Embora existam empresas engajadas no processo de desenvolvimento do país e na melhoria das condições de nossa sociedade, estas três situações são, para MACHADO e LAGE (2002), as mais condizentes com a perspectiva de lucro e, portanto, as mais alinhadas com qualquer estratégia de competitividade e melhoria institucional da imagem, que são no fundo o que toda organização busca.

SCHOMMER (2000) lista uma série de possibilidades quanto aos motivadores da ação empresarial nesse campo:

Podem estar relacionados à **obtenção de vantagens competitivas**, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade. Em muitos casos, são de **fundamentação religiosa ou moral**. Em outros, o objetivo é **promover valores de solidariedade interna e identificar e desenvolver lideranças entre os funcionários**. Pode ser apenas **uma resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações**. Pode ser uma **orientação da matriz**, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa. E o investimento pode decorrer de **uma visão estratégica** de sobrevivência no longo prazo, diante

da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente (grifos nossos).

VENTURA (1999) aponta que diferentes motivações e interesses podem levar as organizações a serem socialmente responsáveis. Estes podem variar desde a percepção da responsabilidade social como investimento até sua percepção como uma questão de cidadania. Porém, deve-se ter em mente que um fator não exclui necessariamente o outro, pois, muito embora a organização possa utilizar-se da responsabilidade social como uma estratégia de ação, ao transformá-la em oportunidade, ainda assim, resulta em benefícios para a sociedade.

Uma organização pode agir pelas duas motivações, sendo as duas igualmente legítimas. Nos dois casos, há a suposição de que as ações sejam espontâneas e voluntárias ou, pelo menos, decorrentes de um compromisso explícito com uma proposta de intervenção social. Se a idéia se aproxima mais de “cidadania”, o vocabulário tende a ser civil-político e o foco desloca-se para a exigência da co-responsabilidade e de participação. Se vier traduzida na categoria “investimento”, traz consigo uma ênfase econômica (VENTURA, 1999).

CHERQUES (2003, p. 41) aponta que os principais fatores que têm levado as empresas a se preocuparem com a responsabilidade social são: “a busca de uma imagem comercialmente conveniente, a procura de vantagens competitivas em ambiente de concorrência incivil, e os reclamos decorrentes dos danos sociais provocados por suas atividades.” Acrescenta ainda que há, entre os empresários mais esclarecidos, um componente ideológico. Justifica essa afirmativa ao lembrar que o propósito do liberalismo econômico é o de gerar bem-estar social, pois “Adam Smith pretendia que os particulares, ‘guiados pela mão invisível do mercado promovessem simultaneamente o interesse da sociedade.’”

PAOLI (2002) busca esclarecer o contexto da reflexão e do reconhecimento de valores no qual surgiu a proposta de ação social responsável das empresas, em um contexto mais amplo, relacionando-o às noções de cidadania e direitos.

Desde a década de 1980, o conceito de cidadania ocupa um dos centros do pensamento social e político brasileiro. “Sua relevância certamente vem do modo como intervém no debate público sobre os agudos níveis de exclusão social e política do país, vinculando-se, desde sua (re)descoberta naquela década, como parâmetro crítico de uma dupla transformação pela qual o país passa desde então” (PAOLI, 2002, p. 376). Essa dupla transformação a que ela se refere são a passagem das formas recorrentemente autoritárias de governo para uma democracia ampliada e o processo em curso que visa à desregulamentação público-estatal da economia de mercado.

A palavra cidadania, circulando como linguagem conotativa de civilidade e integração social, gerou na opinião pública uma demanda por responsabilidade apenas secundariamente dirigida ao governo, ao mesmo tempo que abriu espaço ao ativismo social voluntário da população. Assim, no dizer de PAOLI (2002), “a palavra ‘solidariedade’ tornou-se, no senso comum, a disposição altruísta voluntária de um indivíduo, uma organização ou uma empresa, um quase sinônimo de cidadania.”

Esse quadro de mudanças políticas e imposições econômicas ajuda a entender a importância de uma assim chamada “sociedade civil” que, primeiramente através de movimentos sociais e autônomos e politizados, e depois de organizações não-governamentais profissionalizadas, deslocou o ativismo político pela cidadania e justiça social para o ativismo civil voltado para a solidariedade social (PAOLI, 2002).

A idéia de responsabilidade social partilhada entre cidadãos, organizações e governo abre espaço para o ativismo social voltado para o “benefício público” de um ator inesperado: o empresariado.

PAOLI (2002) vê o ativismo empresarial como parte da nova e heterogênea sociedade civil brasileira, conectando-se à tentativa governamental de construir um discurso de legitimação para sua autodesresponsabilização social através da adaptação local da famosa teoria da “terceira via” de Anthony Giddens. No Brasil, essa “terceira via” foi recriada por Bresser Pereira, através da noção “público não-estatal”, pela óbvia proximidade com a proposta de um “terceiro setor”, que passaria agora a ocupar-se dos excluídos e deserdados que povoam a paisagem brasileira. Nesse sentido, a ação

responsável empresarial legitima-se, antes de tudo, no interior do assim chamado “terceiro setor”, que reivindica um modelo de regulação social mais eficaz do que o realizado pelo Estado, portanto a ser realizado em outro lugar: a sociedade civil, composta por uma grande diversidade de ações, atores e organizações, que se unificam pela recusa em pertencer ao âmbito do Estado e do mercado (PAOLI, 2002).

Para PAOLI (2002), as eficientes ações sociais responsáveis propostas pelos programas de solidariedade social empresarial possuem um duplo objetivo: o de cuidar do social e o de criar uma “consciência cidadã” da classe empresarial através de ações de filantropia privada. O contexto em que se desenvolvem tais ações será mais bem explorado ao tratar do investimento social privado.

Apresentadas as razões para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial, a seguir será apresentada a relação entre a ética e a responsabilidade social.

2.1.1 - Ética e Moral no Contexto da Responsabilidade Social

Procurando fazer uma distinção entre ética, moral e direito, DUARTE (1985) situa em um campo maior a ética que abarca os fundamentos filosóficos da conduta humana. Logo abaixo, vem a moral que está ligada às regras de conduta. No campo do direito estão situadas as regras impostas pela sociedade, as leis.

Nesse sentido, DUARTE e DIAS (1986, p. 57) apresentam definições desses termos:

Ética: entende-se por *Ética* a parte da Filosofia que busca esclarecer teoricamente o que é certo ou errado na conduta humana. A *Ética* é elemento integrante de uma visão filosófica da realidade (ou se se prefere o termo consagrado pelo uso, uma *Weltanschauung*). Da divisão do conjunto da realidade, deduz-se como deve ser sua conduta.

Moral: dentro da *Ética* situa-se a *Moral*, entendida como o estudo normativo da conduta humana, e que inclui, além dos princípios éticos, os conhecimentos deduzidos, ampliados e aperfeiçoados pela experiência acumulada de gerações e gerações ao longo de milênios.

Direito: por razões específicas, algumas normas morais tornam-se particularmente importantes para determinadas sociedades que resolvem conferir-lhes força especial, tornando-as obrigatórias. Surge aí, fundamentado na *Ética* e na *Moral*, o campo do Direito no qual se encontram as regras de conduta impostas pela sociedade, em caráter obrigatório, sob a forma de leis.

Inferre-se então que haveria dois tipos de responsabilidade: a social e a jurídica. Esta consiste em obrigações já definidas em lei. Por outro lado, depreende-se daí que a responsabilidade social da empresa situa-se no campo da moral, ou seja, dentro do conjunto de normas relativas à conduta das pessoas físicas e jurídicas, normas estas fundamentadas filosoficamente na ética, mas sem o caráter de obrigatoriedade imposto pelo direito. É nessas considerações que se baseiam os defensores da doutrina da responsabilidade social para afirmarem, em oposição à tese tradicional que, além de suas responsabilidades jurídicas, já definidas em lei, a empresa tem responsabilidades prescritas pela moral (DUARTE e DIAS, 1986, p. 58-59).

Para CHERQUES (2003), “a responsabilidade é o que nos faz sujeitos e objetos da ética, do direito, das ideologias e, se quisermos, da fé. É o que nos torna passíveis de sanção, de castigo, reprovação e culpa.” Considerando-se que as obrigações das diversas responsabilidades são diferentes, seja pelo conteúdo que encerram, seja pelas instâncias de responsabilização, ele apresenta uma classificação mais profunda das responsabilidades: legal, institucional (político-administrativa), religiosa e moral. A diferenciação é feita da seguinte forma:

A responsabilidade legal diz que as empresas devem obedecer às leis, embora possam contestá-las e recusar as incongruências que, muitas vezes, encerram. A institucional, que tem a responsabilidade administrativa de obedecer a padrões reconhecidos nas relações que mantém com os outros atores sociais e os demais agentes econômicos, padrões que podem ser negociados, pactuados e repactuados. A responsabilidade religiosa é, ou deveria ser, uma questão adstrita a cada membro da organização. Já com a responsabilidade moral é diferente. A responsabilidade moral não é coercitiva, não é negociável e não é evidente. A responsabilidade moral é a única que não admite o equívoco e a evasão (CHERQUES, 2003, p. 34).

Nesse sentido, tem-se fortalecido a crescente necessidade de ampliar as responsabilidades sociais das organizações e de redefinir seu papel e missão na sociedade. Gera-se uma nova ética, na qual a organização tem procurado responder a esses desafios, desenvolvendo esforços no sentido de tornar mais social suas tomadas de decisão (CHANLAT, 1992).

Porém, muitas vezes, os dirigentes das organizações podem utilizar a ética como um discurso e instrumento sutil na consecução de seus objetivos econômicos que, através de uma boa comunicação com o público, estaria legitimada (ENRIQUEZ, 1997). Isto se dá quando não se deseja, na verdade, mudar nada de essencial no funcionamento social, ou no dizer de Enriquez, utilizar uma “ética travestida.”

Para CHANLAT (1992), no mundo das organizações vê-se um retorno às interrogações de caráter moral. Para o autor, o crescimento da ética dá-se devido ao aumento da publicidade sobre atos desonestos tanto de pessoas de organizações privadas quanto públicas; ao crescimento de atitudes cada vez mais egoístas; às conseqüências sócio-econômicas de certas decisões especulativas; às perturbações geradas pela técnica e a uma baixa da consciência profissional. Assim, a questão ética passa a ser discutida nas organizações, mesmo sendo estas ainda orientadas pela racionalidade econômica. Ainda, considera que a economização das relações humanas sob o império de uma ética utilitarista não fez, jamais, justiça à complexidade do comportamento humano. Defende, no entanto, que a nova ética deve ter “um duplo interesse: com as pessoas e a coletividade” (CHANLAT, 1992, p.72).

A questão ética que se coloca nesta discussão é a de como equacionar interesses privados e responsabilidade social. Duas posturas se confrontam: uma que vê na função social da empresa um fim em si mesmo; e outra, instrumental, que considera o atendimento às necessidades das contrapartes como meio para maximizar os lucros a longo prazo (SROUR, 1998).

Segundo ENRIQUEZ (1997, p. 14), a partir de Weber, pode-se distinguir ética da convicção de ética da responsabilidade; e, a partir de J. Habermas, definir ética da discussão.

A ética da convicção desdobra-se em duas vertentes: a do princípio, que se atém rigorosamente às normas morais estabelecidas, num deliberado desinteresse pelas circunstâncias; e a da esperança, que se ancora em ideais, moldada por uma fé capaz de mover montanhas (SROUR, 2000, p. 51). Ela “presume o caráter universal de suas

obrigações e se apresenta de maneira incondicional e unívoca. Sua máxima sentença: “tudo ou nada” (SROUR, 1998, p. 280).

Já a ética da responsabilidade está imbuída de uma vertente utilitarista que exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número, privilegiando a relação entre conseqüências e agentes envolvidos; e de uma vertente da finalidade, que determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas e supõe que todas as medidas necessárias serão tomadas (SROUR, 2000, p. 54). As justificações se dão através de conseqüências, que deveriam promover o máximo bem do maior número de pessoas; ou propósitos, que a coletividade reputa como bons. É eminentemente política e voltada para a ação, pois preocupa-se e responsabiliza-se pelo futuro. Seu lema pode ser: “fundamentais são os resultados” (SROUR, 1998, p. 280).

A ética da discussão traz a posição da intersubjetividade. Conforme ENRIQUEZ (1997, p. 16), “é essencial que os homens possam trocar argumentos racionais referentes a seus interesses dentro de um espaço público de livre discussão. Assim, cada um é considerado como um ser autônomo, dotado de razão, que pode dar sua opinião.”

As empresas, utilizando-se de sua responsabilidade social moral, atuam muitas vezes em conjunto com organizações do terceiro setor, praticando o investimento social privado.

A seguir, será apresentado o papel do Ibase na difusão de um instrumento de extrema importância para sinalizar o grau de transparência das ações sociais empresariais: o Balanço Social.

2.1.2 - O Papel do Ibase e o Instrumento do Balanço Social

Segundo o IBASE (2003), a sua missão é construir a democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã. Por isso, apóia e integra iniciativas voltadas para a defesa e a promoção dos direitos humanos.

O Ibase se define como produtor de significados e interpretações e como uma instituição de pensamento social voltado para a ação político-cultural, de comunicação e animação do debate público e de pressão sobre os poderes públicos constituídos.

Para o Ibase, democracia não é modelo de desenvolvimento econômico, apesar de seus resultados no plano de as estruturas e processos econômicos serem fundamentais. Também não é apenas um modelo de poder político, mesmo sendo indispensável para a democracia a institucionalidade democrática do poder estatal. Acima de tudo, a democracia é cidadania ativa, participativa, de sujeitos sociais em luta nos locais onde vivem, agindo e construindo - com igualdade na diversidade - a sociedade civil, a economia e o poder.

A humanidade forjou grandes utopias baseadas em igualdade, liberdade, diversidade, solidariedade e participação cidadã. É à luz desses princípios e valores que o Ibase propõe que sejam percebidos, qualificados e enfrentados os problemas mais cruciais de nosso tempo: a miséria e a pobreza; a desigualdade econômica, política e cultural, negadora dos direitos humanos; a violência e a opressão; a destruição das bases da vida.

No plano de seus principais programas, o Ibase possui uma coordenação voltada para a transparência e responsabilidade social, que desenvolve os projetos *Democratização do Orçamento Público* e *Balanço Social das Empresas*. Ambas as iniciativas têm em comum a busca da transparência e o estímulo à responsabilidade social do governo, no primeiro caso, e das empresas, no segundo.

O projeto *Balanço Social das Empresas* ganhou visibilidade nacional em junho de 1997, quando o sociólogo Herbert de Souza lançou uma campanha para estimular empresas a divulgarem anualmente as ações sociais e ambientais desenvolvidas.

O objetivo principal, desde então, tem sido a utilização do balanço social como instrumento fomentador de ações empresariais responsáveis, visando minimizar a pobreza, a exclusão e as injustiças sociais. Hoje, é possível afirmar que o processo de construção de uma nova mentalidade e de novas práticas no meio empresarial está em pleno curso.

Entre as atribuições do Ibase nesse projeto está a análise dos balanços sociais publicados, no modelo proposto pela instituição, e o desenvolvimento de indicadores qualitativos e quantitativos sobre responsabilidade social corporativa. O modelo de balanço social elaborado pelo Ibase é reconhecido no Brasil e em outros países como referência, uma vez que tem como marca a simplicidade e a clareza, garantindo maior transparência nas informações. As corporações que o utilizam e seguem determinados critérios, recebem anualmente o *Selo Balanço Social Ibase/Betinho*. A equipe do projeto Balanço Social também tem feito palestras para empresas, universidades e ONGs; participado de redes nacionais e internacionais sobre responsabilidade social corporativa e balanço social; e elaborado campanhas para que mais empresas publiquem seus balanços anualmente. O balanço social favorece a todos os que interagem com as empresas, incluindo consumidores e trabalhadores. Por isso, a idéia do Ibase para os próximos anos é envolver mais esse público nas discussões sobre ética e responsabilidade social corporativa, por meio dos sindicatos e organizações de defesa dos consumidores.

O Balanço Social é a expressão mais evidente e inequívoca da cidadania empresarial (MELO NETO e FROES, 2001b). Para esses autores, há duas correntes de gerenciamento social: a preocupação interna e a preocupação externa. A primeira corrente, de origem francesa, privilegia o bem-estar dos empregados e seus dependentes, a participação deles na gestão da empresa e a satisfação no trabalho. A segunda corrente, de origem americana, defende uma abordagem mais abrangente, com o foco no apoio da empresa ao desenvolvimento da comunidade em que atua; à geração de emprego e renda; à preservação do meio ambiente; mas sem deixar de focar os aspectos do ambiente social externo.

Tais autores apresentam três estágios de conscientização da necessidade de publicação do Balanço Social, de acordo com Stephen Kanitz, diretor da Kanitz & Associados. O primeiro estágio, publicação do Balanço Social como uma adesão voluntária, abrange todas as empresas que já publicam seus balanços sociais. O segundo estágio, obrigatoriedade da publicação do Balanço Social, ocorrerá por força de lei, aprovada pelo Congresso Nacional. O terceiro estágio, institucionalização do Balanço

Social como prática de cidadania empresarial e estratégia social, refere-se à etapa em que, independente das exigências da lei, todas as empresas brasileiras passem a utilizar as ações de investimento no social como parte da sua ética empresarial, missão e visão de suas estratégias de agregação de valor. Assim, “ao atingir este estágio no Brasil, a obrigatoriedade da lei torna-se fator secundário, pois o nível de conscientização das empresas, do governo e da sociedade civil será suficiente para legitimar tais práticas” (MELO NETO e FROES, 2001b, p.128).

Em relação ao foco desta pesquisa, convém ressaltar o trabalho de COSTA FILHO (2003) que revelou, tomando por base os balanços sociais das instituições bancárias no Brasil, que elas têm envidado esforços no sentido de serem agentes de mudança, contribuindo com recursos humanos, financeiros e materiais, agindo em parceria com o poder público, com as associações civis e a sociedade em geral, na construção de um País mais justo e próspero. O citado autor ressalta que “o Balanço Social é um instrumento formal que permite externar a responsabilidade social de uma entidade, por meio de suas ações empreendidas em determinado tempo, de forma isolada ou em parceria, vinculadas ou não aos objetivos institucionais para os quais foi constituída, na expectativa de contribuir com a construção de uma sociedade sustentável, justa e digna para todos” (COSTA FILHO, 2003).

O modelo de balanço social idealizado pelo Ibase tem sido seguido por várias empresas e apura Indicadores Monetários (“Indicadores Sociais Internos”, “Indicadores Sociais Externos” e “Indicadores Ambientais”) e Não-Monetários (“Indicadores do Corpo Funcional”, “Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial” e “Outras Informações”), tendo como bases de cálculo a “Receita Líquida”, o “Resultado Operacional” e a “Folha de Pagamento Bruta.”

Pelo fato de o Balanço Social não ser o único foco desta pesquisa, evitar-se-á detalhar procedimentos para a construção e análise de balanços sociais.

2.2 – ABORDAGENS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo DUARTE e DIAS (1986), a obra de Bowen é um marco referencial nos estudos de Responsabilidade Social. BOWEN (1957, p. 14-15) usa a expressão “*responsabilidades sociais dos homens de negócios*” para se referir às “obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade.” Para ele, a liberdade sem paralelo de tomar decisões econômicas dos homens de negócios particulares, que caracteriza o sistema capitalista, não se pode justificar, se for boa somente para os proprietários e diretores das empresas, mas sim quando também for boa para toda a sociedade (BOWEN, 1957, p. 16).

A revisão de BOWEN (1957) permite uma reconstrução da responsabilidade social dentro de cinco dimensões analíticas – ideológica do sistema capitalista, do fundamento econômico, da gestão profissional das empresas, do ordenamento institucional da sociedade e dos valores sociais. Embora essa divisão aparente delimitar os campos de discussão como se fossem estanques e autônomos, isto não ocorre, pois tais dimensões estão intrinsecamente sobrepostas e interligadas umas às outras de forma dinâmica (ALVES, 2003).

O livro de Bowen, embora baseado na ética cristã e na realidade da sociedade norte-americana da época, defende que o primeiro e mais importante dever da empresa é ter lucro e somente depois deste é que o empresário tem condições para pensar em suas outras responsabilidades para com a sociedade (VENTURA, 1999).

Para ASHLEY (2002, p. 6), a partir do livro de Bowen, começa a haver “uma crescente conscientização de que as organizações podem e devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade.”

Muito embora a manifestação de responsabilidade social da empresa seja um fenômeno recente, sua evolução não deixa dúvidas de que é uma filosofia que vai penetrando os modelos de gestão empresarial, independentemente do tamanho da

empresa. Cada vez mais empresas procuram explorar esse conceito no sentido de manterem-se firmes e atuantes no mercado (ALVES, 2003).

As primeiras idéias sobre responsabilidade social da empresa começaram a chegar aos países periféricos simultaneamente à crise econômica dos anos 1980. Nesse período, alguns trabalhos foram apresentados no Brasil (GONÇALVES, 1984; GUIMARÃES, 1984; MAGALHÃES, 1984; OLIVEIRA, 1984; TOMEI, 1984; DUARTE, 1985; DUARTE e DIAS, 1986). Destes, os de 1984 são trabalhos apresentados na Reunião da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) e, posteriormente, publicados na Revista de Administração de Empresas, número de outubro/dezembro.

Para TOMEI (1984), “o conceito de responsabilidade social de empresas parte da premissa de que as organizações têm responsabilidade direta e condições de abordar muitos problemas que afetam a sociedade.”

OLIVEIRA (1984) admite que “responsabilidade social é a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos.” No entanto, ele desconsidera o mero cumprimento das obrigações legais como comportamento socialmente responsável.

Para GONÇALVES (1984), o homem contemporâneo enfrenta desafios econômicos, humanos, sociais e políticos, os quais introduzem marcas essenciais no ambiente organizacional. Nesse contexto, o autor reconhece que a empresa tem procurado responder a esses desafios, desenvolvendo esforços no sentido de tornar mais “sociais” suas tomadas de decisão. Nesse sentido já se nota um crescente reconhecimento da necessidade de ampliar as responsabilidades sociais da empresa e de redefinir seu papel e sua missão na sociedade.

Para GUIMARÃES (1984), o conceito de responsabilidade social da empresa se vincula à idéia de que as empresas, como os indivíduos, devem ser responsabilizadas por todas as conseqüências decorrentes de atitudes tomadas, sendo fundamental uma análise profunda de todos os elementos envolvidos antes de adotar qualquer política. E, a organização socialmente responsável se comportaria de maneira a proteger e melhorar a

qualidade de vida da sociedade. Nesses termos, o modelo de responsabilidade social deveria resultar de uma preocupação em se aliar o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento da qualidade de vida da sociedade (GUIMARÃES, 1984, p. 215).

Com uma visão mais crítica, MAGALHÃES (1984) assegura que a responsabilidade social das empresas é apenas uma moda das empresas. E questiona (p. 220): “E por que esta moda? Não será esta a questão mais verdadeira? Por que esta moda? Eu sinto gosto de autoritarismo, de paternalismo em toda esta linguagem. E junto com isto, porque é inseparável, vejo ingenuidade por parte dos autores e empresários quando tomo uma dimensão de tempo mais amplo.” Mais à frente, aos discorrer sobre os conflitos entre o capitalismo e os avanços sociais, argumenta:

Assim é que a responsabilidade social das empresas assume seus conteúdos atuais, que aceitando como inevitável o avanço do capitalismo, mas também com ele, o avanço social, a destruição da natureza humana, animal e vegetal, sugere medidas conciliadoras. Nestas medidas, estabelece uma compatibilidade maior entre os interesses do capitalismo e as necessidades primárias dos que lhe servem, e dos quais dependem a sua sobrevivência. Com isto alimenta a expectativa de conseguir maiores ganhos, maiores disponibilidades, maior docilidade (MAGALHÃES, 1984, p. 222).

DUARTE (1985) questiona o que significa para uma empresa assumir responsabilidade social. “Quer isto dizer que ela deverá levar em conta outros interesses, além dos de seus acionistas e outras normas além das prescrições legais? Não basta prestar contas de sua atuação aos acionistas e ao Estado? Deverá fazê-lo também a outras pessoas ou grupos sociais?” (DUARTE, 1985, p. 83). Para ele, já na década de 80, era cada vez mais freqüente a resposta afirmativa a tais questões, para desconforto dos tradicionalistas e acomodados. Advoga o alargamento da esfera de compromisso ou responsabilidade da empresa para incluir outros elementos, afetados pela sua existência e atuação. A estes elementos ele denominou de “parceiros da empresa”, todos eles, com contribuições e demandas, quais sejam: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, grupos e movimentos e comunidade.

Como na década de 80, a conjuntura econômica desfavorável prejudicou, no tempo, uma construção mais efetiva da percepção da responsabilidade social pelas

empresas, é na segunda metade dos anos 1990 que as empresas e a sociedade passam a perceber a responsabilidade social da empresa como um tema merecedor de maior atenção e que vem ganhando rápido destaque nacional (ALVES, 2003, p. 38). Nesse contexto, destacam-se os trabalhos do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE -, que lançou a idéia do Balanço Social; do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que congregam os esforços de empresas interessadas em colocar em prática e disseminar a idéia de responsabilidade social (PAOLI, 2002; NOGUEIRA e CHAUVEL, 2003; PELIANO, 2003a).

Apresentadas algumas abordagens conceituais sobre o tema da responsabilidade social, a seguir será exposto um debate em que se discute se as empresas devem ou não envolver-se em ações de responsabilidade social. Posteriormente, será apresentada a responsabilidade social como tema de estudos.

2.2.1 – Debate

Na busca para construção de um conceito básico para responsabilidade social, nota-se uma ausência de consenso sobre o significado preciso dela ou sobre o grau das obrigações da empresa para com a sociedade (CERTO e PETER, 1993).

Para DUARTE (1985), o termo responsabilidade traz implícita a noção de compromisso e prestação de contas, ou seja, alguém (pessoa ou instituição) está obrigado a prestar contas a outrem da própria atuação. Para a administração de bens de terceiros, o termo sempre indicou o dever que têm os administradores de justificar, perante os donos dos bens, o uso ou aplicação que deles fizeram. Assim, nesta visão tradicional, a única responsabilidade social da empresa é maximizar ao máximo a riqueza dos proprietários do capital. Mas a humanidade evolui e, acompanhando esta evolução, surgem pressões para que a empresa redefina melhor o seu papel na sociedade de forma a compatibilizar o interesse dos acionistas com a satisfação de outras demandas sociais.

O maior debate em torno da questão é se as empresas devem se envolver em atividades voltadas para responsabilidades sociais. Este debate pode ser resumido em dois pontos. O ponto de vista clássico é que as empresas não devem se envolver, enquanto o ponto de vista contemporâneo prega que elas devem (CERTO e PETER, 1993; DUARTE, 1985).

A corrente fundamentalista ou neoliberal, restringe a responsabilidade social da empresa ao objetivo de maximização da riqueza dos acionistas. Para esta corrente, a empresa é uma entidade exclusivamente econômica, cabendo ao governo e a outras instituições sociais a preocupação com os demais problemas da sociedade. As empresas não devem assumir qualquer responsabilidade social além de maximizar a riqueza dos proprietários da empresa. A empresa é apenas responsável perante o Estado e a sociedade pelo cumprimento das leis, e perante os acionistas pela maximização da riqueza... e nada mais. Os administradores das organizações são empregados dos acionistas e têm obrigações apenas para com eles. Seus maiores expoentes são Andrew Hacker, Friedrich Hayek, Milton Friedman e outros (CERTO e PETER, 1993, p. 280).

Destes, o maior expoente é o economista Milton Friedman, para quem a responsabilidade social tira o foco da organização de seu principal objetivo de maximizar a riqueza de seus proprietários, contribuindo para pressões maiores em empresas socialmente responsáveis e para um decréscimo em sua competitividade. Escreve FRIEDMAN (1970) em artigo publicado no *New York Times Magazine*:

O que significa dizer que o empresário tem uma 'responsabilidade social' em sua capacidade como homem de negócios? Se esta afirmação não é pura retórica, isto deve significar que ele pode agir de formas que não são diretamente do interesse de seus funcionários. Por exemplo, que ele pode resistir a aumentar o preço de um produto de modo a contribuir para o objetivo social de conter a inflação, mesmo que um aumento de preços possa ser de interesse da empresa... Ou ainda, que às expensas do lucro da empresa, ele contrate 'hardcore' desempregados ao invés de trabalhadores mais qualificados disponíveis para contribuir com o objetivo social de reduzir a pobreza.

O autor argumenta que em qualquer um desses casos, o executivo estaria gastando o dinheiro alheio em nome do interesse social geral, reduzindo o retorno aos

acionistas e gastando dinheiro deles. Conclui ainda que, uma vez que suas ações aumentem o preço ao consumidor, ele estará gastando o dinheiro deste consumidor e que, se suas ações diminuam os salários de alguns empregados, ele está gastando o dinheiro destes empregados.

FRIEDMAN afirma que a empresa não tem como saber o que seja interesse social. A propósito afirma:

Há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para seus acionistas. Trata-se de uma doutrina fundamentalmente subversiva. Se os homens de negócios têm outra responsabilidade social que não a de obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderão eles saber qual seria ela? Podem os indivíduos decidir o que constitui o interesse social? Podem eles decidir que carga impor a si próprios e a seus acionistas para servir ao interesse social? É tolerável que funções públicas, como imposição de impostos, despesas e controle, sejam exercidas pelas pessoas que estão no momento dirigindo empresas particulares, escolhidas para estes postos por grupos estritamente privados? (FRIEDMAN, 1985, p. 123).

Na mesma linha de raciocínio, LEVITT (1958) resume bem esta postura ao afirmar que a função dos negócios é produzir altos níveis de lucros, que sejam consistentes com sua própria sobrevivência como um sistema econômico. A empresa tem somente duas responsabilidades: obedecer aos cânones elementares do viver civilizado cotidiano (honestidade e boa fé) e procurar ganho material. Ao comentar sobre a questão, ele afirma que não há mistério em torno da “síndrome da responsabilidade social.” Esta não reflete uma mudança na natureza dos negócios ou a deterioração do interesse pessoal. Trata-se apenas de uma maneira de maximizar a vida do capitalismo.

Assim, do ponto de vista clássico, o papel dos administradores é gerar o mais alto lucro econômico, pois realizar outras atividades de responsabilidade social é visto como perturbação do relacionamento econômico fundamental (CERTO e PETER, 1993, p. 280).

Do lado contemporâneo, estão aqueles que consideram a visão fundamentalista defasada em relação aos tempos atuais, pois as empresas são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo. Segundo eles, para que a

empresa atenda às necessidades dos novos tempos, terá de ampliar seus objetivos além do puramente econômico e levar em conta outros parceiros, além dos acionistas, ou seja ampliar o leque de suas responsabilidades.

DAVIS (1975) resumiu em cinco proposições o ponto de vista contemporâneo:

- a responsabilidade social surge com o poder social;
- as empresas devem operar como um sistema aberto de mão dupla, com recebimento aberto de informações da sociedade e divulgação aberta de informações acerca de suas operações com o público;
- tanto os custos como os benefícios sociais de uma atividade, produto ou serviço devem ser completamente calculados e considerados;
- os custos sociais relativos a cada atividade, produto ou serviço devem ser transferidos para os consumidores;
- como cidadãos, as instituições de negócios têm a responsabilidade de se envolver em certos problemas sociais que estão fora de suas áreas normais de operação.

Comparando estes dois pontos de vista, entende-se que o ponto de vista clássico vê as empresas como entidades econômicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo concebe as empresas como membros da sociedade. Embora as organizações de negócio exerçam claramente os dois papéis, o reconhecimento disso nem sempre responde à questão de como as empresas devem se envolver em atividades de responsabilidade social. Entretanto, em muitos casos, ambos os pontos de vista levam à mesma conclusão sobre o fato de uma empresa dever ou não se engajar em uma atividade dessa natureza em particular. Somente em situações em que as atividades de responsabilidade sociais (1) não são exigidas por lei e (2) não são lucrativas, os dois pontos de vista divergem (CERTO e PETER, 1993, p. 282-284).

ASHLEY (2002) entende que, nos últimos 30 anos, o tema responsabilidade social corporativa vem sendo atacado e apoiado por vários autores. Quem é contrário a ele se baseia nos conceitos de direitos da propriedade (de Friedman) e na função institucional de Levitt. Já os argumentos a favor vêm principalmente da área acadêmica conhecida como *Business and Society*, traduzido para “Negócios e Sociedade”, destacando-se mais recentemente os trabalhos de CARROL (1991, 1999), DONALDSON e DUNFEE (1994), FREDERICK (1994) e WOOD (1991). A respeito dessa área acadêmica, vale ressaltar o

trabalho de COUTINHO (2001) que, na abordagem teórica, fez um levantamento dos trabalhos pertencentes à área de estudos denominada "*Business and Society*" e apresentou a evolução do conceito ao longo do tempo e os conceitos dele derivados. No anexo III, é apresentada uma tabela elaborada por COUTINHO (2001), com a evolução histórica das definições de responsabilidade social corporativa, a partir dos anos 50.

HAWKINS e COSTA (2002) entendem que, desde os seus primórdios, e, especialmente na última década, o conceito de responsabilidade social vem se expandindo baseado na evolução da sociedade como um todo e nas transformações dos meios de produção e das relações econômicas ao longo dos anos. Entretanto, a grande questão no bojo desta evolução é saber qual seria a verdadeira finalidade dos negócios.

DUARTE (1985) sustenta que a definição das responsabilidades sociais das empresas está muito longe do consenso, *vis-à-vis* as definições por ele apresentadas de: Howard Bowen, Neil Chamberlain, Franklin Strier, Joseph McGuire, Archie Carrol, Committee for Economic Development, William Frederick, H. J. Abs, presidente do Deustch Bank, Johannes C. Welbergen, Atkinson e Atkinson, American Accounting Association e Kenneth Andrews.

Considerando-se essa indefinição conceitual, DUARTE e DIAS (1986) apresentam algumas definições que consideram também vagas e imprecisas.

Para o Professor Votaw:

O termo (responsabilidade social) é um termo brilhante. Ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ele representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de *responsável por*, num modo causal. Muitos simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido de *socialmente consciente*; muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade (...); uns poucos vêem-no como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral. Até mesmo seus antônimos, *socialmente irresponsável* ou *não responsável*, estão sujeitos a múltiplas interpretações (VOTAW⁵ *apud* DUARTE e DIAS, 1986, p. 55).

⁵ VOTAW, D. Genius Becomes Rare. In: VOTAW, D.; SETHI, S. P. **The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.

Joseph McGuire afirma que “a idéia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além daquelas obrigações” (MCGUIRE⁶ *apud* DUARTE E DIAS, 1986, p. 56).

Para CARROL (1991), a responsabilidade da empresa abrange expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas postas às organizações pela sociedade, num dado momento de tempo.

CERTO e PETER (1993, p. 279) definem responsabilidade social “como o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhorem a sociedade além do exigido para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização. Em outras palavras, apresentar a responsabilidade social da corporação envolve a realização de atividades que podem ajudar a sociedade mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa.”

DUARTE e DIAS (1986, p. 56) apresentam 3 aspectos que são essenciais na doutrina da responsabilidade social:

“1.º) a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita ao círculo dos acionistas;

2.º) a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito da prescrição legal, envolvendo também obrigações morais ditadas pela ética;

3.º) a adequação às demandas sociais, num dado contexto sócio-econômico.”

2.2.2 – A Responsabilidade Social como Tema de Estudos

Apesar da participação de empresas e da sociedade civil, o conceito de responsabilidade social ainda envolve discussões, que vão da definição conceitual às modalidades de sua aplicação, passando por sua articulação com outros conceitos, como

⁶ MCGUIRE, J. W. **Business and Society**. New York, McGraw-Hill, 1963.

os de ética empresarial, filantropia empresarial e marketing social ou societal (NOGUEIRA e CHAUVEL, 2003). A seguir, serão apresentadas algumas definições extraídas de trabalhos recentes sobre o tema.

CARDOSO (2001, p. 15) entende que a responsabilidade social

é um tema que está sujeito a múltiplas interpretações e ações de caráter ideológico e manipulativo e que, por isso, desperta reações de caráter cético em relação ao tema, encarado como mais um modismo na área da administração. O interessante é que se trata de algo que tem despertado, nas pessoas e nos empresários, a consciência de que a empresa não pode pautar seu desenvolvimento somente na busca insaciável do lucro, deve levar aspectos como desenvolvimento ambiental e social também em consideração.

As opiniões divergem quanto ao real fundamento da questão da responsabilidade social. Se DUARTE (1985) entendia a responsabilidade social como um sinal dos tempos, GOMES (2002) afirma que as propostas apresentadas não passam de neologismos semânticos. Para chegar a esta conclusão, o autor recorreu a um estudo mais aprofundado da teoria clássica da sociologia e da antropologia, bem como a idealização (tipo ideal) e contestação do chamado *marketing social*.

MACHADO e LAGE (2002) cita Oded Grajew, Presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, para quem o conceito significa:

Responsabilidade social é uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações – com seus funcionários, fornecedores, clientes, com o mercado, com o governo, com o meio ambiente, e com a comunidade – de uma forma socialmente responsável. Ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de RH. O que fazer com o lucro? Qualquer decisão deve ser pautada por esses valores.

Para VENTURA (1999, p. 34), responsabilidade social pode ser definida como

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela, assumindo, assim, além das obrigações estabelecidas em lei, também obrigações de caráter moral, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável

dos povos. Assim, numa visão expandida, *responsabilidade social* é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Por sua vez, BORGER (2001, p. 72) acrescenta que a Responsabilidade Social “deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, *marketing* e comunicação com todos.”

Percebe-se que há dificuldades em se definir os limites da responsabilidade social de determinada empresa e em se mensurar essa responsabilidade; no entanto, é importante que se tenha consciência de que a entidade deva agregar valor à comunidade onde está inserida, sem se escusar de cumprir para com os objetivos para os quais foi constituída, de forma ética, oferecendo serviços e produtos de qualidade e com preço justo (COSTA FILHO, 2003).

Para NOGUEIRA e CHAUVEL (2003), a noção de responsabilidade social traz consigo duas idéias:

- a de que as empresas têm para com a sociedade um dever de reciprocidade, que as obriga a restituir o que tomam, em termos de recursos ambientais, humanos e sociais, não apenas sob a forma de produtos ou serviços ofertados ao mercado, como também por meio de contribuições concretas para a preservação e o desenvolvimento destes recursos;
- a de que, ao agir dessa forma, as empresas estarão contribuindo para a sustentabilidade de seu próprio crescimento.

A seguir serão feitas distinções entre termos normalmente confundidos com responsabilidade social.

DUARTE (1985) aponta três grandes confusões que são freqüentemente feitas acerca da responsabilidade social. A primeira seria a confusão entre responsabilidade social e filantropia. DUARTE (1985) faz a distinção ao afirmar que as idéias de filantropia, de compaixão e de caridade, excluem a de responsabilidade, cuja motivação não é, absolutamente, a generosidade ou o mero desejo de colaboração, mas a consciência de ser responsável ou pelo menos, co-responsável pela solução de um problema, pela minoração de um mal social.

Outra visão distorcida é a redução da responsabilidade social a uma estratégia de *marketing* ou de relações públicas, pois a noção de responsabilidade social vai muito além do simples objetivo de construção de uma boa imagem junto à sociedade.

URDAN (2001) realizou uma pesquisa empírica do tipo conclusiva causal com o objetivo principal de investigar a relação causal entre: a “Importância Atribuída pelo Consumidor ao Comportamento Ético Empresarial” e a “Propensão do Consumidor a Recompensar o Comportamento Ético Empresarial.” A população-alvo foi definida como o conjunto de assinantes de linha telefônica fixa das cidades de Belo Horizonte e Contagem no ano de 1999. Após a pesquisa, em que se utilizou o método de modelagem de equações estruturais, a conclusão extraída é que “Importância Atribuída pelo Consumidor ao Comportamento Ético Empresarial” **não parece causar** “Propensão do Consumidor a Recompensar o Comportamento Ético Empresarial.

COSTA FILHO (2003) chama a atenção para o fato de que a utilização das ações sociais como instrumento de *marketing* é uma decisão da organização, que deve avaliar se tal postura macula ou beneficia sua imagem perante a opinião pública e se a ocasião é propícia para fazê-lo.

Um terceiro erro apontado por DUARTE (1985) é a confusão entre responsabilidade social e jurídica.

Comentando a primeira visão distorcida, pode-se dizer que houve uma mudança no foco da responsabilidade social corporativa das ações meramente filantrópicas para ações mais efetivas que proporcionem o desenvolvimento social. Houve uma “quebra de paradigma” no conceito de responsabilidade social no que se refere ao rompimento com as ações de caráter unicamente filantrópico (simples doações baseadas numa ação individual) para uma filantropia de alto rendimento (baseada no *marketing* social). A filantropia esteve associada, historicamente, a atividades beneficentes, com conotação paternalista. A responsabilidade social difere da filantropia, porque reflete consciência social e dever cívico. As diferenças entre filantropia e responsabilidade social são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – As Diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social

Filantropia	Responsabilidade social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento de caridade	Fomento de cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: MELO NETO e FROES (2001a, p. 28)

MENDONÇA e GONÇALVES (2002) partem do pressuposto que existem organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais; outras parecem ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não corresponde, na verdade, aos valores e prática na organização. Chamam a atenção das empresas que se engajam em estratégias de construção de uma imagem de “empresa socialmente responsável” sem, no entanto, incorporarem verdadeiramente estes valores a suas culturas, para o risco de ter sua atuação mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, um prejuízo a sua imagem.

2.2.3 – Dimensões da Responsabilidade Social

Para CERTO e PETER (1993, p. 284-287), quatro das mais discutidas áreas relacionadas à responsabilidade social nos negócios são as preocupações para com o consumidor, com os empregados, com o ambiente e com a sociedade em geral.

Já para MELO NETO e FROES (2001b, p.78), a responsabilidade social assume outras características, englobando o público interno e externo à empresa, além do investimento na preservação ambiental mas, não necessariamente, tendo que privilegiar uma categoria em particular. Segundo eles, possui pelo menos 7 vetores que são:

- V1 - apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- V2 - preservação do meio ambiente;

- V3 - investimento no bem-estar dos funcionários, seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- V4 - comunicações transparentes;
- V5 - retorno aos acionistas;
- V6 - sinergia com os parceiros;
- V7 - satisfação dos clientes e/ou consumidores.

O exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa. A responsabilidade social interna é voltada para o público interno (seus empregados e seus dependentes) com ênfase nas áreas de educação, salários e benefícios, bem como assistência médica, social e odontológica. O objetivo principal é obter maior retorno de produtividade e para os acionistas. A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade, através de ações sociais voltadas principalmente para as áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia. Visa a um maior retorno social, de imagem, publicitário e para os acionistas (MELO NETO e FROES, 2001b, p. 85-89). Observa-se que, na visão desses autores, ambas as dimensões visam ao maior retorno para os acionistas.

Para HOPKINS (1997), um modelo de empresa socialmente responsável produziria efeitos nos *stakeholders* internos (proprietários, acionistas, executivos e funcionários), efeitos nos *stakeholders* externos (clientes, consumidores; meio ambiente, comunidade e fornecedores) e efeitos institucionais externos (organização como uma instituição social).

2.2.4 - Comportamento Empresarial no Contexto da Responsabilidade Social

No geral, o grau em que uma empresa deve procurar o avanço social *versus* os objetivos econômicos depende de muitos fatores, incluindo tamanho da empresa, sua capacidade para investir em programas de responsabilidade social, a competitividade da indústria e as conseqüências da omissão ou o grau de atração da atividade. Por isso, essas

decisões dependem do problema específico e da classe de responsabilidade social envolvida (CERTO e PETER, 1993, p. 284).

As empresas têm considerável poder e podem influenciar marcadamente a sociedade. Entretanto, dentro de nosso sistema social, há diversos pontos e ponderações projetados para garantir que o poder das empresas não seja mal-usado. Nesse sentido, as quatro maiores influências que possam inibir o uso inadequado do poder das empresas são as influências legal, política, da concorrência e ética (CERTO e PETER, 1993).

DUARTE (1985) sustenta que uma empresa pode reagir de diferentes maneiras ao questionamento geral do sistema e às pressões para seu envolvimento com problemas sociais. Ele identificou que as empresas podem ter basicamente quatro tipos básicos de respostas às pressões sociais.

A primeira delas é a atitude de alheamento, na suposição de que os problemas não venham a afetar a empresa e que, com o tempo, o governo os resolva.

A segunda é a atitude reacionária, que se opõe às pressões, enquanto houver condições de fazê-lo.

A terceira postura consiste numa atitude adaptativa *post-facto*, ou seja, esperar que as coisas aconteçam para ver depois o que fazer.

A quarta postura é uma atitude antecipatória que, na medida do possível, procura prevenir os problemas ou evitar que se agravem os já existentes, prejudicando ainda mais a sociedade e representando, por isso mesmo, algum risco para a empresa.

VENTURA (1999), ao revisar a literatura e associando as idéias e conceitos, estendendo-os às organizações em geral, construiu um quadro sobre o estado da arte do tema responsabilidade social. Assim, são apresentadas três categorias de organizações em função da responsabilidade social.

Na primeira posição (Posição Conservadora: Organização como Negócio), a organização é vista apenas como um negócio, devendo se restringir a contribuir dentro da finalidade para a qual foi criada. Com isso, ela geraria empregos e alimentaria o ciclo produtivo, beneficiando também toda a sociedade. Esta posição conservadora tem como expoente mais radical o economista Milton Friedman.

A segunda linha (Linha Progressista: a Organização Social), defende que as organizações devem aceitar responsabilidades sociais e a maximização da riqueza não deve ser seu fim único. Elas devem cumprir mais do que apenas obrigações legais, procurando agir a fim de satisfazerem também demandas da sociedade, o que levaria a um bem-estar social do qual também a organização se beneficiaria.

Nesta linha, a organização poderia ser denominada, conforme MARTINELLI (2000, p. 82), organização social, entendida como uma formação de grupos de interesses - os *stakeholders* -, que mantêm entre si uma relação de interdependência.

Na terceira visão (Organização Pública e Cidadã), ainda não muito disseminada, pelo menos na prática, o benefício social deve estar acima do benefício econômico, o que ainda contradiz a lógica do modelo reinante. Aqui surge a empresa cidadã que, para MARTINELLI (2000, p. 83), “assume compromisso e define políticas em relação a cada um de seus parceiros. Cultiva e pratica livremente um conjunto de valores, muitas vezes explicitados num código de ética, que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de ação para todos os seus dirigentes nas relações com os parceiros.”

E a organização cidadã disponibiliza recursos que podem ser os mais variados, desde informações, que na sociedade atual significam poder, técnicas de gerenciamento, cultura de resultados, recursos materiais e financeiros, até recursos humanos voluntários, que podem possibilitar a mobilização de todos os outros.

É neste entendimento que VENTURA (1999, p. 37) trata as organizações em seu trabalho:

como co-responsáveis pelo destino da sociedade, essencialmente ‘públicas’, considerando que qualquer tipo de organização, seja pública, no sentido comumente utilizado, seja privada ou do terceiro setor, interfere, de alguma forma, na vida das pessoas. Esta responsabilidade pode se dar através de seus produtos, seus serviços, suas ações ou simplesmente através de sua ideologia. Assim, há de se romper a fronteira que insiste em separar ações privadas do controle público, e ações públicas do controle privado. Cada dia mais este limite se esvai, e a visão de que todas as organizações interagem, formatando o novo perfil da sociedade, se sobressai.

Como se pôde observar, VENTURA (1999) e MARTINELLI (2000) tratam os diferentes estágios da organização em relação a sua responsabilidade social como um *continuum* que vai da Organização como Negócio, passando pela Organização Social até atingir a Organização Pública e Cidadã.

COSTA FILHO (2003), ao estudar os balanços sociais dos bancos no Brasil, encontrou-se diante de outras questões como a da “responsabilidade social da empresa” e a dos “novos papéis” que estão sendo chamados a desempenhar os diversos atores sociais. Nesse sentido, observou que há uma busca das empresas do setor bancário, de forma geral, em serem consideradas empresas-cidadãs, por motivos vários, levando-as a atuarem mais intensamente junto às comunidades a sua volta, seja formando parcerias com os órgãos governamentais e ONGs, por meio de doações a entidades beneficentes, através do incentivo ao corpo funcional para atuar no voluntariado, seja por meio de suas próprias fundações e institutos. Acrescenta ainda que, para que uma organização torne-se cidadã é importante “a formação de uma ‘cultura de responsabilidade social’ em seu seio, engajando todos os que a fazem.”

Segundo DUARTE e DIAS (1986), vários pesquisadores norte-americanos já desenvolveram estudos relativos ao processo de engajamento de empresas em atividades de caráter social. Dentre eles, destacam-se os de Robert Ackerman e Raymond Bauer, da Harvard Business School. Para eles, o processo compreende três fases:

fase I – fase política

fase II – fase técnica

fase III – fase de institucionalização

A fase I é caracterizada pelo despertar, na alta direção da empresa, de uma preocupação com a responsabilidade social. O assunto começa a ser tratado a níveis superiores, mas sem um envolvimento oficial e sistemático. Há apenas um engajamento ocasional.

A fase II significa uma tomada de posição oficial da empresa, a qual manifesta de modo mais claro seu interesse em determinada(s) área(s) ou problema(s). São designadas

pessoas específicas para cuidar da questão, mas o engajamento é ainda fraco e intermitente.

A fase III representa um envolvimento mais profundo com a alocação sistemática de recursos materiais e humanos.

Muitos administradores têm aceitado a idéia de que a responsabilidade social corporativa é parte integral de uma estratégia global da companhia e deve ser discutida à luz dos elementos-chave da administração: análise do ambiente e diretriz organizacional; formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico (CERTO e PETER, 1993, p. 301-303).

Para COUTINHO e MACEDO-SOARES (2002), a mudança para o exercício de uma responsabilidade social mais efetiva deve ser contemplada como parte integrante da estratégia de negócios da empresa.

SETHI (1975) apresenta um modelo segundo o qual o comportamento empresarial pode ser situado em três estágios: obrigação social, responsabilidade social e responsividade social.

Para cada um destes estágios ele relaciona as seguintes dimensões do comportamento da empresa em relação à responsabilidade social: busca da legitimidade, normas éticas, prestação de contas pela atividade empresarial, estratégia operacional, resposta às pressões sociais, atividades relativas às ações do governo, atividades políticas e filantropia.

Existem vários casos de programas implementados pelas empresas brasileiras que visam contribuir para o desenvolvimento de outros agentes econômicos que não têm uma clara explicação de sua relação com a criação de valor para o acionista (SOUZA e ALMEIDA, 2003).

Esses outros agentes podem ser os funcionários, os clientes, os fornecedores e a comunidade, entre outros. Para SOUZA e ALMEIDA (2003), este realinhamento, em que a moderna empresa assume responsabilidades sociais, é chamado de Teoria dos *Stakeholders*.

ZYLBERSZTAJN (2002) entende por *stakeholders* “os não-acionistas, envolvidos direta ou indiretamente com a operação da organização.”

SOUZA e ALMEIDA (2003) afirmam que os *stakeholders* “são os que influenciam a empresa e, em visão mais ampliada, aqueles que são influenciados por ela no curso de suas atividades.” Estes autores identificam dois tipos de *stakeholders* que podem ser identificados pela voluntariedade da relação: passivos e ativos.

Stakeholders passivos – que têm direito sobre a empresa para que não sejam infringidas liberdades ou perdas. Beneficiam-se da empresa por meio de uma parcela ética e da prestação de contas da firma, sendo caracterizados como *stakeholders* involuntários. Os *stakeholders* involuntários colocam-se em risco em virtude do resultado da atividade da firma.

Stakeholders ativos – que têm direitos relacionados diretamente aos direitos de propriedade. São as partes que estão envolvidas voluntariamente na empresa, tendo relações de reciprocidade com a empresa.

A seguir, serão apresentadas algumas metodologias para se tentar mensurar o grau de cumprimento da responsabilidade social empresarial.

2.2.5 - Indicadores de Responsabilidade Social e o Papel do Instituto Ethos

Duas coisas devem estar à mente ao tratar de responsabilidade social. Primeiro, as empresas são consideradas socialmente responsáveis na medida que atuam voluntariamente para manter ou aumentar o bem-estar social em vez de serem forçadas a fazê-lo apenas por regulamentação. Segundo, raramente existem padrões precisos para determinar se uma empresa está agindo de forma responsável socialmente, já que muitas das avaliações dependem de julgamentos sociais subjetivos e não de padrões precisos de conduta nos negócios (CERTO e PETER, 1993, p. 284-285).

Para HAWKINS e COSTA (2002), apesar de todos os estudos desenvolvidos na área de Responsabilidade Social Corporativa, o que se observa é que ainda não existe forma consensual para se medir o grau de responsabilidade das empresas, quanto se deve investir e em que áreas. WOOD (1991) desenvolve o conceito de Performance Social das Empresas, através do qual afirma que para avaliar a performance social de uma empresa,

o pesquisador deveria examinar até onde os princípios de responsabilidade social motivam as ações tomadas em nome da organização, o quanto a empresa utiliza os processos de resposta social, a existência e a natureza de políticas e programas desenhados para avaliar os impactos destes na sociedade.

Baseando-se no modelo de Desempenho Social das Empresas (Corporate Social Performance), proposto por WOOD (1991), HOPKINS (1997) propôs indicadores para avaliar os perfis de responsabilidade social das empresas. Ele definiu nove elementos de um modelo analítico, com a intenção de permitir a visualização das dimensões e relacionamentos de uma empresa socialmente responsável. De cada elemento foram extraídos e classificados um certo número de indicadores de responsabilidade social. Os indicadores têm a característica de serem genéricos para todas as empresas.

Para cada um dos indicadores, HOPKINS (1997) sugere uma forma de medi-los. Seu propósito é o de fornecer uma base para efetuar a auditoria social de uma empresa e de contribuir para a constituição de um sistema geral de *ranking* que permita comparar as empresas entre si no que diz respeito ao seu grau de responsabilidade social. Paralelamente, a intenção é permitir a análise individual das empresas, assim como de organizações não lucrativas e de ONGs (QUEIROZ, 2002).

No Brasil, QUEIROZ (2002) buscou avaliar a aplicabilidade no Brasil dos indicadores de responsabilidade social das empresas propostos por HOPKINS (1997), além de verificar a disponibilidade de informações e o grau de dificuldade para a coleta dos dados necessários à aplicação dos indicadores às empresas brasileiras.

Para QUEIROZ (2002), os resultados encontrados sugerem que, de maneira geral, os indicadores propostos fazem sentido dentro da realidade das empresas brasileiras e vêm ao encontro das necessidades que elas apresentam de utilizar um modelo conceitual e analítico que sirva como referência e que permita avaliar suas ações de responsabilidade social.

Quanto à disponibilidade de informações, pelo fato dos dados necessários, poucos serem de conhecimento público, e a maior parte das informações somente pôde ser obtida junto às próprias empresas em seu estudo, para a autora isso “indica uma dificuldade na

tarefa de utilizá-los em larga escala, em um possível sistema de *ranking*.” Assim, o método de estudo de caso, para as empresas pesquisadas, mostrou-se mais adequado para garantir a consistência interna dos resultados (QUEIROZ, 2002, p. 106-107).

Adotando essa linha, o Instituto Ethos construiu um conjunto de indicadores que será apresentado a seguir.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos fundada em 1998, tem como associados algumas centenas de empresas em operação no Brasil, de diferentes portes e setores de atividade. A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. O Instituto Ethos dissemina a prática da responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral.

O Instituto Ethos é parceiro de várias entidades internacionais, entre as quais o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, organização empresarial sediada nos Estados Unidos que conduz projetos e programas em nível global, buscando incentivar empresas a alcançarem sucesso em seus negócios implementando práticas que respeitem pessoas, comunidades e meio ambiente.

Dentro de uma filosofia de criação de redes através de parcerias estratégicas para a difusão, conceituação e conscientização do tema, o Instituto Ethos trabalha com três linhas principais de atuação:

Mobilização no setor privado - produção de ferramentas para a gestão empresarial, produção de informação, pesquisa e indicadores na área da responsabilidade social empresarial em nível nacional e internacional. Nesta linha, destacam-se atividades como criação de indicadores de responsabilidade social, promoção de eventos, cursos, palestras e seminários, reuniões mensais com os associados, uma conferência anual para debater o tema e a conjuntura nacional, uma campanha de mídia anual e um recente programa de regionalização para levar a discussão para todas as regiões do país.

Mobilização para a sociedade em geral - participação e promoção do diálogo com outros interlocutores - imprensa, entidades, associações, federações e ONGs, instituições de ensino e governo, para identificar e ampliar potenciais linhas de ação, visando à consolidação da discussão e sua multiplicação. Nesta frente de trabalho, destacam-se as parcerias e alianças estratégicas firmadas com diversos atores sociais, o Prêmio Ethos de Jornalismo - que premia matérias concebidas segundo o conceito de responsabilidade social, o Prêmio Ethos Valor - que valoriza a produção de trabalhos acadêmicos de graduação, mestrado e doutorado sobre o tema da responsabilidade social, e duas redes de discussão - a Rede Ethos de Jornalistas e a Rede Ethos de Professores.

Produção de informação - pesquisa anual Empresas e Responsabilidade Social - Percepção e Tendências do Consumidor, manuais temáticos, divulgação e produção de conteúdos e um *site* de referência sobre o tema na Internet. Coleta e divulga dados e casos desenvolvidos pelas empresas e promove intercâmbio com entidades internacionais líderes no tema da responsabilidade social.

Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu os Indicadores Ethos como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. Os indicadores foram elaborados, em 2000, pela equipe do Instituto Ethos e consultores José Edson Bacellar e Paulo Zuffo, com a contribuição da Fundação Dom Cabral, a Pact e inúmeros colaboradores, parceiros e membros de empresas associadas. Sua primeira revisão, orientada para o desenvolvimento dos Indicadores - Versão 2001, foi coordenada por Vivian Paes Barretto Smith e Adele Queiroz, e também contou com a colaboração de diversos parceiros e empresas. A versão mais recente - 2003 -, com a definição dos temas e indicadores encontra-se no Anexo I.

A criação dos Indicadores Ethos faz parte do esforço do Instituto Ethos na disseminação da responsabilidade social empresarial no Brasil. Os Indicadores Ethos, ao mesmo tempo em que servem de instrumento de avaliação para as empresas, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema.

Considerando as múltiplas dimensões do papel social da empresa, o diagnóstico abrange sete grandes temas (INSTITUTO ETHOS, 2003)⁷:

- 1) Valores e Transparência;
- 2) Público Interno;
- 3) Meio-Ambiente;
- 4) Fornecedores;
- 5) Consumidores e Clientes;
- 6) Comunidade; e
- 7) Governo e Sociedade.

Baseando-se em um conjunto de indicadores do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que servem como uma ferramenta de auto-avaliação para as entidades associadas, HAWKINS e COSTA (2002), buscaram avaliar o nível de responsabilidade social das empresas supermercadistas de Fortaleza, de forma a avaliar que *stakeholders* são levados em conta para a tomada de decisões concernentes às ações de responsabilidade social empresarial.

2.3 – INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

2.3.1 – O Contexto

O empresariado brasileiro vem ocupando o espaço “público-não estatal” de ação social aberto pelo encolhimento das garantias e direitos legais.

Uma parcela desse empresariado, diante do aumento das desigualdades sociais e da pobreza no país, lança-se ativamente no campo social, chamando seus pares à responsabilidade para com o contexto no qual desenvolvem seus negócios, e nesse

⁷ A definição dos temas e indicadores do Instituto Ethos, constante do Anexo I, serviu de base para a composição do quadro de análise do presente trabalho.

movimento redefine o sentido e o modo de operar da velha filantropia, aproximando-a da noção de cidadania.

Para PAOLI (2002, p. 386), ao lado da idéia e da prática da filantropia, é acrescentada a palavra “solidária”, demarcada agora como abertura voluntária das empresas privadas ao extravasamento da imensa carência dos pobres brasileiros, ligada, portanto, à prevenção do futuro e respondendo às demandas da reinserção social.

Uma outra palavra agrega-se quando se trata de definir um alvo de classe amplo: o de criar uma “consciência de cidadania” entre o empresariado, o que significa consciência humanitária ativa do contexto no qual atuam, embora a grande maioria do empresariado silencie, deste ângulo, sobre as fontes de produção da miséria e não intervenha no debate sobre a atual política econômica.

Ao mesmo tempo, essa filantropia empresarial organizada adapta-se com vantagens às formas do lucro empresarial e, deste prisma, ecoa o discurso neoliberal que preconiza a iniciativa individual e privada contra a ineficiência burocrática do Estado e a politização dos conflitos sociais. É nesses termos que o empresariado brasileiro se agrega ao elogio da sociedade civil e do assim chamado “terceiro setor”, aparecendo como um ator que, junto com outras organizações sociais não-governamentais, afirma sua disponibilidade civil em contribuir, no âmbito privado e mercantil, para a redefinição do modo de operar as políticas públicas que se dirigem à integração social e profissional de parcelas da população (PAOLI, 2002, p. 386-7).

É nesse contexto de simultaneidade entre a redução de políticas públicas voltadas para a promoção das garantias dos direitos sociais, de um lado, e da abertura do espaço às ações sociais privadas, de outro, que se entende os alcances e os limites da filantropia empresarial, no sentido apresentado por PAOLI (2002), ou em outra linguagem, a evolução do investimento social privado.

2.3.2 - O Papel do Gife e a Conceituação de Investimento Social Privado

O GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - é a primeira associação da América do Sul a reunir organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Atua fortemente na busca de soluções para a superação das desigualdades sociais brasileiras, tendo como objetivo estratégico influenciar as políticas públicas por meio de parcerias e do compartilhamento de idéias, ações e aprendizados com o Estado e outras organizações da sociedade civil. Para alcançar esse objetivo, o GIFE baseia seu trabalho no fortalecimento político-institucional, na capacitação e no apoio à atuação estratégica de seus associados e de institutos e fundações, especialmente de origem empresarial.

A partir da metade da década de 80, crescem no Brasil a conscientização da necessidade de encontrar formas de parcerias entre o Estado e as organizações da sociedade civil na busca de soluções para as desigualdades sociais do país.

Dispostas a encontrar esses caminhos e a aperfeiçoar o trabalho que vinham desenvolvendo, diversas organizações de origem empresarial criaram em 1989, em São Paulo, um grupo de discussões sobre filantropia. As ações desse grupo, que se reunia informalmente a cada dois meses, foram o embrião do GIFE.

No início dos anos 90, sucessivos escândalos envolvendo o setor público levaram essas organizações a repensar sua informalidade. O desgaste das ações filantrópicas na opinião pública, provocado pela corrupção no sistema social e na Legião Brasileira de Assistência (LBA), forçou o grupo a mostrar ao país que havia muitas organizações realizando um trabalho sério na área social, investindo recursos privados com fins públicos.

Assim, em 26 de maio de 1995 realizou-se a Assembléia de Constituição do GIFE, com a presença de 25 organizações, tendo como seu primeiro documento aprovado o Código de Ética.

Nesses quase dez anos de atuação, o GIFE consolidou-se como uma referência no Brasil sobre investimento social privado e vem contribuindo para a criação de outras associações similares na América Latina.

O GIFE desenvolve suas atividades dentro de duas diretrizes de atuação: articulação e serviços.

Articulação - Desde sua criação, uma das prioridades do GIFE é contribuir para a ampliação e o fortalecimento de uma esfera pública não-estatal, formada por empresas, fundações e institutos de origem privada comprometidos e dispostos a investir recursos privados para fins públicos.

Dentro desta linha de atuação, o principal objetivo do GIFE é a concretização da reforma do marco legal do terceiro setor, que oferecerá um ambiente legal, fiscal e tributário mais propício ao investimento social privado.

O GIFE busca esse objetivo, pois acredita que a contribuição do terceiro setor à superação das desigualdades sociais do país pode ser fortemente acelerada com uma legislação mais favorável. Além de possibilitar a ampliação do impacto das ações sociais, o aperfeiçoamento do cenário legal existente permitiria a participação de novos investidores sociais privados.

Serviços - Os serviços oferecidos pelo GIFE aos investidores sociais privados contribuem para o aperfeiçoamento e a difusão dos conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento de projetos sociais.

Entre os principais serviços oferecidos pelo GIFE estão o aconselhamento estratégico, cursos, congressos bienais, informações sistematizadas, oficinas, debates com especialistas nacionais e internacionais e informativos.

Para o GIFE (2002, p. 12), “investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma **planejada, monitorada e sistemática** para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.”

Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos. Segundo o GIFE (2002), essas ações possuem características diversas dos outros itens da

responsabilidade social empresarial que dizem respeito ao processo de gestão corporativa propriamente dito. Para o GIFE (2002, p. 12), “a responsabilidade social é definida como uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social”.

A preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e as ações assistencialistas.

Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

O GIFE advoga que as práticas de investimento social não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de *marketing* ou promoção para o associado, admitindo, porém, que este possa esperar, como subproduto de seu investimento social, maior valor agregado para sua imagem. Por que subproduto? Porque a longa trajetória social do GIFE e de seus associados mostra que, para que uma ação social realizada pela iniciativa privada se constitua em investimento social, quem primeiro tem de se apropriar dos resultados e dessa ação é a comunidade para a qual os recursos são destinados (GIFE, 2002).

O investimento social privado protagonizado por pessoas jurídicas pode ser realizado a partir de uma empresa ou por via de organizações constituídas pela empresa com essa finalidade, caso dos institutos e fundações de origem empresarial (GIFE, 2002, p. 14).

Normalmente, as empresas que optam por gerenciar diretamente as atividades sociais que promovem o fazem a partir de setores diversos em sua estrutura, que variam conforme o porte da empresa, seu nível de departamentalização, o estágio de organização da política de atuação social e até o desejo dos sócios (GIFE, 2002, p. 15).

Quando as empresas decidem institucionalizar a sua atuação social a partir de uma organização devotada a gerir os recursos reservados para isso, elas o fazem criando

institutos ou fundações empresariais. Essas organizações constituídas com a finalidade de canalizar o investimento social privado das empresas apresentam como denominador comum o fato de serem instituições sem fins lucrativos de cunho social, ou seja, voltadas a promover o bem público (GIFE, 2002, p. 17).

Para GARAY (2001), empresas privadas ao atuar de maneira mais direta ou ao criar fundações e institutos, têm demonstrado maior disposição para o desenvolvimento de ações sociais sem a finalidade de lucro. Entre essas ações, ela destaca o estímulo ao trabalho voluntário, o auxílio a programas de comunidade e o investimento de recursos em projetos sociais.

A simples existência de um projeto social institucional não terá os efeitos desejados, se a filosofia e os propósitos do projeto não estiverem incorporados à cultura organizacional, envolvendo todos os escalões da entidade, num processo que deverá contar com o apoio integral da alta gerência. A preocupação com o social deverá fazer parte do cotidiano, sendo que alguns fatores auxiliam esse processo, como a existência de uma “missão” compreendida e partilhada por todos; a liberdade de opinião e participação; a existência de um sistema de informação e comunicação ágil e dinâmico e a continuidade dos projetos implementados. Como consequência, pode-se esperar que os colaboradores venham a incorporar a sua vida princípios de cidadania e se tornem formadores de opinião em suas comunidades (COSTA FILHO, 2003).

MACHADO e LAGE (2002) entendem que as empresas podem desenvolver seus projetos em parcerias com a comunidade a partir de vários pontos de interesse. Definiram que pode haver dois tipos de interesse: o da comunidade, denominado de cunho emancipatório, e o da empresa, de cunho clientelista com as comunidades, onde, com frequência, as empresas estão inseridas.

Para MACHADO e LAGE (2002), o ideal seria que as comunidades depois de serem ajudadas pelas organizações, seguissem seus próprios caminhos rumo ao desenvolvimento auto-sustentável. Nessa medida, as autoras defendem que pode haver duas linhas distintas de projetos que as empresas adotam com relação à comunidade:

Clientelista: são projetos em que o apoio fornecido pela empresa torna a comunidade dependente, criando assim um ciclo vicioso que impede a emancipação da comunidade.
Emancipatória: são os projetos em que o apoio fornecido pela empresa promove autonomia e emancipação da comunidade. Esse modelo produz maior eficácia na medida em que aposta na independência das comunidades.

Numa leitura mais crítica das intenções emancipatórias das ações sociais empresariais, PAOLI (2002) argumenta que, por mais inovadora e tecnicamente competente que seja a proposta de investimento sistemático empresarial privado na redução das carências mais básicas de parcelas da população pobre brasileira, a face mais conservadora da solidariedade privada, contraditoriamente, mostra-se por inteiro na própria instituição da filantropia empresarial: a de retirar da arena política e pública os conflitos distributivos e a demanda coletiva por cidadania e igualdade. As ações filantrópicas rompem com a medida pública ampliada entre necessidades e direitos, e portanto, não criam seu outro pólo, o cidadão participativo que comparece no mundo para além da figura passiva do beneficiário, sombra de quem o beneficia. Ou seja, são ações que se movem longe do amplo debate público que costuma aparecer, em qualquer teoria política moderna, como a fonte de criatividade antagônicas e dialogantes que formam o centro de uma decisão pública e democrática sobre a alocação dos recursos materiais e simbólicos de uma sociedade.

2.3.3 - O Mapeamento das Ações

No Brasil, uma pesquisa que retratou bem a ação social empresarial foi a Pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Procurou-se identificar espaços onde a ação social do Estado possa ser complementada por ações de empresas privadas e organizações do Terceiro Setor. Assim, foi com o intuito de apresentar um retrato mais completo da atuação social empresarial que o IPEA foi a campo (IPEA, 2002).

A Pesquisa Ação Social das Empresas foi realizada pelo IPEA, em 1999, no Sudeste, em 2000, no Nordeste e Sul, e, em 2001, no Centro-Oeste e Norte, tendo como

base informações referentes ao ano anterior ao da realização do levantamento, incluindo além das grandes, todo o universo das micro, pequenas e médias empresas.

Os resultados da pesquisa por região encontram-se disponíveis no *site* do IPEA. PELIANO (2003b) apresentou os resultados da pesquisa em um retrato da ação social empresarial em todo o Brasil.

Com o objetivo de complementar as pesquisas do IPEA realizadas por região e de obter informações qualitativas, foram realizadas na região Sudeste entrevistas com todas as empresas localizadas nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte que declararam ao IPEA, em etapa anterior da pesquisa, desenvolver ações na área de assistência social, alimentação, saúde ou educação (PELIANO, 2003a).

Ressalta-se que os dados da pesquisa do IPEA apresentados a seguir permitem, em alguns casos, estabelecer comparações com os dados obtidos juntos às organizações objeto deste estudo.

O principal bloco de indagações da pesquisa foi direcionado especificamente para se buscar entender as principais motivações que levam as empresas privadas a investir tempo e recursos na realização de ações sociais em benefício da comunidade. Para efeitos da referida pesquisa, trataram-se como ação social “as atividades ou doações não obrigatórias realizadas pelas empresas para atender ou ajudar a comunidade com serviços de assistência, alimentação, saúde e educação, entre outros.” Foram considerados no atendimento à comunidade tanto a ação direta das empresas junto aos segmentos sociais beneficiados quanto o apoio a entidades filantrópicas, fundações, associações e mesmo a organizações governamentais que prestam serviços sociais.

O resultado da pesquisa não aponta para um fator preponderante:

Nem um, nem outro, exclusivamente. As motivações são complexas e interdependentes. Questões de foro íntimo, como o espírito humanitário, a vontade de dar, de retribuir benefícios recebidos, influenciam, e muito, o envolvimento dos empresários no atendimento social. Ajudar gratifica, e essa satisfação altruísta não deve ser negada ao se buscar entender o comportamento do setor privado na área social (PELIANO, 2003a, p. 33).

No entanto, a pesquisa aponta que fatores de caráter filantrópico, os quais sempre estiveram presentes no meio empresarial, não são suficientes para explicar o crescente envolvimento dos empresários com os problemas sociais. Com o advento de mudanças nas estratégias empresariais para atender às novas exigências de uma economia globalizada, a questão da responsabilidade social surge como fator de competitividade, ou seja, empresas socialmente ativas promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores.

A história de vida dos empresários, sua formação pessoal e a necessidade de se sentirem úteis, de se sentirem membros da sociedade contribuem para seu envolvimento em ações sociais de caráter público. Cerca de metade das empresas pesquisadas declaram que o que move os dirigentes a operarem no campo social é a vontade de contribuírem para a solução dos problemas sociais do país e de atender às necessidades e solicitações das comunidades (PELIANO, 2003a, p. 25).

Já no campo das empresas transnacionais, pesa a influência do comportamento da matriz. Mesmo assim, menos da metade das empresas controladas por capital estrangeiro admite atuar por exigência da matriz. Enfatizam que há apenas orientação e não imposição, ou seja, trata-se de indicações de comportamentos a serem seguidos (PELIANO, 2003a, p. 23).

A percepção de que a ação social acaba por trazer um retorno positivo para a empresa é generalizada entre os pesquisados, mesmo que seja difícil mensurar esse retorno. É difícil quantificar os benefícios das ações sociais para o prestígio público da empresa, a satisfação dos empregados e a valorização do produto.

Considerando-se a percepção dos executivos entrevistados pela pesquisa, constatou-se que o retorno para as empresas foi considerado alto nos seguintes itens: a) melhoria da imagem junto à comunidade; b) melhoria da imagem com os clientes e fornecedores; c) fortalecimento do envolvimento dos funcionários com a missão da empresa (aumenta a produtividade); e d) melhoria do relacionamento com parceiros importantes (governo, agências internacionais, outras empresas e ONGs).

Por outro lado, não foram percebidos impactos significativos na diminuição dos impostos a pagar e no aumento das vendas, o que indica não serem estes os aspectos mais relevantes, pelo menos no curto prazo, para o envolvimento social das empresas.

A pesquisa revelou que quatro grupos são alvos prioritários da ação social do setor privado: crianças, jovens, comunidade em geral e adultos.

A análise das atividades sociais revela que, embora o setor privado faça atendimento pontual das demandas sociais, observa-se uma tendência em afastar-se das ações emergenciais e compensatórias e caminhar na direção de propostas ditas “transformadoras”, como se umas e outras fossem excludentes. Mais construtivo que polemizar a respeito e desqualificar as ações sociais compensatórias é reconhecer a sua importância e buscar seu permanente aprimoramento.

Para PELIANO (2003a), uma das principais críticas às políticas sociais refere-se à ineficiência no gerenciamento dos programas do setor governamental voltados para o combate à pobreza e para o desenvolvimento social. Embora se tenha a idéia predominante de que o setor privado é movido pela racionalidade na aplicação dos recursos, pela preocupação com uma relação custo/benefício positiva, pelo planejamento estratégico e pela utilização de pessoas adequadas às tarefas que são desenvolvidas, esses dados não parecem ser confirmados na pesquisa. Entre as empresas pesquisadas, menos da metade (44%) respondeu que dispõe de plano definido para a sua atuação social; 38% disseram que a empresa estabelece apenas linhas gerais de execução; e 18% não fazem nenhum tipo de planejamento.

Todas as empresas pesquisadas disseram preocupar-se com esta questão, mas as soluções buscadas seguem caminhos diferentes. PELIANO (2003a) distingue três grupos diferentes de visão para o alcance da sustentabilidade dos projetos apoiados. No primeiro, encontram-se as empresas que acham não deverem apoiar um mesmo projeto por tempo indeterminado e que estabelecem prazo para sua participação. Entendem que as próprias comunidades devem arrumar formas de se auto-sustentarem, tornando-se independentes da ajuda concedida pela empresa. No segundo grupo, estão as empresas que tentam alcançar a sustentabilidade por meio do estabelecimento de novas parcerias capazes de

viabilizarem a manutenção das atividades do projeto. No terceiro grupo, as empresas partilham da visão de que, na maior parte das ações sociais desenvolvidas, o apoio técnico e financeiro da empresa tem que ser permanente, uma vez que entendem ser muito difícil, no curto ou no longo prazo, fazer que os projetos apoiados tornem-se auto-sustentáveis.

Quanto à divulgação, embora a maioria das empresas já divulgue, de alguma forma, pelo menos seu programa principal, apenas um terço tem alguma estratégia de comunicação que vise associar as ações realizadas à marca de seus produtos ou serviços.

Ao analisar a forma como as empresas administram suas ações sociais, PELIANO (2003a) conclui que a iniciativa privada não aplica aos investimentos sociais os mesmos procedimentos que guiam seus negócios principais. Com certeza, tal fato não se deve à ausência de competências, mas indica uma enorme dificuldade, por parte das empresas, em gerir atividades com lógicas distintas da lógica dos negócios.

As empresas não pretendem substituir o Estado no atendimento social, e sequer querem assumir a responsabilidade formal pela prestação dos serviços sociais básicos. Insistem na liberdade de agir, o que reforça o caráter complementar de sua ação, visto que essa liberdade pressupõe a existência de instituições formalmente encarregadas de garantir o atendimento aos direitos sociais básicos de cidadania.

Com o objetivo de subsidiar a análise posterior, serão apresentados sucintamente três tópicos: Terceiro Setor, Voluntariado e Meio Ambiente. O Terceiro Setor, por ser um termo que gera grandes controvérsias e pelo fato de as entidades que o constituem serem grandes beneficiárias das ações de investimento social das empresas sob análise; o Voluntariado pela importância do trabalho voluntário nos programas sociais e, o Meio Ambiente por ser um dos focos do investimento social privado.

2.4 - TERCEIRO SETOR

ALVES (2002) mostrou que “Terceiro Setor” é um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e no qual, ao mesmo tempo, incluem-se também diferentes marcos teóricos.

MELO NETO e FROES (2001b, p. 6) entendem que a definição aparentemente ingênua de Terceiro Setor : “O Estado, a iniciativa privada e os cidadãos reunidos em benefício de causas sociais”, representa um dos mais modernos conceitos econômicos surgidos no Brasil nos últimos anos.

Para SALAMON (1993 *apud* FERNANDES, 2002, p. 19), “uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo ‘terceiro setor’ global, que é composto de (a) organizações estruturadas; (b) localizadas fora do aparato formal do Estado; (c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; (d) autogovernadas; (e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário.”

Embora se reconheça a importância das definições anteriores, FERNANDES (2002, p. 29) não considera “sensato restringir o conceito segundo a exigência formal, pois é do relacionamento dinâmico entre as formas legais e informais de solidariedade social que se pode esperar uma expansão do Terceiro Setor para além das linhas atuais de exclusão social.”

Para que se possa compreender o muito que pode ser feito para o social nas esferas não-governamentais, explicar-se-ão as palavras-chave desse espaço aberto para novas esferas e várias possibilidades de ação. Para tanto, serão utilizadas as definições de FERNANDES (2002), no tocante ao Terceiro Setor.

“Comunidade” e “movimentos sociais” nos anos 70, sob a pressão dos regimes autoritários; “cidadania” e “sociedade civil”, com os processos de democratização da década de 80; “sem fins lucrativos e não-governamental”, com suas múltiplas e inúmeras expressões, nos últimos anos. São palavras articuladoras, mais do que conceitos objetivos. Dizer “sociedade civil” supõe uma cultura democrática que ainda está por ser estabelecida. Pensar “terceiro setor” significa reunir sob uma mesma classe conceitual atividades tão distintas que, no passado, costumavam ser vistas como contraditórias ou mesmo antagônicas. Perceber a relevância desta possibilidade de agrupamento ideal implica dar um passo no sentido de torná-lo eficaz e, nesse sentido, acenar para a passagem do possível ao real (FERNANDES, 2002, p. 32).

“Trabalho comunitário” é uma expressão das mais correntes entre aqueles que circulam pelo Terceiro Setor. Denota a concretude de uma atividade localizada, de dimensões razoavelmente pequenas, em que o relacionamento é personalizado. Ser local, pequena e personalizada são características que, nesses meios, emprestam valor à “comunidade” (FERNANDES, 2002, p. 33).

Para FERNANDES (2002, p. 42-43), a ênfase no trabalho local trouxe outra conseqüência: a variedade das situações. Fechados os canais de comunicação com o Estado, enfraqueceram-se os mecanismos de integração vertical, tais como os partidos, as lideranças populistas ou as grandes estruturas sindicais. Em contraponto, as ações locais dispersaram-se por um sem-número de circunstâncias. Movimentos de pequeno porte haviam existido no passado, naturalmente, mas a escala e o estilo apresentados nos anos 70 indicavam a emergência de um fenômeno novo, para o qual inventou-se inclusive uma nova expressão: “movimentos sociais.” Foram chamados “movimentos” para acentuar sua natureza instável e mutante, distinta da obtida em estruturas que se organizavam numa longa duração. E chamados “sociais” devido a seu distanciamento em relação aos aparelhos de Estado. Apesar do envolvimento constante em matérias de interesse público, não foram chamados “movimentos políticos” justamente porque lhes faltavam as conexões que os integrassem a alguma política sistemática de governo.

O surgimento das ONGs é talvez o sintoma mais claro, das tendências que nos levam a pensar num “terceiro setor.” Suas características resumem-se com nitidez na idéia do “privado com funções públicas.” São instituições propriamente privadas, mas sem fins lucrativos (FERNANDES, 2002, p. 65).

Os movimentos sociais dos anos 70 e 80 desenvolveram-se à margem das fontes de recursos locais. Evitavam relações com o Estado e não eram parceiros das empresas privadas. Apoiados em mobilizações voluntárias em situações locais, não exploravam tampouco as potencialidades do mercado como um veículo de comunicação. Os resultados de seus trabalhos (publicações, audiovisuais, assessorias) não eram pensados como um “produto” a ser difundido através de uma estratégia de *marketing*. Foram caracteristicamente pobres, portanto, tanto no público-alvo, quanto nos meios de que

dispunham. Ainda assim mobilizavam recursos consideráveis que não existiriam sem o apoio da “cooperação internacional.” Sem os movimentos estrangeiros, os movimentos não teriam acontecido no volume e na forma em que se deram.

O caráter “não-governamental” das agências internacionais permitiu o relacionamento direto destas com os movimentos sociais nacionais. Para FERNANDES (2002, p. 80), é desta relação que surgiram as ONGs, pois as agências de cooperação internacional necessitavam de parceiros locais que fossem capazes de formular projetos, acompanhar sua execução e prestar contas. Necessitavam de organizações com personalidade jurídica, um mínimo de estrutura administrativa e uma afinidade de propósitos. Não tinham como chegar direta e regularmente aos movimentos sociais, pois estes, justamente careciam de estabilidade institucional. E assim surgiram as ONGs latino-americanas, num jogo de reforços mútuos como parceiras da cooperação internacional no apoio às ações comunitárias e aos movimentos de promoção social. Por outro lado, lidando no mais das vezes com entidades de formação recente e preocupadas em atingir os fins da cooperação, as agências preferiam projetos específicos aos apoios institucionais. Em vez de apoiar as ONGs como tais, apoiavam projetos, reforçando a lógica pragmática no interior dessas novas entidades.

As ONGs do Norte procuraram parceiros dispostos a investir nos pobres e nos direitos humanos, reforçando um padrão de pensamento em que as carências, mais do que a rentabilidade, devem ser a referência primeira na definição das prioridades das iniciativas sem fins lucrativos e não-governamentais (FERNANDES, p. 84).

CARVALHO e SACHS (2001, p. 113) entendem que podem ser encontrados quatro tipos mais comuns no Brasil de instituições internacionais financiadoras ou parceiras de ONGs nacionais:

- As Agências de Cooperação: foram as primeiras organizações a atuar no Nordeste. Instrumentos de cooperação internacional entre os estados nacionais, elas foram um dos canais de transmissão da nova cultura organizacional vinda do hemisfério norte. Exemplos: DEM (Alemanha) e a Change For Children (Canadá).
- As Organizações Internacionais: nesta categoria compreendem-se as organizações oriundas de tratados internacionais, como a ONU, UNESCO e a UNICEF.

- As Organizações Religiosas: de larga tradição no Brasil, vêm entretanto perdendo espaço relativo, pelo maior dinamismo de outras entidades internacionais. Apóiam diversos tipos de projetos, em especial na área de assistência a crianças e adolescentes.
- As Organizações Não-Governamentais Internacionais (ONGIs): este tipo de instituição tem vindo a adquirir maior importância, por um lado por que as agências de cooperação internacional diminuíram seus “investimentos” no Brasil e, por outro, porque as ONGs do Sul transformaram-se na sua própria razão e fonte de sobrevivência. Devemos, entretanto, referir dois tipos diferentes de ONGIs presentes no país:
- As Agências de Desenvolvimento: preconizam um “atendimento holístico”, atuam num campo geográfico amplo e exibem uma estrutura organizacional complexa nos países onde atuam, neste caso no Brasil, dispondo de forte capacidade de investimento. Neste tipo estão a Visão Mundial (EUA) e a AMENCAR.
- As Organizações Financiadoras: estas, por não terem representação permanente no Brasil, apenas financiam projetos pontuais e, por isso, exibem uma presença de menor impacto do ponto de vista financeiro e organizacional. Neste tipo atuam Change for Children (Canadá), Danda Meninos (Alemanha), Fundação Johnson (Inglaterra), Fondation d’Aide Humanitaire (Suíça), Fundo Novidi (Holanda) e Manos Unidas (Espanha).

Após essa visão de comunidade, movimentos sociais e ONGs, serão apresentados mais dois outros conceitos trabalhados por FERNANDES (2002): sociedade civil e cidadania.

As expressões anteriores referiam-se a uma parte apenas, enquanto “sociedade civil” remete a um todo; da mesma forma como se diz “pobre”, “mulher” ou “negro”, tem-se em mente uma classe específica de indivíduos, enquanto a palavra “cidadão” deve, hoje em dia, aplicar-se a todos os indivíduos acima de uma certa idade, independentemente de riqueza, gênero ou cor. Ao falar de “sociedade civil” e “cidadania”, os movimentos adotaram um horizonte universalista, sendo constrangidos a considerar-se como partes de um conjunto maior.

Em segundo lugar, o qualificativo “civil” fazia na época contraste com o “militar”, opondo o regime das leis ao comando pela força. O conceito tem uma nítida conotação jurídica. Na “sociedade civil”, os indivíduos e os grupos particulares relacionam-se entre si segundo direitos adquiridos que são inscritos nas leis. Para que tenham existência legítima, é preciso que, eles também, e qualquer que seja o valor dos seus pleitos, comportem-se segundo as leis. Conseqüentemente, os movimentos, assim

como todos os demais interessados, devem importar-se com os mecanismos pelos quais uma idéia qualquer se transforma em “lei” (FERNANDES, 2002, p. 88).

Resumindo o que foi exposto, baseando-se em FERNANDES (2002, p. 128), quatro segmentos principais poderiam ser diferenciados na composição do Terceiro Setor:

1. formas tradicionais de ajuda mútua;
2. movimentos sociais e associações civis;
3. ONGS;
4. filantropia empresarial.

FERNANDES (2002, p. 127), definiu Terceiro Setor, identificando-o como:

um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público. Enquanto a noção de uma “sociedade civil” coloca-nos numa oposição complementar e sistêmica ao Estado, a idéia de um “terceiro setor” orienta a reflexão para outras direções, sem fronteiras definidas. (...) Muitos não estão sequer registrados em qualquer instância jurídica. Trabalham à margem dos controles formais. Outros têm registro institucional, mas não distinguem entre os serviços com a clareza analítica que se espera das agências civis.

A generalização do conceito de “cidadania” parece contribuir para que não apenas o indivíduo, com sua consciência moral, mas também a pessoa jurídica, a instituição particular, passe a ser valorizada como uma personagem do espaço comum. Como qualquer cidadão, os grupos particulares, lucrativos ou não, são portadores de direitos e deveres com os demais (FERNANDES, 2002, p. 97).

RIBEIRO (2002) entende que falta ao setor empresarial a consciência da co-responsabilidade pelo desenvolvimento social e que a manutenção da realidade atual é prejudicial a todos os setores, inclusive e principalmente, ao setor privado lucrativo. Assim, segundo ele, cabe aqui mais um insubstituível papel para a sociedade civil organizada: proporcionar o despertar das empresas privadas lucrativas para suas novas responsabilidades perante a comunidade em que está inserida.

2.5 – VOLUNTARIADO

Para GARAY (2001), enquadram-se na categoria trabalho voluntário ações como “o atendimento direto aos clientes-fim, a elaboração de trabalhos especializados, os treinamentos, a divulgação de ações, a busca de recursos para a implementação de projetos, o desenvolvimento de trabalhos auto-sustentáveis, assim como a participação em campanhas pontuais que visem ao atendimento de situações específicas como, por exemplo, catástrofes ambientais.”

Buscando entender as razões que levam as organizações a promover e/ou apoiar o envolvimento de seus funcionários em programas de voluntariado, GARAY (2001) levantou algumas suposições, entre elas:

- em organizações socialmente responsáveis, o ato de voluntariado pode representar forte determinante para o aumento do nível de identidade dos colaboradores com a empresa;
- para o fortalecimento da cultura corporativa;
- para a consolidação de uma imagem corporativa favorável;
- para o estímulo ao desenvolvimento do papel institucional do executivo;
- para o desenvolvimento de competências dos funcionários.

DOMENEGHETTY (2002) classifica os voluntários em três categorias, segundo a linha de atuação: Voluntários de gestão, de atuação e externos.

TEODÓSIO (2002) entende que Voluntariado parece estar adquirindo a característica de modismo e tendência, que volta e meia povoa o campo de conhecimento da administração. Tal tendência parece comprovar-se, principalmente devido ao crescente volume de empresas privadas que lançam projetos de incentivo ao voluntariado por parte de seus empregados, o chamado “Voluntariado Corporativo.” Isso parece confirmar-se não apenas pela crescente difusão de programas de voluntariado, mas sobretudo pelos pressupostos que se fazem associados a essa propagação, ora explícita, ora implicitamente.

TEODÓSIO (2002) alerta para os cuidados que se devem tomar na adoção de um programa de voluntariado corporativo. Para ele, “o conceito chave nos projetos de

voluntariado é ‘coerência’, quer seja entre democracia social e participação dentro da empresa, entre cidadania para a comunidade e direitos para os trabalhadores, ou qualidade de vida para a sociedade e qualidade de vida no trabalho dentro da organização privada.”

Muitas vezes, o trabalho voluntário torna-se realidade via constituição de uma fundação para cuidar da gestão social da empresa. Quando isto acontece, deve-se evitar que a administração desta fundação tenha uma concepção epistemológica que agregue substantivamente elementos temáticos não determinados exclusivamente pelo mercado (SERVA, 1997; TENÓRIO, 1998, 1999).

Admitindo-se a inserção do voluntariado como uma das práticas mais constantes das políticas de responsabilidade social, FISHER e FALCONER (2001) sintetizam as análises e os resultados da pesquisa “Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil”, desenvolvida pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor a pedido do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, em parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do Serviço Nacional do Comércio (SENAC) de São Paulo. O relatório da pesquisa foi publicado em julho de 1999, constituindo o primeiro estudo realizado no Brasil sobre esse tema. A pesquisa teve como propósito levantar informações sobre as atividades empresariais de estímulo ao Voluntariado com a finalidade de disseminar tais práticas, como uma das formas de operar estratégias de Responsabilidade Social. A questão central do estudo é: “por que as empresas voltadas para o mercado, criadas com a finalidade de produzir e comercializar produtos e serviços e, sobretudo, de gerar lucro, investem em projetos sociais e desenvolvem programas de voluntariado?” Adotando-se uma pesquisa com uma abordagem qualitativa com uma análise mais profunda de 22 programas desenvolvidos por empresas e outra quantitativa com análises extraídas dos questionários aplicados em uma amostra nacional de 273 empresas de grande, médio e pequenos portes, a pesquisa chegou às seguintes conclusões e constatações sobre o perfil das empresas brasileiras no campo da atuação social e da promoção do voluntariado:

- as empresas fazem mais do que se imagina;
- tamanho é documento – as empresas maiores estão mais envolvidas;
- entidades públicas e empresas privadas, nacionais ou multinacionais, têm maneira própria de atuação;
- indústria e comércio – perfis distintos de investimento social;
- criança e adolescente são prioridades absolutas;
- há muitas formas de estimular o voluntariado, além de dispensar o funcionário no horário do trabalho;
- opiniões positivas dos gestores quanto aos benefícios do voluntariado;
- voluntariado é um instrumento inovador de gestão de recursos humanos;
- voluntariado empresarial faz bem.

2.6. MEIO AMBIENTE

Há uma certa ansiedade em relação aos efeitos da economia moderna sobre o meio ambiente. Pode haver a emissão de fumaça, gases ou odores na atmosfera; dejetos podem ser lançados em rios, lagos ou no mar. Todos esses malefícios reduzem o aproveitamento geral da vida no planeta Terra (GALBRAITH, 1988). Para este autor, são as chamadas “deseconomias externas de produção – externas porque estão além do domínio da empresa produtora, não sendo atribuíveis a ela, e deseconomias porque ninguém pensa em usar custos” (GALBRAITH, 1998, p. 207).

Para GALBRAITH (1998), o desenvolvimento econômico amplia numerosos tipos de consumo privado com grandes deseconomias externas – maior uso de automóveis, com as decorrentes emissões de poluentes e a expansão da quantidade de carcaças de veículos abandonados e sucateados; maior uso de bens de consumo embalados, com o despejo resultante de garrafas, latas, caixas de papelão e plástico não degradável. Tudo isso produz graves conseqüências ecológicas.

Com a conscientização pública, GALBRAITH (1988) aponta uma linha de ação pública possível e necessária para minimizar os problemas ambientais. Devem ser adotadas medidas para alinhar os interesses do sistema de planejamento, em termos de seus efeitos sobre o meio ambiente, com os interesses do público. Isto inclui a regulamentação ou proibição de efeitos da produção e do consumo, tais como a poluição do ar e da água e os danos à paisagem, que atendem aos interesses do sistema de

planejamento, mas estão em conflito com os interesses do público. Em outras palavras, o referido autor defende a continuidade do crescimento econômico, mas desde que sejam especificados, por meio de legislação, os parâmetros dentro dos quais pode ocorrer.

Para GIDDENS (1996), o mundo em que vivemos hoje não está sujeito ao rígido controle humano. Ao contrário, é um mundo de perturbação e incerteza. Às incertezas criadas pelo homem, o autor se refere genericamente de “incerteza artificial”. O risco artificial é um resultado da intervenção humana nas condições da vida social e da natureza.

Para o autor, existem quatro contextos principais nos quais a humanidade enfrenta riscos de grande conseqüência advindos da extensão incerteza artificial. Relacionado ao meio ambiente, o autor cita o impacto do desenvolvimento social moderno sobre os ecossistemas mundiais. Para ele, parece provável que os recursos materiais necessários para manter a vida humana, e em especial o modo de vida das áreas industrializadas do mundo, estejam ameaçados a médio prazo. A lista de perigos é bem conhecida: o provável desenvolvimento do aquecimento global, como resultado da produção dos chamados “gases do efeito estufa”; o desgaste da camada de ozônio; a destruição das florestas tropicais; a desertificação e o envenenamento das águas em um grau que provavelmente inibiria os processos de regeneração que elas contêm.

Esse contexto de degradação do meio ambiente, apontado por GALBRAITH (1988) e GIDDENS (1996) tem levado as nações e as empresas a se mobilizarem em prol do desenvolvimento sustentável, o qual é definido como aquele “que não esgota mas conserva e realimenta sua fonte de recursos naturais, que não inviabiliza a sociedade mas promove a repartição justa dos benefícios alcançados, que não é movido apenas por interesses imediatistas, mas sim baseado no planejamento de sua trajetória e que, por essas razões, é capaz de manter-se no espaço e no tempo” (AGENDA 21 BRASILEIRA 2000).

A ONU, por exemplo, vem direcionando esforços, na intenção de estabelecer parâmetros e indicadores de sustentabilidade. Nesse sentido, desenvolveu um trabalho internacional, chamado de Agenda 21.

A Agenda 21 é um programa de ação baseado num documento de 40 capítulos que constitui a mais ousada e abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Trata-se de um documento consensual para o qual contribuíram governos e instituições da sociedade civil de 179 países num processo preparatório que durou dois anos e culminou com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), em 1992, no Rio de Janeiro, também conhecida por ECO-92.

Nesse contexto, aliado ao desenvolvimento da responsabilidade social, as organizações empresariais têm também adotado algumas ações que possam contribuir para o desenvolvimento social sustentável.

Na análise dos dados, será apresentado o que as organizações pesquisadas têm feito nessa área.

3 – METODOLOGIA

Na parte anterior foi apresentada a base teórico-empírica, em que foram abordados fundamentos, origens, diversos conceitos e formas de responsabilidade social e como os investimentos sociais privados inserem-se nesse contexto. Além de sua sustentação pela base teórico-empírica, um trabalho científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de modo que trate os conceitos e os fenômenos estudados de forma coerente e consistente. Para LAKATOS e MARCONI (1992), esta parte “responde a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?” Nesse sentido, será abordada a metodologia que se pretende utilizar nesta pesquisa, para verificar como pode ser analisado o investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro.

3.1 – ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como pode ser analisado o investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro?

3.1.1 – Questões de Pesquisa

Tendo em vista a base teórico-empírica apresentada, além do problema de pesquisa descrito na introdução, este estudo pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Por quais razões as organizações estudadas investem em projetos sociais?
- Quais os princípios e os valores que norteiam o investimento social em cada uma das duas organizações?
- Como essas organizações conduzem o planejamento e a gestão do investimento social?
- Quais os focos de ação do investimento social em cada uma das duas organizações?
- Quais as diferenças e as similaridades dos investimentos sociais das duas organizações, tendo por base o quadro de análise proposto?

3.1.2 – Definição do Tema Geral do Estudo

Investimento social privado: “É o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados, provenientes de pessoas físicas ou jurídicas, em projetos sociais de interesse público (GIFE, 2002, p. 12).”

Forma de apreensão: Por meio do estudo de caso, em que se buscou identificar, com base nas categorias do quadro de análise, as características do investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro.

3.1.3 - Definição de Outros Termos Relevantes - Categorias

Os termos apresentados a seguir são definições apresentadas pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Representam a base para a formação das categorias analíticas que serão utilizadas para detalhar o Investimento Social Privado das organizações pesquisadas.

Valores e transparência - Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

Comunidade - A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infraestrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

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

Meio Ambiente - A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar estes impactos, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido.

3.2 – DELIMITAÇÃO E “*DESIGN*” DA PESQUISA

Neste item serão apresentadas a delimitação deste trabalho, as organizações estudadas e também a forma como foram coletados e analisados os dados obtidos na pesquisa empírica.

3.2.1 – Delimitação da Pesquisa

Tendo em vista que o método utilizado em uma pesquisa deve ser adequado ao problema estudado, esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo comparativo de casos, com avaliação transversal e abordagem descritivo-qualitativa. A pesquisa qualitativa "justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social" (RICHARDSON, 1999, p. 79) e, “os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal" (RICHARDSON, 1999, p. 71).

Para TRIVIÑOS (1987, p. 136), “um aspecto interessante do Estudo de Caso é o de existir a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos.”

O estudo de caso “é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2002, p. 27). O seu poder diferenciador em relação a pesquisas históricas é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

YIN (2002, p. 32-33) apresenta as características técnicas para definição do que seja um estudo de caso de duas maneiras:

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

2. A investigação de estudo de caso

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Pelo próprio caráter do estudo, ele foi definido como exploratório, pois seu possível valor está, não na comprovação ou rejeição de pressupostos básicos ou respostas e soluções definitivas ou ainda em testar hipóteses; mas, sim, em abrir caminhos e sugerir perspectivas em relação à questão do investimento social privado (TOMEI, 1984).

A pesquisa exploratória tem por objetivo levantar mais perguntas do que respostas. Ao penetrar em um campo novo, ela procura identificar quais são as perguntas relevantes a fazer, para posterior verificação em outros estudos. Sintetizando, trata-se de um estudo exploratório, comparativo, de natureza qualitativa com avaliação transversal.

3.2.2 – Organizações Participantes

O presente estudo abrange duas organizações que atuam no setor bancário brasileiro: BETA S.A.⁸ e Bradesco S. A.

A escolha do setor bancário deveu-se ao fato de ser esse um setor bastante estruturado no panorama organizacional brasileiro, e com crescentes programas na área social, o que em tese, facilitaria a observação e comprovação dos objetivos propostos desta pesquisa.

Para a escolha das empresas participantes da pesquisa, o autor partiu da premissa de se escolherem duas organizações bancárias privadas com atuação no Brasil e que fossem modelos de atuação social, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro. A escolha do BETA deveu-se ao prévio conhecimento de sua atuação na área social e de seu apoio a projetos ambientais. Já a escolha do Bradesco ocorreu por este ser

⁸ Nome fictício da instituição bancária de capital estrangeiro, uma vez que não foi obtida

o maior investidor social privado do Brasil e por ter uma Fundação constituída para administrar os projetos sociais. Maiores detalhes das organizações serão apresentados na análise.

Após a escolha das empresas, foram estabelecidos contatos por telefone e por e-mail com o objetivo de conseguir a autorização para pesquisa.

Cada uma das organizações designou, a princípio, uma representante capacitada a fornecer as informações necessárias para atender aos objetivos da pesquisa. No BETA foi designada uma Coordenadora de Projetos do Departamento de Responsabilidade Social e, posteriormente, foi realizada uma entrevista complementar com outro Coordenador de Projetos. No Bradesco, foi designada a Sub-Gerente do Setor de Relações Institucionais da Fundação Bradesco.

3.2.3 – Dados : Fontes e Instrumentos de Coleta

Segundo TRIVIÑOS (1987, p. 137), o “processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações". Nesse processo dinâmico e interativo, serão destacadas as várias fontes de evidências que foram utilizadas, bem como as técnicas de coletas e tratamento das mesmas.

Para YIN (2002, p. 107), as fontes de evidências para o estudo de caso são: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

YIN (2002, p. 119-129) defende a adoção de três princípios básicos para a coleta de dados:

“a) a utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma;

- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências.”

Nesse sentido, observando-se as fontes de evidência e os princípios básicos para a coleta de dados citados, os dados desta pesquisa foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias.

Para KERLINGER (1979, p. 348) uma fonte secundária “é um relato ou fonte de informação distante um ou mais passos da fonte original”. Foram examinadas previamente aos dados primários, uma vez que os dados secundários tiveram como objetivo fornecer subsídios à elaboração das entrevistas realizadas junto aos representantes das organizações. No entanto, devido ao dinamismo e à necessidade constante de retroalimentação de uma pesquisa qualitativa, apontados por TRIVIÑOS (1987, p. 139), as fontes secundárias foram utilizadas durante toda a fase de coleta e análise de dados, além de servir como instrumento de triangulação com os dados primários.

A fonte principal de dados secundários foi a Internet. Por Internet entenda-se os *sites* das empresas pesquisadas, com ênfase no que concerne às áreas de responsabilidade social. Além desses *sites*, foram consultados diversos outros de instituições parceiras das duas empresas pesquisadas e de associações que congregam organizações que promovem projetos sociais de interesse público, como o Instituto Ethos, o GIFE e o Ibase. Também foram consultadas publicações institucionais relativas à responsabilidade social que foram disponibilizadas pelos representantes das instituições com os quais manteve contato.

KERLINGER (1979, p. 348) define uma fonte primária como “o repositório original de um dado histórico”. Neste trabalho, os dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com os representantes das organizações estudadas, como fontes principais. Adicionalmente, para o caso do Bradesco, foram realizadas pequenas entrevistas com alunos e funcionários da Fundação Bradesco e representantes do FINASA Esportes. Para o caso do BETA, foram realizadas visitas a 2 instituições parceiras e entrevistas com seus respectivos dirigentes e beneficiários.

A entrevista semi-estruturada “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, ademais, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante” (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Além das entrevistas, utilizou-se a observação não-participante durante as visitas às organizações.

Para DENCKER (2001), a observação permite ao pesquisador obter informações sem que seja necessária a colaboração de grupos ou de pessoas.

3.2.4 – Dados : Análise

Para YIN (2002), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de estudo. Para ele, cada pesquisador deve começar seu trabalho de análise com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.

Os dados primários foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que, segundo BARDIN (1977, p. 42) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Como a análise de conteúdo possui várias técnicas, foi utilizada a investigação dos temas, ou análise temática. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos (BARDIN, 1997, p. 153).

Os dados secundários, além da análise temática, foram analisados pela técnica de análise documental, que, para BARDIN (1977, p. 45) é uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência.”

3.3 – CONSTITUIÇÃO DO QUADRO DE ANÁLISE

Para o propósito desta pesquisa, em que se busca analisar o investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro, utilizando-se a técnica da análise temática, foi elaborado o quadro de análise com vistas a sistematizar a análise de dados.

No quadro, figuram as categorias analíticas com seus respectivos elementos de análise, dispostos de forma a atender aos objetivos específicos propostos.

Para se chegar ao quadro final, houve algumas fases antecedentes. A princípio, objetivava-se trabalhar com os Indicadores Ethos. Dentre os sete temas e seus respectivos indicadores, constantes do anexo I, foram selecionados aqueles que não tivessem vinculação direta com as atividades das organizações. Assim, não foram objeto da pesquisa os temas: Público Interno, Fornecedores, Consumidores e Clientes. Além dos outros quatro temas dos Indicadores Ethos selecionados (Valores e Transparência, Meio Ambiente, Comunidade, Governo e Sociedade), foram acrescentados outros - Causas e Planejamento e Gestão -, julgados indispensáveis à finalidade da pesquisa e à composição das categorias de análise. Depois de realizadas as entrevistas e exploradas as fontes secundárias, ao se elaborar a categorização e buscar classificar o material, por meio do procedimento por “caixas” (BARDIN, 1977, p. 119), foi verificada baixa pertinência com os objetivos da pesquisa. Por isso, adotou-se o procedimento por “milha”, em que o sistema de categorias resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos.

Chegou-se, então, ao quadro de análise final, que representa os aspectos julgados necessários para atender aos objetivos específicos propostos. O quadro compõe-se de cinco categorias com seus respectivos elementos de análise. Duas categorias - Valores e Transparência e Meio Ambiente - conservam os nomes de dois temas dos Indicadores Ethos, embora os elementos de análise contenham algumas adaptações. Outra categoria - Comunidade e Governo - representa a fusão de dois temas dos Indicadores Ethos - Comunidade e Governo e Sociedade, também com adaptações nos respectivos elementos de análise. Por fim, foram acrescentadas duas outras categorias - Causas e Planejamento e

Gestão. Maiores detalhes de como foram explorados os elementos de análise serão apresentados após o quadro.

Ressalta-se que o objetivo da pesquisa não é estabelecer um *ranking* entre as duas organizações para se saber qual delas é a mais ética, a que cumpre melhor os Indicadores Ethos ou a que adota melhor gestão do investimento social. Por entender-se que as organizações estudadas são organizações de referências na área de investimento social privado no Brasil, o objetivo maior é de identificar as diferenças e as similaridades entre os respectivos investimentos sociais, ou seja, fazer uma comparação de processos e não, de resultados ou desempenho. Além disso, visa divulgar o trabalho social dessas organizações, para que outras organizações possam espelhar-se e prepararem-se para contribuir para a melhoria dos indicadores sociais do Brasil.

Quadro 2 – Quadro de Análise - Investimento Social Privado

CATEGORIAS	INDICADORES
I – Causas	Imagem Estratégia Mercadológica Redução da carga tributária Outros
II -Valores e Transparência	Princípios e valores Formas de divulgação Balanço social
III - Planejamento e Gestão	Focos de atuação Forma de gerenciamento Sustentabilidade Vinculação com o planejamento estratégico Influência da matriz ⁹
IV – Comunidade e Governo	Projetos sociais próprios Parcerias Voluntariado Tipos de projeto
V - Meio Ambiente	Parcerias Educação Ambiental Gerenciamento do Impacto ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos Indicadores Ethos e na revisão bibliográfica.

⁹ Refere-se tão somente ao caso da organização de capital estrangeiro.

A seguir serão apresentados esclarecimentos de como foram explorados as categorias e seus respectivos elementos de análise.

A categoria Causas objetiva descrever o que determina a existência de ações de investimento social no âmbito das organizações pesquisadas. Para atingir esse objetivo, foram explorados como elementos de análise três motivos, apontados por MACHADO e LAGE (2002), como fatores determinantes desse investimento: Imagem, Estratégia Mercadológica e Redução da Carga Tributária. Além desses, serão apresentados outros espontaneamente apresentados nas entrevistas.

Para o Instituto Ethos (2003), “a adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações”. Dessa forma, a categoria Valores e Transparência objetiva descrever: com o elemento Princípios e Valores, quais são os valores e princípios éticos que formam a base da cultura das empresas e que orienta suas condutas e fundamenta seu investimento social. Por meio do elemento Formas de Divulgação são apresentadas as estratégias adotadas pelas organizações na divulgação de seus programas sociais e como são envolvidos seus *stakeholders*. O elemento Balanço Social visa descrever se a organização utiliza esse instrumento, ou como ela procura ser transparente em seus investimentos sociais.

A categoria Planejamento e Gestão busca apresentar como cada uma das organizações desenvolve e gerencia seus projetos de investimento social privado. Para tanto, serão descritos os Focos de Atuação, Forma de Gerenciamento, Sustentabilidade (como os projetos são mantidos), Vinculação com o Planejamento Estratégico e Influência da Matriz.

As categorias seguintes representam uma adaptação dos temas dos Indicadores Ethos que guardam consonância com o conceito de investimento social privado.

Na categoria Comunidade e Governo, serão apresentados os projetos sociais próprios, as parcerias, a atuação do voluntariado e classificação dos projetos sociais, segundo tipologia de MACHADO e LAGE, 2002. Ressalta-se que do tema Governo e Sociedade, apresentado no Anexo I, está sendo considerada apenas a participação das

empresas em projetos sociais governamentais. Então, a junção, Comunidade e Governo. Como primeiro elemento, Projetos Sociais Próprios são aqueles em que a ação das empresas junto aos segmentos sociais beneficiados é administrada por ela própria ou através de uma Fundação específica. O elemento Parceria descreve tanto as iniciativas sociais em conjunto com ONGs, outras empresas, quanto entidades governamentais. O elemento Voluntariado objetiva descrever qual é a forma de incentivo para a adoção dessa prática. E o elemento Tipo de Projeto, objetiva classificar o investimento social, analisando o impacto das ações sociais sobre os beneficiários.

Para o Instituto Ethos (2003), “uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar estes impactos, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido”. Na categoria Meio Ambiente serão apresentadas as Parcerias, o que tem sendo feito em termos de Educação Ambiental e de Gerenciamento do Impacto Ambiental.

4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 – CASO 1: BETA BRASIL^{10 11}

O BETA Brasil faz parte do Grupo BETA, corporação internacional presente em 79 países e territórios.

A carteira atual do BETA Brasil é de aproximadamente 4 milhões de clientes pessoa física e de 300 mil clientes pessoa jurídica. O BETA Brasil está presente em cerca de 600 municípios, em todos os Estados do país. Possui uma das maiores redes bancárias privadas do Brasil, com mais de 1.700 agências e postos de atendimento. Além disso, seus clientes contam com aproximadamente 5 mil caixas automáticos e unidades de auto-atendimento e com canais de conveniência, como o Internet Banking e o Telebanco.

* Dados de 31.12.2003.

I – Causas

Inicialmente, procurou-se colher dos entrevistados, de forma espontânea, a causa principal que motiva a empresa a investir em programas sociais.

Ao tentar explicar as razões do apoio das empresas a projetos sociais, este depoimento faz um apanhado histórico da questão social e reforça a herança da filosofia da matriz europeia em investir em programas sociais:

Isso primeiro era feito pelas igrejas que hoje não estão mais conseguindo abraçar todas essas causas. Para o BETA, a responsabilidade social é um papel que já veio da matriz e, o BETA Brasil tinha de assumir essa responsabilidade. O Banco lucra, porque a comunidade possibilita isso. Então, vamos compartilhar com a comunidade o que ela nos possibilitou. O Banco vai

¹⁰ Embora a pesquisa esteja voltada às ações de âmbito nacional, em alguns casos são feitas referências às ações de todo o conglomerado mundial.

¹¹ Esta apresentação e alguns dos dados apresentados a seguir foram baseados em informações contidas no *site* www.BETA.com.br.

ajudar quem não tem, para que um dia eles também possam se beneficiar de tudo, de todo esse conforto que os mais favorecidos têm... O BETA, não digo que ele tire dos ricos para dar aos pobres, mas ele está retornando à comunidade tudo aquilo que ela lhe favoreceu. É uma filosofia deles (matriz européia).

Nesse sentido, o principal fator que motiva o BETA a contribuir com o desenvolvimento social está intimamente relacionado à filosofia empresarial divulgada pela matriz.

Em que pese essa conclusão, foram explorados três aspectos normalmente citados entres as causas de uma organização empresarial investir em responsabilidade social:

a) melhorar a imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; b) fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento do poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas; c) reduzir a carga tributária investindo nas áreas de seu interesse (MACHADO e LAGE, 2002).

a) Imagem

Quanto à questão da imagem, em uma entrevista divulgada no *site* do Banco, o Presidente Mundial (*Chairman*), foi questionado se ele acha se os projetos sociais reforçam e ajudam a melhorar a imagem do Banco. Ele disse:

Se é justamente para melhorar a imagem do Banco, absolutamente não. Mas se você vê que os projetos sociais de uma forma ou de outra, reforçam a participação do Banco na sociedade, e até os próprios funcionários sentem mais orgulhosos de trabalhar na instituição, nesse sentido sim. De uma forma ou de outra, melhora a imagem. Não sei se você concorda.

Nesse depoimento do Presidente Mundial e nos seguintes dos representantes do Banco, nota-se que os projetos sociais não têm a melhoria da imagem como objetivo principal, mas como um “subproduto”, no mesmo sentido defendido pelo GIFE (2002):

Realmente essa é a visão do presidente e é o que ele passa para nós. Tanto que não podemos ter nenhum interesse estratégico sobre os projetos sociais. É lógico que, conseqüentemente,

acontece de o Banco tornar-se mais simpático com a comunidade em que ele se encontra. Mas não é o objetivo do BETA: vamos apoiar então a comunidade lá do Beta I¹², porque nós vamos construir uma agência lá. Não é este o interesse, mas então, se isso vier acontecer, ótimo. É melhor para o Banco.

Seria uma mentira dizer que o Banco não tem preocupação com a sua imagem perante a sociedade. Toda esta causa é em prol disso e da comunidade de um modo geral.

b) Estratégia Mercadológica

Para o BETA, o objetivo maior do Banco é maximizar a riqueza dos acionistas, porque se ele não conseguisse isso, não poderia fazer nada na área social. Como o corpo gerencial tem consciência de que o Banco só atinge resultados satisfatórios, porque a comunidade permitiu, então os investimentos em responsabilidade social seriam alguma forma de retornar, de contribuir, de compartilhar todo o seu sucesso, conforme *slogan*: “compartilhar com o mundo o seu sucesso”.

A quase ausência do interesse em investir em projetos sociais como estratégia mercadológica pode ser resumida neste depoimento da Coordenadora de Projetos:

Eu acho que o BETA está tentando provar para sua comunidade aqui no Brasil que realmente seu interesse é em ajudar, mesmo as pessoas não entendendo isso. O brasileiro ainda não criou essa filosofia do consumidor consciente: ‘Eu vou abrir uma conta no Banco, porque ele apóia projetos sociais, eu vou comprar um produto no mercado, porque ele tem o selo Abridq’. Ainda é muito pequeno isso. O BETA sabe que esse consumidor consciente no Brasil quase ainda não existe, mas, mesmo assim, ele está apoiando projetos sociais. Isso confirma o não vínculo do interesse estratégico em apoiar programas sociais. Se aqui você tivesse grandes consumidores conscientes, como existe nos Estados Unidos ou na Europa, você até poderia dizer que o BETA estaria interessado nesse consumidor, mas, no Brasil, ainda não. Nós recebemos muitas entrevistas perguntando sobre o *marketing* social, porque as pessoas não estão entendendo a proposta do Banco. Não só do nosso, mas dos outros bancos, que também seguem essa mesma filosofia de apoio a projetos sociais.

¹² Bairro da cidade sede do BETA.

c) Redução da Carga Tributária

A influência da redução da carga tributária no apoio social é mínima, conforme depoimento de um Coordenador de Projetos:

O Banco tem interesse, mas que este dinheiro volte ao Departamento para que seja reaplicado na comunidade. É um interesse muito grande, mas não é isso que amarrou o apoio do BETA.

Percebe-se que a redução da carga tributária, o aumento de participação de mercado e melhoria da imagem não parecem ser relevantes para o envolvimento social, conclusão que se assemelha aos resultados da pesquisa de PELIANO (2003a).

Mesmo explorando esses três indicadores, a herança da tradição da filosofia da matriz em apoiar projetos sociais permanece como causa principal:

Na verdade, é a filosofia do banco. Esse é um conceito herdado da matriz, deste trabalho que eles fazem há anos e que trouxeram para o Brasil. Não houve pressão de ninguém. Já faz parte da tradição da matriz e nós adquirimos esse conceito também. É engraçado que o BETA chegou ao Brasil bem na época que a responsabilidade social estava crescendo aqui. Há a impressão de que o BETA Brasil estava num modismo, mas se você olhar o histórico da matriz, é um conceito muito antigo.

II – Valores e Transparência

A responsabilidade social é muito forte no país de origem do BETA. Para o BETA, ela significa compartilhar com a comunidade o sucesso deles. Este conceito está inserido no trabalho da matriz e difundido para todos os países onde está presente. Assemelha-se com a idéia apresentada por NOGUEIRA e CHAUVEL (2003) de que as empresas têm um dever de reciprocidade para com a sociedade, “que as obriga a restituir o que tomam, em termos de recursos ambientais, humanos e sociais, não apenas sob a forma de produtos ou serviços ofertados ao mercado, como também por meio de contribuições concretas para a preservação e o desenvolvimento destes recursos”. Assim,

quando o Banco entrou no Brasil, este conceito de responsabilidade social veio junto. Como ressalta a representante do BETA:

É uma coisa normal para o Banco fazer, não é um modismo. É uma prática que a matriz já adota há muitas décadas e que foi exportada para outros países. Já faz parte da tradição do Banco.

a) Princípios e Valores

O BETA, enquanto uma instituição financeira presente em 79 países, possui seus valores e princípios éticos. Os mesmos princípios que norteiam a atividade fim do Banco, a organização do Banco como um todo, são aplicados às atividades de responsabilidade social.

Para atingir o objetivo de garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas, o BETA Brasil sustenta todas as suas ações em quatro pilares fundamentais:

Solidez – Com uma rede internacional de mais de 9.500 escritórios e agências em 79 países e territórios, 139 anos de experiência, mais de 110 milhões de clientes e ativos de US\$ 1,034 trilhão, o Grupo BETA é um dos mais sólidos grupos financeiros do mundo. Essa segurança faz parte e reforça os benefícios de todos os produtos e serviços do BETA no Brasil.

Relacionamento - Em todo o mundo, o BETA tem uma política de relacionamento que coloca o cliente sempre em primeiro lugar. Em suas agências, escritórios e mesmo no suporte a seus canais de atendimento remoto, como Telebanco e Internet Banking, ele possui funcionários dedicados a fazer mais pelo cliente, sempre dispostos a ouvi-lo e a resolver os problemas dele.

Proximidade - Onde quer que o cliente esteja, em qualquer momento da sua vida, o BETA está a seu lado. Para conseguir isso, ele investe constantemente em infraestrutura e tecnologia. Para o cliente, essa proximidade é percebida nos mais de 9.500 escritórios e agências que o Grupo BETA tem ao redor do mundo. No Brasil, são mais de 1.700 agências e postos de atendimento, além de toda a estrutura de conveniência, que

inclui os quase 5 mil Caixas Automáticos do BETA e as redes Banco 24 Horas, Maestro, Cirrus e Cheque Eletrônico. Ele oferece ainda uma grande variedade de canais de atendimento à distância: Telebanco, Internet Banking, Celular e Wap Banking, e-mail Banking e muito mais.

Know-how - O Grupo BETA não se tornou uma das maiores instituições financeiras do planeta por acaso. Desde 1865, quando abriu o primeiro escritório, o BETA tem sido respeitado mundialmente pelo profundo conhecimento que possui da indústria de serviços financeiros. Essa experiência foi adquirida e ampliada ao longo dos anos, nos quais o Grupo cresceu tanto organicamente, quanto por meio de aquisições. O contato com diferentes culturas na Ásia, Europa, Américas, Oceania, Oriente Médio e África moldou um currículo sem paralelo. Hoje, o BETA orgulha-se de ser o banco local do mundo, oferecendo a seus clientes uma presença internacional com grande experiência nos mercados locais.

Todos os departamentos do Banco, inclusive o Departamento de Responsabilidade Social, trabalham com o padrão do Banco, com as mesmas normas, os mesmos princípios e valores, planejamentos e cronogramas.

b) Formas de Divulgação

Neste tópico serão mostrados as formas de participação e o envolvimento dos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas nos programas sociais da organização, bem como ocorre a divulgação dos respectivos programas.

A sensibilização e a conscientização dos funcionários sobre a importância dos programas sociais acontecem por meio de um programa chamado Ação Voluntária¹³, que possui o objetivo de sensibilizar os funcionários para as questões sociais do Banco. A ação social que é produzida fora do horário de trabalho do funcionário é direcionada a

¹³ Este programa será detalhado ao se tratar da categoria comunidade.

projetos voltados para as crianças e adolescentes carentes e também a algumas questões sobre o meio ambiente.

Os clientes normalmente não são envolvidos nas campanhas. A divulgação que existe é bem delicada. No final do ano passado teve início um pouco de divulgação para os clientes por meio da campanha Cliente a Cliente. Trata-se de uma campanha em que clientes doam seus pontos para a aquisição de *kits* escolares. O objetivo é atender a pelo menos uma instituição em cada Estado brasileiro. Conta com o apoio de voluntários para fazer contatos com as ONGs que tenham necessidade do material. Esta iniciativa partiu da própria área de *Marketing*.

Com relação aos fornecedores, não há envolvimento.

Os acionistas autorizam a liberação da verba para os projetos sociais.

A divulgação dos programas sociais é bem delicada. A maior divulgação é a do Coral. O BETA não vincula o seu apoio a programas sociais com os seus negócios, pois a sua direção crê que essa ligação não gera uma boa imagem perante a sociedade.

c) Balanço Social

Embora em nível nacional, o Banco não divulgue o Balanço Social, em nível mundial o grupo possui altos padrões de transparência e de ética, atestados inclusive pelos conceituados *Dow Jones Sustainability Index* e *FTSE4Good ethical indices*. O Dow Jones Sustainability Index é um índice, elaborado pelo Dow Jones, STOXX e SAM, do qual fazem parte companhias que já estão no Dow Jones STOXX 600 Index e que, em complemento, cumprem uma série de requisitos em matéria de Sustentabilidade, além de ser referência para instituições interessadas em investir em ações de empresas comprometidas com desenvolvimento social, ambiental e cultural. O FTSE4Good é um índice, elaborado pelo FTSE (Financial Times Stock Exchange, entidade independente que cria e gere índices bolsistas em todo o mundo), do qual fazem parte companhias que já estão nos quatro grandes índices do FTSE e que, em complemento, cumprem uma série

de requisitos ambientais, de diálogo com os *stakeholders* e de respeito pelos direitos humanos.

III – Planejamento e Gestão

a) Focos de Atuação

As principais áreas de atuação são a educação de crianças e adolescentes carentes e a preservação do meio ambiente. O BETA entende que, primeiro, a educação é crucial para o desenvolvimento e prosperidade de todo país. O próprio sucesso do BETA tem sempre dependido da educação de seus empregados e da educação das sociedades nas quais opera. Segundo, a flora e a fauna são a herança natural do ser humano, e o BETA deseja fazer a sua parte para proteger essa herança. Em nível mundial, 3/4 das contribuições à comunidade destinam-se a projetos de educação e meio ambiente.

b) Forma de Gerenciamento

O BETA conta com um Departamento de Responsabilidade Social, composto de dois escritórios: um na cidade sede e outro em São Paulo. No total são 5 funcionários, incluído o Gerente, que está lotado em São Paulo. Todos trabalham como consultores na análise de projetos encaminhados ao Banco pela comunidade.

Após análise, todas as solicitações são enviadas ao Comitê de Responsabilidade Social Corporativa. Este comitê é formado pela Diretoria do BETA, que avalia e define quais são os projetos que vêm ao encontro dos Princípios e Valores do Grupo.

Além dos Diretores que têm direito a voto, funcionários do Departamento de Responsabilidade Social, gerentes, coordenadores e voluntários de outras regiões colaboram com opiniões e pareceres, mas sem direito a voto.

Como os outros departamentos do Banco, o de Responsabilidade Social segue a mesma rotina orçamentária. Em setembro é feito o orçamento do Departamento e, posteriormente, submetido à análise do Comitê.

O BETA tem projetos sociais próprios e outros nos quais só financia.

Os projetos sociais próprios administrados pelo BETA são: o Coral, o Projeto do BETA Educação e o Ação Voluntária¹⁴. Cada um tem sua verba específica. Eles são gerenciados da mesma maneira que os demais departamentos do Banco, com acompanhamento e controle mensal. No entanto, como são projetos voltados para a educação, são compostos por profissionais diferentes das outras áreas, tais como professores de educação física e pedagogos. É o único diferencial. Todos estes funcionários especializados são efetivos do Banco contratados especificamente para estas áreas. Além desses funcionários, há estagiários ligados a diversas universidades.

Os outros projetos são apoiados financeiramente, em sistema de parceria. Existem 4 redes no Brasil para acompanhamento dos projetos: a Rede Sul, a São Paulo, a Leste-Nordeste e a Centro-Norte.

Em cada rede há um colaborador, um funcionário do banco que, mesmo sem trabalhar exclusivamente na área de responsabilidade social, recebe os projetos sociais da sua região, analisa e envia ao comitê, quatro vezes ao ano.

Para melhor controle do dinheiro revertido para os beneficiários, todo projeto encaminhado ao banco necessita do aval de um padrinho. Um padrinho é um funcionário do Banco, ou seu familiar direto, sua esposa ou seu filho e que esteja envolvido no projeto e que possa representá-lo perante o BETA, tanto na solicitação, quanto na prestação de contas. Esta foi uma forma encontrada pelo Banco de se garantir da idoneidade dos projetos e de estimular os funcionários que em seu horário fora do expediente estão na comunidade envolvidos nos projetos sociais.

Há um formulário no *site* do BETA para solicitação de apoio financeiro. No entanto, caso a solicitação seja enviada sem o aval do funcionário, ela é retornada à

¹⁴ Estes projetos serão detalhados ao se tratar da categoria Comunidade.

instituição para que ela providencie um padrinho, pois todo projeto para ser aprovado precisa contar com o “apadrinhamento” de um funcionário, que deve sentir-se confortável em acompanhar o projeto.

Na administração dos projetos em parceria, o BETA tenta passar a lógica empresarial na condução do projeto social para que este projeto procure manter-se com os recursos disponíveis. Isto ocorre, sobretudo nos projetos maiores nos quais o Banco tem maior participação. O BETA tenta explicar, mas também não se envolve tanto, a não ser nos projetos próprios que são conduzidos da mesma forma que a empresa gerencia seus negócios.

c) Sustentabilidade

No Brasil, o Banco possui duas verbas à disposição dos projetos de responsabilidade social. A verba para os projetos de educação e a verba para pequenas ações sociais. Esta última fica a cargo de cada rede de agências discutir qual será seu apoio. Por exemplo, a compra de um fogão e outros itens pequenos para um asilo, a própria agência local, que conhece todas as dificuldades daquela região, pode enviar uma solicitação de apoio ao Diretor da Rede de Agências.

A verba principal para atuação social vem da direção do conglomerado para ser administrada pelo Comitê. Além da verba principal, há um Fundo de Ação Social. O BETA Investment lançou, em 15 de outubro de 2001, um fundo de investimento inédito, o FAQ BETA Ação Social, que destina metade de sua receita para entidades beneficentes. Essas instituições são indicadas pelo Comitê de Responsabilidade Social do BETA, e a auditoria do fundo é realizada pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes, que presta o serviço gratuitamente. O FAQ BETA Ação Social é um fundo referenciado DI para clientes *private* (pessoas física e jurídica). Tem como objetivo buscar rentabilidade próxima ao CDI. A taxa de administração é de 1%, não tem carência e nem aplicação mínima. Mais de 30 projetos já recebem esses incentivos do BETA.

d) Vinculação com o Planejamento Estratégico

Os projetos sociais administrados pelo Departamento de Responsabilidade Social não têm relação com o planejamento estratégico nem vinculação com o *marketing* social. No entanto, há indicações de que outros departamentos utilizam-se do apoio a projetos sociais como uma forma de *marketing* social e vinculação ao negócio, já que estas ações não são permitidas quando os projetos são gerenciados pelo Departamento de Responsabilidade Social. É caso, por exemplo, de um evento beneficente em prol de um hospital que seja cliente. Nesse caso, não há como dissociar o vínculo ao negócio. Essas afirmações são evidenciadas pelas seguintes declarações dos representantes do BETA:

Não pode haver nenhum interesse comercial sobre os projetos sociais. Nós não apoiamos um projeto em São Paulo, porque a gente quer abrir uma agência. Pelo contrário, o projeto social não pode ter nenhum vínculo de negócio, se tiver, ele é cancelado, ou melhor, ele é enviado para a área que está interessada. Por exemplo, a área de cartões está interessada neste projeto social, porque tem algum interesse nele. Assim, a área de cartões (de crédito) que apóia, uma vez que a nossa área não pode ter interesse comercial.

Os projetos apoiados pelo Departamento de Responsabilidade Social não têm vínculo com o negócio. O objetivo do Banco é trabalhar com Responsabilidade Social, que é o compromisso que toda empresa deveria ter perante a comunidade. A comunidade deve ser ajudada como deve ser, com responsabilidade social e, não temos como atrair clientes porque ajudamos crianças carentes. É uma coisa muito antiética. Sabemos que intrinsecamente a imagem está vinculada a isso. Não tem como desvincular, embora o compromisso do Banco seja com a comunidade. Se o apoio a projetos sociais, melhora a imagem, ótimo. Mas o objetivo é o apoio à comunidade sem olhar o negócio.

Essa idéia de desvincular o apoio social ao negócio, é bastante firme, conforme mais esse depoimento da representante do BETA :

Embora seja difícil para o grupo que trabalha com a estratégia de negócios desvincular-se disso, atualmente os diretores que participam do comitê estão deixando seu lado de negócios lá fora e estão conseguindo trabalhar com os projetos sociais com o interesse de ajudar a comunidade, sem vinculá-los ao negócio.

e) Influência da Matriz

O BETA Brasil procura seguir a diretriz mundial em apoiar projetos ambientais e educacionais, conforme demonstra esta declaração:

O BETA Brasil segue o padrão mundial. As ações constituídas aqui são muito parecidas. Não é igual, pois é lógico que cada região no mundo tem um problema específico, mas as ações são quase todas voltadas para as crianças e o meio ambiente. Poucas ações, como eu falei, fogem deste objetivo mundial. Não que nós sejamos obrigados a fazer isso no Brasil, mas preferimos trabalhar como o BETA trabalha no mundo. Poderíamos ter a utilização da verba para acompanhar um projeto de saúde, mas o Banco preferiu trabalhar no Brasil em conformidade com a diretriz mundial.

É preciso que fique claro que o BETA, ao adquirir o SIGMA¹⁵ em 1997, não deu continuidade à filosofia de trabalho social que aquele banco porventura tivesse. Passaram a ser seguidas as diretrizes da matriz:

O único projeto, e nem era projeto social e se tornou um projeto social com o BETA foi o Coral. O Coral era um projeto do antigo Banco, só que, com o antigo Banco limitava-se a uma apresentação. Com o novo Banco, foi desenvolvido um projeto social - o BETA Educação - que trabalha com as crianças do Coral.

Ao analisar o planejamento e a gestão do investimento social do BETA, encontram-se indicações de que ele adota procedimentos administrativos similares aos adotados na condução de seu negócio, ao contrário da maioria das empresas, conforme pesquisa de PELIANO (2003a).

¹⁵ Nome fictício do banco adquirido pelo BETA.

IV – Comunidade e Governo

a) Projetos Sociais Próprios

BETA Educação - Esse projeto foi desenvolvido e estruturado para atender às necessidades e carências das crianças que participam do Coral do Natal. O Coral é composto por 140 crianças de cinco lares e três unidades do projeto Piá, que juntos abrigam um total de 850 menores. O programa começou em janeiro de 2001 e, desde então já foram implantadas todas as cinco fases previstas:

Na primeira fase do Programa BETA Educação, as 850 crianças receberam o Seguro Saúde do BETA, com atendimento exclusivo no Hospital da Cruz Vermelha e ampla cobertura, que inclui sessões de fisioterapia ilimitadas e tratamento psiquiátrico.

Na segunda, o BETA estabeleceu uma parceria com a Plenna Dental para o atendimento odontológico, manutenção e orientação da higiene bucal das crianças.

Na terceira fase, o programa trabalhou com a Educação Física, por meio de parcerias com universidades paranaenses. As atividades físicas possibilitam realizar um diagnóstico individual, pois a abordagem corporal favorece o relacionamento e o contato com as crianças, auxiliando-as a demonstrar com segurança reações emocionais e o perfil físico e motor.

Após a análise detalhada da terceira fase, foi detectada a necessidade de reforço escolar para as crianças. Com a mesma metodologia de participação de estagiários, foi implementada a quarta fase do Programa BETA Educação. Na quinta fase, foi feito um investimento em capacitação profissional para os adolescentes, objetivando garantir a eles um futuro no mercado de trabalho e auto-sustentação após saírem do lar, quando completarem 18 anos.

Coral - O Coral Permanente do BETA conta com aproximadamente 40 crianças entre 8 e 12 anos de idade. Para participar, elas precisam apresentar bom desempenho escolar.

No Coral, as crianças têm contato constante com música e poesia. Para cantar, elas aprendem a interpretar e entender o que cantam, o que ajuda no aprendizado da língua portuguesa e no desenvolvimento de sua capacidade de expressão.

O Coral não visa apenas às apresentações, mas objetiva a inclusão social e o aumento da auto-estima das crianças. Ao participar do Coral, elas recebem também todo o suporte do BETA Educação.

As atividades do Coral incluem três ensaios semanais, trabalho com diferentes ritmos e estilos musicais, *workshops*, laboratórios de voz, dinâmicas de grupo e reuniões psicopedagógicas.

Já o Coral do Natal é composto por 140 crianças de oito instituições de caridade apoiadas pelo BETA. São elas: Lar Acridas, Lar Padre João Ceconello, Lar Hermínia Scheleder, Lar Hermínia Lupion, Piá João de Barros, Piá Yvonne Pimentel, Piá Tia Eva, Piá Vila Torres. No total essas instituições abrigam 850 crianças.

Programa de Ação Voluntária - Em dezembro de 2000, foi criado o Programa de Ação Voluntária do BETA, com a missão de desenvolver ações de solidariedade e estimular o trabalho voluntário de funcionários e seus familiares junto às comunidades.

No início eram 5 instituições e 70 voluntários, e atualmente o Programa conta com cerca de 2000 voluntários, que atendem a 25.000 pessoas em 320 instituições em todo o Brasil. A maioria dos beneficiários é formada por crianças, embora sejam atendidos também idosos, doentes e moradores de rua.

O Programa de Ação Voluntária atende a várias instituições em todo o Brasil, contando com o apoio das Redes, por meio de campanhas de solidariedade de incentivo à doação de material escolar, leite, doces, roupas e brinquedos e de trabalho voluntário em aulas de informática, palestras educativas e atividades recreativas. Além disso, os voluntários promovem festas na Páscoa, no Dia das Crianças e no Natal em instituições de caridade.

O Programa de Ação Voluntária espera, em médio prazo, tornar os funcionários cidadãos ativos e atuantes na vida social.

Há doações tanto do próprio BETA como de funcionários. Só na Campanha de Natal foram arrecadados 15.000 presentes de funcionários, no valor médio de R\$15,00, além de 75.000 kg de alimentos.

b) Parcerias

O BETA apóia cerca de 40 iniciativas em todas as regiões do país. No campo da educação, os projetos apoiados beneficiam direta ou indiretamente mais de 25 mil crianças e jovens.

Algumas das parcerias mais expressivas em termos de projetos sociais do BETA são as seguintes:

No Rio Grande do Sul, o BETA é um dos mantenedores do “Projeto Pescar”. Trata-se de uma Rede que funciona por meio do sistema de franquia social. As empresas franqueadas pela Fundação Projeto Pescar abrem espaço para a formação pessoal e profissional de adolescentes de baixa renda em suas próprias dependências, encaminhando-os, depois, ao mercado de trabalho. Além de promover a aprendizagem básica para o exercício de uma profissão nas mais diversas áreas da indústria, do comércio e da prestação de serviços, o Projeto estimula seus jovens a adotarem novos hábitos e atitudes de convivência e cidadania. Para tanto, propõe que a tradicional postura assistencialista de “dar o peixe” seja substituída por iniciativas de investimento social que promovam, em longo prazo, o desenvolvimento comunitário sustentado, ou seja, “ensinar a pescar”. As escolas mantidas pelo grupo de empresas do qual o BETA faz parte já educaram, profissionalizaram e encaminharam ao mercado de trabalho cerca de quatro mil jovens.

Na cidade sede do BETA no Brasil, além dos três projetos sociais próprios, o BETA tem dois grandes projetos em parceria.

O primeiro é o “Raquete para o Futuro”, que é coordenado por uma ex-tenista. O projeto retira jovens e meninos da rua. Eles têm que obrigatoriamente freqüentar a escola regular para poderem receber o treinamento do projeto, no qual eles aprendem a jogar

tênis e a consertar raquetes. São “boleiros” também nos jogos de tênis, além de receberem todo apoio pedagógico e bolsas de estudo, que muitas vezes ajudam na manutenção de suas famílias. O BETA viabilizou este projeto por meio do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente da cidade sede, que presta apoio administrativo a muitos projetos sociais.

Os resultados deste projeto podem ser sintetizados neste depoimento de um beneficiário do projeto ao comentar as mudanças em sua vida, após a participação no projeto:

Bem melhor. Antes eu estava na rua, cuidando de carro, não almoçava direito, não me alimentava. Chegava em casa tarde. Agora aqui já é melhor. Tem horário para chegar em casa, você ganha o dinheiro por mês mais gorjeta. Ajuda bastante. Antes eu ficava aprontando na rua, quebrando vidro de carro, coisa de “Piá de Rua”. Agora não, agora... Em vez de eu estar na rua aprontando, agora eu estou aqui jogando tênis. O rendimento escolar está sendo melhor... Está sendo importante este dinheiro que está rendendo bastante lá em casa. Nunca mais tive problema, agora estou bem mais ajuizado.

O segundo é o “Perpétuo Socorro”. O BETA fornece apoio financeiro ao Projeto que dá abrigo, treinamento profissional e auxílio ao combate do vício de drogas a ex-meninos de rua. O foco já não são mais os adolescentes, mas jovens mesmo, acima de 18 anos que se encontravam na rua. A instituição sobrevive de doações de pessoas físicas e jurídicas, mas sem a participação de órgãos estatais. A educação em tempo integral é oferecida por professores voluntários dos renomados colégios Medianeira e Sion. Os alunos, mesmo que entrem analfabetos, em três anos, conseguem concluir o segundo grau. O seu responsável afirma que essa escola é a única com 100% de aprovação no vestibular da cidade onde se localiza a sede do BETA. Atende a 24 jovens e vai passar para 60 em breve.

Em São Paulo, tem a Maria Helen Drexel. Com 27 anos de atuação, essa entidade tem uma proposta considerada inovadora até hoje. Sua estrutura foi criada para lembrar uma família. São 74 crianças em oito lares, com média de nove crianças cada, as quais ficam sob os cuidados de um pai e uma mãe social até os 18 anos de idade (ou até a criança ser adotada ou retornar à sua família biológica). O BETA apóia financeiramente o

projeto educacional da associação, que mantém os lares e garante as condições de saúde, educação e desenvolvimento social e afetivo das crianças.

No Rio de Janeiro, há um projeto em parceria com a Unicef na Favela da Rocinha. Criado por Ênio Figueiredo, ex-técnico da seleção brasileira de vôlei, este projeto trabalha com quatro modalidades esportivas - atletismo, basquete, futebol e vôlei - e desenvolve atividades culturais na Favela da Rocinha. O projeto teve início em janeiro de 1999, com 150 crianças. Apenas nove meses depois o número de crianças já havia dobrado. A principal missão do projeto Rumo Certo - Vila Olímpica da Rocinha é levar esperança a essas crianças, retirando-as das ruas e afastando-as das drogas. Com parceria da prefeitura, que forneceu materiais de judô e ginástica olímpica, e da Furnas Centrais Elétricas, que arrendou o Clube Umuarama por cinco anos para os treinos, nasceu a Vila Olímpica da Rocinha, que hoje atende a cerca de 1.500 crianças. Em 2001, o BETA passou a apoiar a implementação de toda a parte educacional do projeto, oferecendo a todas as crianças aulas de reforço escolar, informática e artes, além de outras atividades culturais.

No Centro-Norte há o Colégio Nazaré. O município de Poconé, no Mato Grosso, possui 36 mil habitantes. O Colégio Nazaré, localizado na Rodovia Transpantaneira, é uma entidade de utilidade pública, com capacidade para abrigar 200 crianças em regime de internato. Ele tem como objetivo assistir a crianças e adolescentes, especialmente órfãos, com idade entre 5 e 17 anos. Com doações mensais, o BETA permite ao Colégio Nazaré fornecer educação primária a esses jovens, além de formação profissionalizante em agricultura, pecuária, carpintaria, marcenaria, eletrotécnica, mecânica, escultura, modelagem, canto, teatro e piscicultura. O Colégio ainda assiste a outras 150 crianças e jovens em semi-internato, fornecendo três refeições por dia, e mais 150 adolescentes com uma refeição diária.

Incluindo estes projetos citados, o BETA apóia projetos em cerca de 14 Estados brasileiros.

c) Voluntariado

Embora este tema já tenha sido abordado ao tratar do Programa Ação Voluntária e da parceria com a Earthwatch, a seguir será apresentado um pouco mais.

O trabalho voluntário não se limita às instituições apoiadas pelo BETA, mas abrange outras indicadas pelos próprios funcionários. Não ocorre liberação nem compensação de horários, pois o trabalho voluntário é realizado fora do horário do expediente. A exceção fica por conta do Programa “Investindo na Natureza”, no qual os participantes têm todas as despesas cobertas e são liberados do expediente. A importância desse programa é demonstrada pelos depoimentos da representante do BETA e de uma voluntária participante do projeto Golfinhos (Espanha)¹⁶, respectivamente:

A própria ONG é quem escolhe os candidatos com o perfil mais adequado. Eles ficam 15 dias nos projetos ambientais, com tudo pago, mas os voluntários não estão lá como turistas. Eles têm de participar ativamente dos programas e, quando retornam, eles devem compartilhar os conhecimentos auferidos com a comunidade.

Vimos muitos golfinhos e baleias. Os grupos que encontrávamos eram, muitas vezes, de mais de 50, e cada momento era mágico. A cada grupo encontrado, coletávamos amostras de pele, filmávamos o comportamento dentro e fora d'água, tirávamos fotos e gravávamos seus sons com um *hydrophone*. A parceria do BETA nesses projetos é muito mais do que um investimento no meio ambiente. O banco está possibilitando que nós possamos participar ativamente na preservação da natureza e despertando em todos a vontade de contribuir. O efeito dessa ação será grandioso.

d) Tipos de Projeto

Os projetos sociais desenvolvidos pelo BETA objetivam buscar autonomia e emancipação das comunidades assistidas. O Banco passa sempre a idéia de que com o tempo, os projetos têm que tirar o auto-sustento. O propósito é ajudar numa arrancada deles, mas é deixado claro que a partir de uma determinada data eles teriam de estar

¹⁶ Depoimento disponível no *site* do Banco.

procurando outros mantenedores, pois o apoio não será para sempre, conforme declarações da representante do BETA:

O BETA não gosta de ser o único mantenedor do projeto social para justamente não criar uma situação de dependência. Se um dia o BETA decidir apoiar outros projetos, aquele pode acabar. Então, nós orientamos muito bem os projetos sobre isso, porque nós somos muito procurados para apoiar pagamento de professores, contas de água, luz, mas este não é o objetivo do BETA. Então, nós apoiamos projetos que têm começo, meio e fim: ‘Nós vamos apoiar este projeto até esta data, você tem que se organizar, procure outro mantenedor.’ Existe também essa preocupação nossa de orientar os projetos quanto a essa possibilidade.

O Terceiro Setor ainda está naquele conceito, naquele pensamento da filantropia: ‘vamos sentar e esperar que alguém nos ajude.’ Ainda existe isso, embora esteja mudando. Muitos profissionais estão entrando no Terceiro Setor para organizá-lo, para ele realmente otimizar, gastar só o que tem, porque ele tende a gastar mais do que recebe. Assim, nós estamos tentando explicar para eles que nossa função não é mantê-los para sempre. É só por um momento.

Nota-se aqui que, dos três grupos diferentes de visão para o alcance da sustentabilidade dos projetos apoiados apontados por PELIANO (2003a), tópico 2.3.3 deste trabalho, o BETA adota uma mistura entre os dois primeiros grupos, ou seja, tem como orientação não apoiar projetos por tempo indeterminado e não ser o único mantenedor do projeto.

V – Meio Ambiente

a) Parcerias

Em 2002, o BETA mundial firmou um convênio com 3 grandes ONGs: WWF, a Botanic Gardens Conservation International (BGCI) e a Earthwatch. Como necessitava de uma equipe especializada composta por engenheiros, agrônomos e biólogos para avaliar os projetos ambientais, o apoio foi dirigido a essas três grandes ONGs. Para tanto, ele direcionou em nível mundial cinquenta milhões de dólares às três ONGs para que elas mesmas pudessem coordenar os projetos ambientais.

Atualmente, o tema mais importante é a água. A WWF preocupa-se com a preservação das águas de grandes bacias hidrográficas, como as do rio Amazonas e do Rio Grande, nos Estados Unidos. A BGCI ajuda a salvar em parcerias com jardins botânicos de todo o mundo mais de 2.000 espécimes de plantas raras da extinção. A Earthwatch cuida do programa com os funcionários voluntários, em que cerca de 2.000 funcionários de todo o mundo participam em cerca de quarenta projetos de conservação ambiental.

O trabalho no Brasil de acompanhamento do trabalho da Earthwatch é conduzido diretamente pelo gerente do Departamento de Responsabilidade Social. Os Coordenadores encarregam-se da inscrição para que os funcionários participem do processo seletivo junto a Earthwatch. No Brasil existe um programa na Amazônia e no Pantanal, além de cerca de 40 projetos no mundo inteiro. Nestes trabalhos, o funcionário tem todas as despesas cobertas pelo prazo máximo de duas semanas.

b) Educação Ambiental

A transmissão do aprendizado dos voluntários nos projetos ambientais ocorre da seguinte maneira: após retornar dos projetos ambientais no mundo, o funcionário recebe uma verba para apoiar projetos educativos ambientais no Brasil.

Muitos funcionários estão fazendo essa parte educativa. Por exemplo, foi realizado em São Paulo, o Eco Júnior. Trata-se de uma iniciativa de funcionários que participaram do programa junto a Earthwatch. A verba que eles receberam foi aplicada em duas ONGs de São Paulo: Recanto da Cruz Grande e Maria Helen Drexel. Os beneficiários desses projetos sociais foram levados a uma faixa ambiental, uma reserva da Mata Atlântica, onde permaneceram três dias, conscientizando-se da necessidade de preservação do meio ambiente, particularmente da flora e da fauna.

c) Gerenciamento do Impacto Ambiental

Mesmo tratando-se de uma instituição prestadora de serviços, há uma preocupação com os impactos ambientais causados pelos próprios processos, produtos e serviços. Em nível mundial já existe uma preocupação com o consumo de água e energia e a reciclagem de material. No Brasil, esta preocupação começa a evidenciar-se com o trabalho de reciclagem de papel realizado na cidade sede.

4.2 – CASO 2: BANCO BRADESCO S.A.¹⁷

O Bradesco é o líder do setor financeiro privado brasileiro e apresenta o melhor índice de eficiência entre os bancos de varejo. Seu modelo administrativo vem apresentando retorno atraente aos seus 2,3 milhões de acionistas.

O Bradesco encerrou o ano de 2003 com o Lucro Líquido de R\$ 2,3 bilhões e Ativos Totais de R\$ 176 bilhões.

Na área de crédito R\$ 41,6 bilhões foi o saldo, ao final do ano, das operações de crédito consolidadas, incluindo Adiantamento sobre contratos de Câmbio e Arrendamento Mercantil. O Banco tem ainda sob gestão R\$ 81,5 bilhões em fundos de investimento e carteiras administradas.

O Bradesco também ocupa posição de liderança nos mercados de Seguros, *Leasing* e Capitalização. No segmento de Previdência Privada, superou a marca de 1,7 milhão de participantes, o que representa mais de 50% do mercado total de previdência privada no país.

Presente em todas as regiões do Brasil, o Bradesco dispõe de uma ampla rede de atendimento ao cliente. São 3.052 Agências, mais de 2.062 postos de atendimento bancário e 21.605 mil terminais de auto-atendimento Bradesco Dia e Noite.

¹⁷ Por ser a Fundação Bradesco, o braço social da Organização Bradesco, a quase totalidade das informações refere-se tão-somente à atuação social da Fundação, embora também se tenha buscado transmitir informações que extrapolem a área de atuação da Fundação.

Uma sofisticada central telefônica, o Fone Fácil, recebe cerca de 229 milhões de ligações por ano e realiza diversos serviços.

O Bradesco Internet Banking é outro canal de atendimento com 5,9 milhões de clientes que realizaram cerca de 320,3 milhões de transações até 31.12.2003.

Além disso, grandes grupos econômicos e pessoas físicas com alta disponibilidade financeira recebem atendimento especializado por meio das áreas Private e Corporate.

No exterior, o Bradesco tem Agências em Nova York, Grand Cayman e Nassau, além de subsidiárias em Nassau, Luxemburgo, Buenos Aires, Grand Cayman e Tóquio.

* dados de 31/12/2003

I – Causas

Para descrever as causas de se investir em projetos sociais, foi realizado o mesmo procedimento adotado em relação ao BETA, ou seja, descrição da causa principal segundo ponto de vista da entrevistada, para depois explorar os três indicadores constantes do quadro de análise.

Para o Bradesco, o que significa agir com responsabilidade social faz parte de sua história. E principalmente da história da Fundação Bradesco que surgiu na década de 50, pela idéia e pela vontade do seu idealizador, o empresário Amador Aguiar. Numa perspectiva inovadora para a sua época, quando não se falava em responsabilidade social, ele pensou em alguma ação para que a distribuição do capital, dos rendimentos e do desenvolvimento econômico do Banco ajudasse na superação das desigualdades econômicas e sociais. E essa ação foi o investimento em educação. Por essa razão, ele instituiu a Fundação Bradesco e a levou para áreas carentes de serviços educacionais e sociais. Hoje a Fundação é o principal agente de responsabilidade social do Bradesco. Ela nasceu, no primeiro momento, para atender a demandas e necessidades sociais dos filhos de funcionários que trabalhavam na nova sede do Grupo, em Osasco. Depois, ela estendeu-se para a comunidade carente em outros Estados brasileiros.

Questionada sobre qual seria a principal causa para o Bradesco contribuir para o desenvolvimento social, a representante¹⁸ assim se posicionou:

O que nós precisamos ter bastante claro é que a história da Fundação Bradesco é alguma coisa da década de 50, quando se tinha bastante forte a idéia de filantropia genuína e ligada muito fortemente à vontade do instituidor. Uma Fundação acontece pela vontade do instituidor. Então o seu Aguiar tinha essa visão de que realmente compartilhar os resultados do desenvolvimento econômico que o Banco pudesse propiciar, poderia ser uma boa possibilidade, desde que as pessoas tivessem escolarização. E aí ele vem, depois podemos visitar o Museu para você entender melhor, de uma viagem pelo Nordeste, indignado com o quadro que ele vê lá e resolve expandir as escolas da Fundação Bradesco para localidades realmente de difícil acesso, de grande carência sócio-econômica, onde necessariamente não havia agências do Bradesco. Se você pensar que foi implantado há trinta anos um internato, em Tocantins, de frente para a ilha do Bananal, de difícil acesso, num lugar perdido do nada, onde os pais dos alunos hoje levam dois dias para chegar de barco, você imagina como era há 30 anos. Qual seria o interesse de um empresário em colocar lá uma estrutura mega, com internato, padaria, indústria rural, remunerando professores, colonos, diretores daquela fazenda, enfim, montando uma mini-cidade para que aquilo de alguma forma pudesse beneficiar as crianças que precisavam de escolas e não tinham escolas naquele lugar?

Por esse discurso, nota-se que o Bradesco normalmente implanta suas escolas em áreas carentes e não próximas às suas agências, como é o costume da maioria das empresas brasileiras, apontado por PELIANO (2003a).

Esses discursos afirmam a razão e o interesse de se investir em projetos sociais:

Paixão, por uma coisa de que provavelmente ele sentia falta. Você sabe que o seu Amador Aguiar era um autodidata. Ele não teve condições de fazer mais do que a quarta série, e mesmo assim, construiu um império. Então ele achava, que, se ele, com a pouca escolaridade que teve, conseguiu construir um império, imagina se ele desse escolarização e pudesse permitir que outras crianças tivessem condições de ter educação. Então, para ele, a educação seria o grande motor que impulsionaria o desenvolvimento.

São fatores de filantropia mesmo, tanto que ele é daquela geração de filantropos que achavam que não se deveria fazer uma divulgação do trabalho social. Até contrariando todas estas modernas orientações para que se faça o *marketing* social, para que se faça uma ampla divulgação, sempre a postura do Bradesco e da Fundação Bradesco foi bastante discreta. Nós procuramos pegar todos os resultados da nossa ação e passar como uma experiência e não como um *marketing* social. Isso também está vinculado e voltado a uma orientação do nosso

¹⁸ A maioria dos depoimentos é da Sub-gerente de Relações Institucionais da Fundação Bradesco. Caso não seja, sempre será feita menção ao entrevistado.

instituidor, que era bastante discreto, que guardava com bastante discrição todas as atividades sociais que realizava.

Então, como se pôde perceber, a motivação da ação social para o Bradesco estaria ligada à filantropia empresarial, ao histórico de seu fundador, que ao longo dos anos foi sendo incorporado aos valores da instituição:

Eu acho que quando nós falamos nessa etapa de filantropia empresarial, também estão implícitos os valores, e esses valores não são coisas que se perdem e depois se escrevem outros e se colocam na parede. Nós temos toda uma vocação para essa atuação social e foi escolhida a educação como missão da Organização Bradesco. Hoje em dia há novas demandas, e o Bradesco investe em outras diversas áreas, como inovação científica e tecnológica, cultura, eventos culturais e esportes. Mas o investimento que é mais acentuado é em educação, porque essa foi a vocação que foi diagnosticada e que foi eleita para ser seguida. Então eu penso que, dentro dessa perspectiva, o Bradesco, de certa forma, diversifica sua atuação social, mas sempre respeita essa questão da educação e analisa como essa perspectiva do investimento em educação influencia as decisões de que outras coisas patrocinar.

Ao se explorar se entre as causas do investimento em ações de responsabilidade social estariam melhoria da imagem, forma de estratégia mercadológica e redução da carga tributária, pelos depoimentos abaixo, fica evidente a pouca importância desses fatores.

a) Imagem

A Fundação Bradesco tinha uma meta também idealizada pelo seu Aguiar e ele acabou falecendo antes de ver isso cumprido, que era que pelo menos cada Estado da Federação contasse com uma escola da Fundação Bradesco. Foi conseguido agora no início do ano (de 2003) com a implantação em Boa Vista. E eu tive a oportunidade de acompanhar a implantação desta escola e posso dizer para você: 40 anos se passaram e muita coisa ainda precisa ser feita. Por mais que nos esforcemos em levar educação de qualidade, em ajudar o poder público, ainda há muito a ser feito. São feitos estudos sócio-econômicos da clientela, do perfil da clientela que vai entrar em nossas escolas e, infelizmente, o corte em renda familiar, muitas famílias que tinham a casa de alvenaria eram consideradas privilegiadas, porque a grande maioria não tinha condições sanitárias, não tinha uma casa de alvenaria. Realmente, é uma população bastante carente, bastante humilde que precisamos muitas vezes separar entre aquelas pessoas: pobreza e miséria extrema. Essa foi a realidade que nós encontramos. Então eu penso que a continuidade desse projeto está justamente relacionada à necessidade que temos ainda hoje. Eu penso que o projeto social se justifica a partir do momento em que ainda haja necessidade de que aquela situação que se propôs a resolver ainda não foi solucionada. Então, há muito por fazer. Sempre há necessidade de educação. A partir do momento em que tiver superado todos estes problemas

de desigualdade, de necessidade de educação, vamos pensar em educação em outras modalidades. Dando como exemplo: determinada organização social se propõe a combater a extinção de determinada espécie animal e ao longo de algum tempo aquela meta é cumprida, está cessada ali a finalidade. Então ela vai ter de procurar alguma outra necessidade. Então eu acho que a continuidade de nosso trabalho justamente se deve ainda à necessidade que temos em prosseguir oferecendo educação para as crianças carentes.

b) Estratégia Mercadológica

Embora o Banco tenha em mente que a promoção de ações sociais possa vir a fomentar o desenvolvimento do mercado consumidor de modo geral, e conseqüentemente gerar uma cadeia que se concretize em um maior número de potenciais clientes bancários, também não há uma concepção do investimento social como forma de captação de clientes, principalmente os investimentos feitos pela Fundação.

No entanto, extrapolando a esfera de atuação da Fundação, o Bradesco entende como focos de responsabilidade social a educação, o esporte, a cultura e a cidadania, ações essas em que os apoios e a divulgação são viabilizados pelo Departamento de Marketing do Banco, com a esfera de decisão ligada aos órgãos deliberativos do Banco. Essa afirmação pode ser ratificada pelos seguintes depoimentos da representante:

São decisões voltadas ao conselho do Banco, ou das diretorias das empresas ligadas que fazem esse investimento. Mas de uma forma como eu acabei de dizer para você, esses investimentos estão ligados a uma orientação principal que é justamente eventos ou acontecimentos que estejam de alguma forma beneficiando a comunidade e a sociedade, levando algo de melhor para o interesse público, como é o caso dos eventos culturais, da reforma do patrimônio histórico, e que, de alguma forma melhora as condições da comunidade e também a possibilidade de acesso das pessoas a estes recursos.

Há a Bienal, o Teletom, os Cartões de Crédito de Afinidade, a AACD, o SOS Mata Atlântica, as Festas Regionais, como a Festa da Uva, no Sul, como os trios elétricos da Bahia e outras festas religiosas. Então são ações que o Banco Bradesco apóia de forma a vincular sua marca, sua posição como investidor social em benefício da sociedade.

Essas ações exemplificadas acima têm a preocupação primeira em trazer benefício para a sociedade, sendo que o que vier de mídia indireta daquilo é uma conseqüência, um subproduto:

Eu não concebo isso como um *marketing* social, no sentido que se costuma pensar, em fazer por aparecer, mas fazer porque é necessário fazer e porque há uma possibilidade de impacto maior dessa ação. Assim, é preferível gastar na reforma de um patrimônio histórico com o qual se pode obter uma publicidade indireta do que gastar dinheiro numa campanha publicitária. Se há um recurso para ser gasto, vamos fazer uma reforma que já está começada em vez de fazer uma propaganda por fazer.

Na Fundação, não há verba para se investir em *marketing*:

Nós fazemos uma interface de marketing e utilizamos dos trabalhos dele, porque o nosso foco é a educação. Nós temos que pensar em educação com qualidade. Toda esta parte de divulgação, estas peças, esses relatórios acabam sendo doados pelo Departamento de *Marketing*.

Nota-se, nesse aspecto, a adoção de alianças fortes com departamentos da mantenedora que tendem a apresentar maior interface cotidiana com as atividades de investimento social, conforme recomendado pelo GIFE (2002).

c) Redução da Carga Tributária

Há essa possibilidade também. Eu vou mostrar para você os relatórios e, se você fizer uma análise depois, o que é investido pela Fundação Bradesco é muito superior ao que ela tem de possibilidade de deduzir do imposto de renda. Então, fundamentalmente isso não é o que move o investimento da Fundação Bradesco ou do Bradesco em causas sociais. Porque ele acaba investindo muito mais do que ele poderia abater em imposto.

Como se pôde notar, não há uma relação direta entre o investimento social e a preocupação em se melhorar a imagem do Banco, aumentar a participação de mercado e reduzir a carga tributária.

A seguir será apresentada a atuação complementar da Fundação em relação ao Estado, que apareceu no discurso da representante.

d) Outros - Ação Complementar ao Estado

O Bradesco entende que sua contribuição à sociedade, quando ele oferece educação formal gratuita, não é necessariamente fazer o papel do Estado, mas sim, complementar a ação do Estado, potencializar esse dever do Estado que muitas vezes deixa a desejar. Como o equipamento do Estado não tem condições de atingir as pessoas em determinada localidade, então a Fundação Bradesco tem condições de atender àquela comunidade com a implementação de escolas em localidades onde muitas vezes não há, ou há poucos serviços públicos de educação e assistência social.

Nesse sentido, a Fundação Bradesco surgiu para suprir esta carência educacional que o governo não consegue atender:

Se você pensar que na década de 50, quando começou a primeira escola da Fundação Bradesco, não tinha infra-estrutura no município para oferecer uma educação aos filhos dos funcionários e foi necessário construir uma escola de emergência, dali começou a primeira escola da Fundação Bradesco. O Estado ainda não tinha chegado ali. Precisava-se dar educação para aqueles filhos de funcionários. Então, a necessidade de ter uma escola mantida pelo Bradesco para garantir que os funcionários viessem a trabalhar e tivessem como deixar seus filhos na escola.

Ainda voltando naquela questão, se a empresa deve ou não ajudar o Estado, ou deixar o Estado fazer tudo sozinho, e ficar só apenas naquele limite de pagar seus impostos, também é interesse da empresa muitas vezes ter uma mão de obra qualificada, não é verdade? Muitas vezes, a empresa precisa de consumidores, para comprar seus produtos, e se as pessoas não têm dinheiro para comprar seus produtos, a empresa não tem razão de ser. E como é que fica a ajuda àquela comunidade a ter condições de emprego e renda para consumir seus produtos? Como é que fica o aumento dessa cadeia produtiva? Se nossa contribuição é através da educação, acreditando que ela dá possibilidades de aquela pessoa ter uma mobilidade social, ter uma empregabilidade, realmente ter uma mudança em sua realidade social, nós, de alguma forma, estamos conseguindo o desenvolvimento da nossa mantenedora.

O apoio a atividades governamentais é uma constante nas atividades da Fundação. Mas ela tem consciência das limitações de sua atuação, uma vez que seu papel é considerado complementar e não substitutivo ao do Estado, conforme posicionamento da representante:

Então no que tange ao Poder Público, a Fundação Bradesco aparece como uma ação complementar e não uma ação substitutiva ao Estado. É lógico que temos um programa bastante grande, bastante representativo, mas que não dá conta de resolver todos os problemas de educação e de escolarização do país. Então o que nós fazemos é uma pequena parcela de ajuda que contribui para que a educação pública tenha mais qualidade. Então à medida que atendemos a 105.000 alunos, isso não é nada em relação a todas as crianças, jovens e adultos com necessidade de escolarização que o Governo tem para atender. Porque essa é uma função do Governo e um direito do cidadão, garantido constitucionalmente. Quem precisa dar educação é o Estado, mas a Fundação faz a parte dela, na medida em que ela pode fazer.

Utilizando-se da infra-estrutura, a Fundação colabora com o Poder Público, fazendo parcerias, como a Escola Virtual, conforme depoimentos da representante:

Então já que nós temos uma rede de escolas, já que nós temos uma experiência acumulada aí de quatro décadas de ensino e temos um investimento bastante grande na formação de nossos educadores, porque não compartilhar isso com o poder público que muito precisa? Então são feitas estas parcerias, como a da Escola Virtual, parcerias no treinamento e desenvolvimento de educadores na qual convidamos os professores da rede pública a também tomarem parte e também fazerem uma interação com nossos professores.

Mas de alguma forma a Fundação Bradesco entende que é cada um na sua especialidade. Cada um, com a clareza de seu papel social, pode muitas vezes somar esforços e se unir para fazer melhor o que se propõe a fazer. É o caso, por exemplo, da nossa parceria com a FEBEM. A Fundação Bradesco acumulou conhecimentos na área de educação de jovens e na profissionalização desses jovens. Por outro lado, o Governo do Estado precisava oferecer oficinas de capacitação aos jovens da FEBEM de forma que esses jovens tivessem a oportunidade de se inserir no mercado de trabalho. E aí, o que aconteceu? Somou essa experiência da Fundação Bradesco na educação de jovens e a necessidade da FEBEM em profissionalizar esses jovens e prepará-los para o mercado de trabalho. Fez-se essa parceria e hoje tem-se um grupo da FEBEM, alunos que passaram pelos cursos oferecidos pela Fundação Bradesco. Tiveram certificação da Fundação Bradesco e agora estão entrando no mercado de trabalho. Então há como se promover algumas parcerias com a possibilidade de identificar uma afinidade comum e ajudar, desde que haja bem claro o papel de cada um.

II – Valores e transparência

a) Princípios e Valores

Em termos de cultura e princípios de atuação, a Fundação é orientada por sua mantenedora, que é o Banco Bradesco.

O Bradesco, enquanto instituição financeira com atuação em todo o Brasil, possui seus valores e princípios. A cultura organizacional dele está apoiada nos princípios de conhecimento, flexibilidade, criatividade e superação.

Como está internalizada na cultura da empresa a intenção de sempre buscar a excelência, a parte não-lucrativa procura obter o êxito que é reconhecido pelo Banco Bradesco. Assim, na Fundação Bradesco, todos os recursos são gerenciados e administrados de forma bastante profissional. A Fundação segue os mesmos valores da mantenedora, consciente de que embora não se possa falar em lucro, ela não pode ter um déficit ou um problema em relação à questão administrativa. Os padrões de controle são bastante rigorosos, com a presença de auditorias externas e inspeções periódicas na parte administrativa para garantir que os recursos sejam gerenciados da melhor forma.

Os princípios de administração, de transparência, de controle e de rigor na gestão dos recursos, adaptados da mantenedora, fazem com que a Fundação consiga ampliar o investimento ano após ano para poder ter uma infra-estrutura que permita oferecer uma educação de qualidade. Para isso, a Fundação conta com uma estrutura administrativa, financeira, contábil e de controle para funcionar da forma que a mantenedora espera.

b) Formas de Divulgação

Em relação à participação e à conscientização dos funcionários e outros *stakeholders* sobre a importância dos programas sociais há alguns aspectos a serem destacados.

Para o público interno é bastante crescente essa preocupação como uma orientação da área de Recursos Humanos. Existem alguns instrumentos de comunicação interna que servem a todos os funcionários. Mesmo tendo agências bancárias em lugares de difícil acesso, a comunicação é bastante uniforme. Por meio de conteúdos na *intranet*, que são de acesso a todos os funcionários, há uma interação entre o corpo funcional do Banco e a Fundação.

Há uma revista interna mensal “Interação e Integração”, que contém informações sobre a Fundação Bradesco, sobre outros departamentos do Banco e também sobre empresas incorporadas pelo Banco. Nas estratégias de comunicação, a preocupação de alinhar e de dar conhecimento aos novos funcionários é bastante presente.

Outro aspecto interessante das estratégias de divulgação das ações sociais do Banco ocorre na ocasião de treinamento de novos gerentes. A Diretoria do Bradesco faz questão de que nesse treinamento, em que há um roteiro para conhecimento dos departamentos do Banco, o funcionário também tenha um momento na Fundação para entender como é que se dá o relacionamento do Bradesco com a parte social. Com isso, os gerentes que estão à frente das redes de agências de todo o Brasil, passam a ter muito mais comprometimento e reconhecimento pelo trabalho social da organização, além de servirem como divulgadores do trabalho social em seus locais de trabalho.

Os projetos sociais da Fundação Bradesco têm ganhado visibilidade entre os funcionários do Bradesco graças a esses instrumentos de comunicação interna que proporcionam uma transparência bastante positiva em relação à gestão e às relações entre mantenedora e mantida.

O envolvimento de fornecedores, comunidade e sociedade são decisões estratégicas da Diretoria, do Conselho de Administração e do Departamento de *Marketing*.

Com relação à divulgação externa, a orientação é bastante clara. A Fundação não tem verba para gastar em *marketing*, em divulgação e em publicidade provocada. O que é feito é um trabalho junto com o Departamento de *Marketing*, procurando atender em primeira instância a publicidade espontânea, a divulgação espontânea. Como ressalta a representante da Fundação:

Primeiro nós mostramos os resultados e depois é que é feita uma divulgação. Muitas vezes uma divulgação acaba puxando a outra. Por exemplo, nós ganhamos um prêmio, vem um órgão e quer saber qual é o projeto daquele prêmio que foi conquistado pela Fundação. Não é o contrário. Nós não estamos divulgando que nós vamos inscrever no prêmio, o que está saindo é que nós ganhamos o prêmio pelo projeto que estamos fazendo. Então, muitas vezes é o caminho contrário da divulgação, é uma contramão da divulgação. E esse princípio é bastante claro, pois

se pensarmos que todo o dinheiro que poderia ser gasto numa campanha de publicidade, numa campanha de divulgação, pode ser convertido em ações de nossa clientela escolar, que podemos pensar em reverter todo esse dinheiro para nossos projetos, para nossas escolas, para a manutenção de nossa rede de escolas, então realmente em primeira instância esses recursos têm de ser todos aplicados nos próprios projetos.

Os apoios financeiros em que fica estampada a marca Bradesco, como a restauração de uma obra histórica, são considerados uma forma de divulgação, de *marketing* social, mas isto deve estar dissociado do orçamento da Fundação Bradesco. Quando os patrocínios ou apoios culturais acontecem via Fundação Bradesco, deve haver uma ligação com a orientação pedagógica, com os princípios de atuação. Por princípio, a Fundação não pode fazer um apoio ou aporte de recursos, seja humano ou financeiro para projetos que não tenham a ver com os projetos pedagógicos, porque este é foco dela. Ela não pode se desvincular de seu princípio de atuação que é a educação. Quando ocorre este apoio ou parceria, é porque há uma vinculação do projeto apoiado com o tema da educação.

c) Balanço Social

O Bradesco divulga seu Balanço Social e faz parte do círculo de empresas que atende às orientações do IBASE, quanto à divulgação do Balanço Social.

O Balanço Social e o Relatório Social são instrumentos utilizados para cumprir essa finalidade de dar transparência à gestão. Para o Bradesco, o Balanço Social é uma ferramenta gerencial indispensável para comunicar ao público interessado, como é o comprometimento em investir em educação e manter esse investimento. É uma relação clara e transparente de comunicação com o Poder Público e com a sociedade.

No primeiro momento, ele começou a ser produzido para algumas exigências legais, sem ter o formato atual de Balanço Social. Tratava-se de relatórios de atividades que continham os demonstrativos financeiros. Após algumas adaptações e a conseqüente melhoria da apresentação desse material, atualmente o Balanço Social tem a finalidade de

prestar informações ao Poder Público e a qualquer pessoa interessada em saber como os recursos são distribuídos.

O Balanço Social divulgado pelo Bradesco apura Indicadores Monetários (“Indicadores Sociais Internos”, “Indicadores Sociais Externos” e “Indicadores Ambientais”) e Não-Monetários (“Indicadores do Corpo Funcional”, “Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial” e “Outras Informações”), tendo como bases de cálculo a “Receita Líquida”, o “Resultado Operacional” e a “Folha de Pagamento Bruta”.

III – Planejamento e Gestão

a) Focos de Atuação

O principal foco do Bradesco é o investimento em educação formal. Esse investimento é gerenciado pela Fundação Bradesco, que é o principal braço social da Organização Bradesco. Criada em 1956, hoje ela está acumulando o grande investimento na área social do Banco Bradesco.

Além de seu foco principal, a atuação social do Bradesco abrange as áreas de esporte, cultura e cidadania. Essas ações na área social são de responsabilidade de departamentos do Banco como Recursos Humanos, Treinamento e *Marketing*. Mas é a Fundação Bradesco que administra os maiores investimentos sociais.

b) Forma de Gerenciamento

A Fundação Bradesco possui toda a estrutura necessária para gerir o investimento social do Bradesco.

Toda a questão administrativa é centralizada na sede da Fundação em Osasco, o Centro Educacional, de onde partem as orientações para as direções das 40 escolas,

presentes em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal. Estas escolas recebem todo o suporte da equipe de especialistas que trabalham no Centro Educacional.

A Fundação possui 4 departamentos, sendo 3 ligados à atividade-fim da Fundação: Departamento de Tecnologia Educacional e Desenvolvimento de Sistemas; Departamento de Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio) e Departamento de Educação Profissional Básica/Técnica e Educação de Jovens e Adultos.

O outro é o Departamento Administrativo Financeiro e Relações Institucionais. Ele é formado pela Área de Relações Institucionais, que é responsável pela área de comunicação e algumas obrigações legais; a área de Controle Financeiro; a área de Ativo Imobilizado; o setor Financeiro e a Contabilidade; a Área de Suprimentos e Nutrição, que cuida de toda a infra-estrutura para que a escola funcione, desde a merenda escolar à compra de materiais escolares, dos uniformes, a manutenção das escolas; o Setor de Expediente e Pessoal, que é responsável pela contratação das pessoas e por todas as questões relacionadas ao contrato de trabalho dos professores, dos profissionais das escolas no âmbito administrativo; a área de Recrutamento e Seleção, na qual são analisadas as contratações de todos os profissionais da Fundação e o Setor de Estatística e Pesquisa Educacional, que é responsável pelas pesquisas e pelo acompanhamento dos resultados dos alunos. A extensão da estrutura administrativa da Fundação pode ser mais bem evidenciada com o seguinte depoimento:

Você deve perceber. Até para gerenciar recursos de aproximadamente 130 milhões de reais, nós temos que ter esta equipe de apoio às escolas, porque a escola realmente precisa entender e saber como fazer com o aluno. Nós temos pedagogos, orientadores educacionais, temos também a parte administrativa das escolas que faz a interface com o pessoal daqui, mas cada um em sua especialidade. A unidade escolar tem em seu núcleo administrativo: o diretor de ensino, que é o responsável pela escola e tem o assistente de direção, que muitas vezes fica responsável por todas as questões de infra-estrutura da escola, que está se relacionando diretamente com a equipe aqui do Departamento Administrativo Financeiro. Temos os educadores que cuidam dos segmentos de ensino na escola que faz uma interface bastante presente e positiva com os professores. Então, os professores reportam-se aos orientadores que são em sua maioria pedagogos, especialistas em educação que estão acompanhando os trabalhos dos professores, dos monitores, para realmente envolver os trabalhos das escolas e continuar na rotina das escolas. São momentos de planejamento coletivo, estudos, reflexão, trabalho de formação com os professores nos componentes pedagógicos, tudo isso relacionado ao trabalho em sala de aula que é a ponta, o grande foco mesmo de nosso projeto.

c) Sustentabilidade

As receitas para cobrir as despesas com os projetos sociais da Fundação Bradesco provêm de duas fontes: doações advindas da Organização Bradesco e dividendos que a Fundação recebe por deter cerca de $\frac{1}{4}$ da composição acionária da Organização Bradesco.

As doações da Organização Bradesco, composta pelo Banco e pelas empresas ligadas ao Banco (Bradesco Seguros, Capitalização, Previdência) e outras empresas da *Holding*, representam um pouco mais de 50% das receitas da Fundação.

A parcela complementar das receitas da Fundação advém de recursos próprios. A Fundação Bradesco, por deter cerca de $\frac{1}{4}$ da composição acionária da Organização Bradesco, recebe dividendos para a manutenção de sua rede de ensino.

Todo o dinheiro da Fundação Bradesco é para a manutenção da rede de escolas. Embora ocorram inúmeros outros projetos, todos eles acontecem dentro da perspectiva do cotidiano escolar e estão com o custo atrelado ao custeio da infra-estrutura da escola.

d) Vinculação com o Planejamento Estratégico

O investimento social do Bradesco, em que se inclui todo o montante de recursos destinados à Fundação, está relacionado ao processo geral de planejamento estratégico do Banco. Isso pode ser demonstrado pela descrição da estrutura decisória da Fundação.

O órgão deliberativo da Fundação Bradesco é composto por membros do Conselho de Administração do Banco. Assim, as mesmas pessoas são responsáveis pela administração do Banco e da Fundação. Aprovam, discutem e votam a carta orçamentária dos recursos que vão ser destinados no próximo ano. Eles também fiscalizam a prestação de contas da Fundação e acompanham todas as grandes decisões, como a construção de uma escola.

IV – Comunidade e Governo

a) Projetos Sociais Próprios

Dentro da proposta de educação, contando com toda a infra-estrutura das escolas da Fundação, são desenvolvidos muitos projetos que estão relacionados com outros temas, como o meio ambiente, cidadania, terceira idade, cultura e voluntariado. Mas tudo isso acontece dentro do cenário da escola e vinculados à proposta de atuação pedagógica. Então não são projetos concebidos pela empresa Bradesco, mas são projetos concebidos pelos educadores da Fundação Bradesco, que buscam a integração entre alunos, família e comunidade nas quais eles vivem, sempre respeitando a vocação local, social e econômica daquela região.

A Fundação incentiva a comunidade a se reciclar profissionalmente, com cursos para adultos, cursos de inclusão digital para deficientes visuais, visando à integração de todas as pessoas da comunidade que convivem nos bairros nos quais a escola está inserida.

A grande missão da Fundação Bradesco é a educação formal, a escolarização. A Fundação Bradesco possui uma estrutura de escolas que oferece ensino regular, que vai da Educação Infantil até o Ensino Médio, além da Educação Profissional Básica, da Educação Profissional Técnica e da Educação de Jovens e Adultos.

No exercício de 2003, foram atendidos mais de 105 mil alunos com ensino totalmente gratuito, incluindo os cursos de educação de jovens e adultos e educação profissional básica. Aos alunos da educação infantil, ensinos fundamental, médio e educação profissional técnica, em número superior a 49 mil, a Fundação assegurou, também gratuitamente, alimentação, uniforme, material escolar e assistência médico-odontológica.

Os cursos voltados à Educação Profissional de Nível Básico ampliam os sólidos vínculos da Fundação com o mercado de trabalho regional e com os interesses específicos das comunidades. Entre eles, Tecnologia Gráfica, Agropecuária, Gestão de Empresas,

Informática, Moda, Lazer, Desenvolvimento e outros, voltados, sem exceção, a qualificar os participantes para empreender seu próprio negócio ou conquistar melhor posição no mercado de trabalho.

Todos os cursos oferecem certificações. São reconhecidos pelas secretarias estaduais e possibilitam aos alunos dar continuidade aos estudos em outros níveis. Nesses anos de existência, mais de 490.000 alunos já foram certificados pela Fundação Bradesco. Todo o trabalho gira em torno desta proposta de oferecer educação gratuita e de qualidade a alunos das escolas. A Fundação dedica-se prioritariamente a formar alunos de comunidades carentes. Atualmente, eles são 91 % dos alunos que recebem educação em programas e salas da Fundação. Os funcionários e filhos dos funcionários da Organização Bradesco representam 9 % desse total.

Uma boa forma para se ter uma idéia da importância dos projetos sociais da Fundação são os depoimentos de alunos da 8ª série de uma escola da Fundação:

Eu acho que, primeiro porque a Fundação é uma perspectiva, você não precisa ficar com receio disso e tal, mas eu acho que é uma grande oportunidade para todo mundo, porque além de você aprender assim com a escola, é muito interessante o trabalho que eles têm com todo mundo. Sabe, não é uma escola assim que você diz que é largada, porque eles são muito preocupados mesmo com nosso futuro, e é isso. Eu acho que temos mais que agradecer a dedicação de todo mundo.

Só completando o que ela falou, para mim a escola tem uma grande importância. Eu acho que não é à-toa que eu fiquei cinco anos na fila esperando a escola me chamar. E quando me chamaram, nossa! Eu tive a sorte de que me chamaram e o meu irmão junto também. Para o futuro assim, a Fundação Bradesco, eu acho que eu não encontraria palavras para expressar o quanto ela é importante para mim e para meu futuro. Eu acho que é bem por aí.

Meu nome é (...). Tenho 15 anos. Acho que a Fundação é importante, porque além de ser uma escola em que não se paga, é uma escola legal, estou aqui desde o pré 1 e quero continuar, terminar, fazer o quarto ano aqui. Acho legal, porque é uma escola em que não se paga, tem um ensino bom, uma formação boa dos alunos. Tem aluno que sai daqui já com emprego no Banco. Isto é uma coisa importante também.

Extrapolando a área de atuação da Fundação, há ainda o Projeto BCN Esportes, hoje denominado Finasa Esportes, que mantém núcleos de formação para o ensino de vôlei e basquete, atendendo a cerca de 4.300 meninas de 10 a 15 anos em 2003. O pré-

requisito é que as crianças estejam na escola, para poderem ter acesso aos núcleos. Ainda em relação a esse projeto, foi ouvida a jogadora Fernanda Venturini, principal estrela do time profissional de vôlei, quando de sua passagem por Curitiba:

Acho que eles não visam a virar uma Fernanda Venturini, não visam a virar uma Érica. Eles visam a que virem grandes cidadãs, que virem grandes seres humanos que saibam respeitar o próximo, que tenha um caminho pela frente em nível escolar também. Eles priorizam a parte escolar. Então eu acho que o mais importante é isso. Acho que o vôlei fica em segundo plano. É bom o esporte, ótimo. Mas eu acho que primeiro é este lado humano que o Bradesco vem desenvolvendo há anos e que tem sido um sucesso.

b) Parcerias

Todas as ações sociais sempre precisam ter uma afinidade com a educação, mesmo porque se a Fundação se propõe a fazer qualquer coisa que esteja desvinculada da educação, ela é impedida pelos dispositivos de seus estatutos. Nesse sentido, quando há possibilidade de afinidade com o objetivo básico da Fundação, que é a educação, há algumas parcerias e alguns apoios a outros projetos que visem a potencializar suas próprias ações. Profissionais, empresas, universidades, organizações apóiam e facilitam-lhe os trabalhos, respeitando a identidade de seu sistema educacional.

A seguir serão apresentadas algumas parcerias.

Várias parcerias têm sido feitas na área de tecnologia.

Excelentes resultados têm sido colhidos nas alianças com a Aban Informatics Limited, com a utilização de 8.000 lições, com ilustrações e animações, do Ensino Fundamental e Ensino Médio, nas áreas de física, química, biologia e matemática.

O Projeto de Inclusão Digital em parceria com a Microsoft treinou gratuitamente 5.482 alunos nas Escolas da Fundação Bradesco. Tem como objetivo oferecer oportunidade de treinamento para uma camada da população que não tem acesso à tecnologia e à formação profissional especializada em informática.

Outra parceria relevante envolve a Empresa NIIT, da Índia, que proporcionará cerca de 250 cursos de informática, na Escola Virtual, arquitetura de E-Learning da

Fundação Bradesco. Ao mesmo tempo, o *Projeto Cisco Networking Academy*, com a Cisco Systems, vem habilitando os alunos a instalar, projetar e gerenciar redes de computadores. Foram 5.160 os formados em 2003.

Mantém ainda parceria com o Media Lab, centro de pesquisa do MIT - Massachusetts Institute of Technology. Exemplo dos vários projetos desenvolvidos pelo Media Lab, que se definem, basicamente, pela integração da tecnologia com as questões sociais, o Projeto “A Cidade que a Gente Quer” permite que alunos e professores explorem questões urbanas em aulas e oficinas, estudando a utilização dos recursos da informática em sua solução e partilhando idéias pela integração das escolas e comunidades de diversos países através da Internet.

Registre-se também o Programa “Intel Educação para o Futuro”, uma iniciativa em nível mundial da Intel Semicondutores, que tem como objetivo eliminar barreiras enfrentadas para a utilização da tecnologia como ferramenta pedagógica.

Outro projeto de destaque é o “Escola Virtual”. A proposta da Escola Virtual é ajudar a captação de professores, não só da Fundação Bradesco, mas também de escolas públicas através de conteúdos de educação à distância. A Fundação, em parceria com a Intel, com a Microsoft e com a Cisco, que são empresas de tecnologia na área de desenvolvimento de sistemas de projetos educacionais, desenvolve cursos e conteúdos de forma a melhorar a capacitação dos professores não só da rede de escolas da Fundação Bradesco, mas também da rede pública.

Destaque ainda para o projeto “Futura, o Canal do Conhecimento”, que, por meio de convênio firmado com a Fundação Roberto Marinho, das Organizações Globo, reúne 20 milhões de telespectadores. Primeiro canal educativo brasileiro financiado e gerido totalmente pela iniciativa privada (resultado de uma iniciativa pioneira de 14 grupos empresariais privados), o Canal Futura está no ar desde 22 de setembro de 1997. O Futura tem como princípios educativos que orientam sua programação: a ética; o incentivo ao espírito comunitário e ao espírito empreendedor e a valorização do pluralismo cultural. São esses os princípios básicos desse canal, que se diferencia de todos os outros por um criterioso trabalho de mobilização comunitária.

O quadro completa-se com o “Programa Alfabetização Solidária”, criado em 1997 pelo Conselho da Comunidade Solidária, que, nas regiões Norte e Nordeste, amplia a oferta pública de Educação de Jovens e Adultos. A participação da Fundação Bradesco assegura a alfabetização a cerca de 9.800 brasileiros a cada ano em 19 municípios na região Nordeste.

Também em parceria com a Fundação Roberto Marinho, e ainda o Ministério da Justiça e a Funap - Fundação Professor Manoel Pedro Pimentel, a Fundação Bradesco mantém o Projeto Presídios, com o objetivo de oferecer escolarização para detentos de 20 penitenciárias do Estado de São Paulo. Em 2003, mais de 1.000 desses detentos tiveram oportunidade de iniciar ou retomar estudos no Ensino Fundamental, o que vem contribuindo significativamente para a reabilitação e integração social.

Com o objetivo de oferecer formação para mais de 2 mil jovens na área de informática, a Fundação Bradesco, em parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e a Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor - Febem, desenvolveu o Programa de Educação para Inclusão Social e Profissional. Os cursos são oferecidos nas próprias Unidades da Febem e propiciam a profissionalização dos internos, que se tornam monitores aptos a multiplicar conhecimentos na rede pública de ensino.

Como se pôde ver, as parcerias são feitas com organizações que têm programas sociais correlatos à causa da Fundação Bradesco, que é a educação.

c) Voluntariado

Pelo fato de as atividades desenvolvidas na Fundação Bradesco exigirem pessoal especializado e altamente qualificado, não há abertura para o desenvolvimento de trabalho voluntário de funcionários do Banco Bradesco dentro das escolas da Fundação. Todos os 2.500 funcionários da Fundação Bradesco prestam serviços remunerados.

Por outro lado, muitos funcionários da Fundação levam suas experiências a outras entidades assistenciais, muitas vezes fora do horário de trabalho.

Já a participação dos funcionários da Organização Bradesco como um todo é mais ocasional, esporádica e acontece em eventos específicos nos quais as escolas da Fundação são abertas à comunidade. Os voluntários do Bradesco, da Fundação, da comunidade e de outras instituições prestam um dia de trabalho voluntário em atividades de esporte, lazer e atendimento profissional especializado. É o caso, por exemplo, do que aconteceu no dia 7 de março de 2004 quando mais de 300 mil atendimentos foram realizados nas 40 escolas da Fundação Bradesco, em comunidades carentes de todo o Brasil. Foi a 2ª edição do Dia Nacional de Ação Voluntária, um evento que realizou mais de 600 atividades e serviços de saúde, educação, lazer e cultura, prestados por mais de 7.000 voluntários, entre professores, alunos, funcionários da Fundação e pessoas da comunidade.

Outra forma de trabalho voluntário é o trabalho de alunos junto a suas comunidades.

d) Tipos de Projetos

Pode-se dizer que as ações sociais do Bradesco apresentam um cunho emancipatório, conforme classificação de MACHADO e LAGE (2002). Tais ações têm a perspectiva de que o beneficiário da ação social tenha o compromisso de agir na comunidade como um agente de transformação. Isso pode ser evidenciado no seguinte depoimento da representante da Fundação:

Por isso temos muito claro o incentivo ao voluntariado, ao protagonismo juvenil, ao empreendedorismo social que são algumas orientações e algumas possibilidades que são desenvolvidas em nosso curso, tanto no nível regular como no nível profissionalizante, para que haja realmente esta multiplicação de saberes e a potencialização da possibilidade de desenvolvimento econômico dessas comunidades.

A Fundação busca promover a capacitação permanente de professores para que eles procurem desenvolver nos alunos o espírito crítico à mobilização social e procurem devolver para a sociedade aquele benefício que eles estão tendo gratuitamente. A idéia é que os alunos passem de assistidos a agentes do desenvolvimento, pois eles não são

apenas beneficiários de uma ação social, mas também eles são agentes de mobilização social à medida que eles são chamados a intervir nos projetos e a participar de forma bastante prática na comunidade. O depoimento seguinte retrata essa transformação:

Se você pensar que tem alunos que chegam crianças e saem jovens, adolescentes de um internato em que passam a vida inteira com o apoio da Fundação Bradesco, preparando-se para depois ter uma profissionalização e hoje são vereadores, pecuaristas, veterinários, empresários, líderes comunitários, radialistas, enfim, pessoas que conseguiram uma colocação, uma mobilidade social, conseguiram superar aquela sua condição inicial de assistido e, agora, podem ter uma participação economicamente ativa na sociedade, está cumprida a finalidade social da educação.

Estes depoimentos ganham mais consistência e confiabilidade com o depoimento de uma ex-aluna, atualmente trabalhando na Fundação e de uma assistente de direção de uma escola:

Meu nome é (...). Eu estudei aqui na Fundação Bradesco 14 anos, desde o pré. Eu me formei aqui. E foi a estrutura de minha vida, digamos assim. Hoje trabalho aqui e sinto uma admiração e um amor muito grande pela escola, que foi onde eu aprendi, eu comecei, eu cresci aqui, formei-me aqui e é a estrutura daqui para frente. O emprego fez com que eu pegasse muito amor, mais ainda, porque quando eu era aluna, eu via assim, o lado do aluno. E hoje eu vejo o lado das pessoas que trabalhavam por trás, e o que eles queriam de mim. Então hoje eu, como funcionária, vejo o quanto a escola se preocupa com o aluno, o quanto ela vai atrás para batalhar para educação do aluno mesmo. Não é só aquela coisa de classe-professor-classe. É toda uma estrutura da escola em si, desde a direção, orientação, inspetores, todos.

Eu já estou aqui há bastante tempo. Uns 13, 14 anos e temos sempre a preocupação de formar estes alunos, cidadãos que possam contribuir com a sociedade, que possam fazer mudar as coisas que eles acreditam que não estejam corretas na sociedade. Então, o trabalho que nós fazemos, o investimento que é feito com os professores é muito grande. A Fundação tem um papel muito importante na vida deles. Eu estava escutando eles falarem e, engraçado, eles acabam tendo sempre a mesma visão, porque é isso que nós tentamos passar. Nós esperamos que eles possam crescer pensando nesses ideais, nessas coisas que a sociedade está precisando hoje, de paz, de amor, de estar contribuindo com eles para a formação do ser humano, que estamos precisando hoje, que é um ser humano que não vai passar por cima do outro, mas aquele que vai fazer junto com o outro. E ele precisa ter este discernimento e saber decidir diante de todos os problemas que ele encontrar na vida, qual é a melhor solução para estes determinados problemas.

V – Meio Ambiente

Conforme consta de seu Balanço Social Anual/2003, a Organização Bradesco não possui investimentos relacionados com a produção/operação da empresa e nem em programas e/ou projetos externos relacionados ao meio ambiente. Assim, serão apresentadas algumas ações que a Fundação Bradesco desenvolve no âmbito de suas escolas. Essas ações objetivam desenvolver nos alunos a conscientização da necessidade de preservação ecológica.

a) Parcerias

Nos projetos que são realizados nas escolas, a Fundação procura fazer parcerias com especialistas que possam ajudar os professores a levarem o conhecimento para os alunos.

Em parceria com a Fundação SOS Mata Atlântica, a Fundação Bradesco possui dois viveiros de mudas de espécies nativas da Mata Atlântica que estão em extinção, um na cidade de Osasco e outro na cidade de Registro, ambas em São Paulo. Cada viveiro tem capacidade de produção de duas mil mudas. Toda esta produção é cuidada pelos alunos, sob orientação dos professores da Fundação Bradesco e dos técnicos do SOS Mata Atlântica.

Um outro exemplo interessante ocorreu na escola de Bodoquena – MS. Após fazerem uma pesquisa para saber porque algumas espécies animais estavam em extinção na região, os alunos da escola constataram que uma das causas era o atropelamento na BR- 262. Então, a partir dessa situação-problema, foi feita uma parceria com a Polícia Rodoviária Federal. Distribuíram-se panfletos numa conscientização corpo a corpo com os moradores da região, com os motoristas que passavam naquela rodovia e com os fazendeiros que promoviam queimadas. Assim, conseguiram reverter esse quadro de atropelamentos e ocorrência envolvendo animais mortos na estrada.

O seguinte depoimento da representante da Fundação Bradesco espelha a importância das parcerias e a preocupação de se construir o conhecimento e compartilhá-lo com a comunidade.

Sempre há esse cuidado de fazer essa parceria para justamente acabar dividindo os resultados desses projetos. Os projetos não teriam muito impacto, muita abrangência, muita finalidade se ficassem dentro do cotidiano escolar, não teriam uma função social, pois é justamente por esta função, de conscientização e de multiplicação do saber que nós procuramos sempre nos cercar desses parceiros e compartilhar o conhecimento, para que possamos potencializar e reaplicar esses projetos no âmbito administrativo.

b) Educação Ambiental

Os projetos de educação ambiental não se concentram exclusivamente na experiência teórica dos alunos, mas também buscam levar para a comunidade algum tipo de benefício.

Várias premiações e reconhecimentos confirmam o alcance e a profundidade da contribuição da Fundação Bradesco ao desenvolvimento social do País. Entre as mais recentes, destaque para a conquista do Prêmio Valor Social outorgado pelo Jornal Valor Econômico, na categoria Respeito ao Meio Ambiente. A outorga reconheceu o trabalho desenvolvido por alunos da Fundação Bradesco de Paranavaí, ao longo de 13 anos com o reflorestamento das matas ciliares, através do plantio de mais de 70 mil mudas de árvores nativas às margens do rio Suruquá, naquele município.

Destaque também para a conquista por alunos das Escolas de Paragominas, PA, e Aparecida de Goiânia, GO, do Prêmio Jovem Cientista do Futuro, promovido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Realçando o tema “Água – Fonte de Vida”, a distinção foi concedida pelo desenvolvimento de um filtro caseiro para melhorar a qualidade da água servida à população da cidade e por pesquisa referente à qualidade da água consumida pela comunidade ao redor da escola, respectivamente, primeiro e segundo lugares na premiação.

c) Gerenciamento do Impacto Ambiental

Nessa área, o Bradesco não possui uma atuação muito efetiva.

No entanto, na Fundação há um controle bastante rígido em relação ao consumo de energia, principalmente depois daquela época do apagão. Foram impostas e cumpridas metas bastante audaciosas. O fato transformou-se em todas as escolas em um mutirão de cidadania e de educação, com o envolvimento de educadores e alunos para economia de água e energia.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta etapa do trabalho, convém retroceder ao problema e às questões de pesquisa que determinaram os caminhos metodológicos desenvolvidos na pesquisa. O objetivo maior consiste em analisar o investimento social privado de duas instituições bancárias com atuação no Brasil, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro, segundo o quadro de análise proposto. Realizadas a descrição e a análise dos investimentos sociais das organizações de forma isolada, resta agora estabelecer uma comparação entre esses investimentos, seguindo também o quadro de análise proposto.

5.1 – ANÁLISE COMPARATIVA

Nesta seção será feita a comparação entre as duas organizações, utilizando-se como referência as cinco categorias constantes do quadro de análise.

I - Causas

Percebe-se que fatores como melhoria da imagem, aumento da participação de mercado e redução da carga tributária influenciam apenas secundariamente o investimento das duas organizações na área social. No BETA, a herança da tradição da filosofia da matriz em apoiar projetos sociais pode ser apontada como causa principal. Por outro lado, a motivação da ação social para o Bradesco estaria ligada aos valores pessoais e à visão filantrópica de seu fundador, que ao longo dos anos foram sendo incorporados aos valores da instituição.

II - Valores e Transparência

Em termos de princípios e valores, o BETA sustenta suas ações em quatro pilares fundamentais: solidez (dimensão de atuação internacional), relacionamento com os clientes, proximidade das agências e clientes, *know-how* na área de serviços financeiros. Por outro lado, a cultura organizacional do Bradesco está apoiada nos princípios do conhecimento, flexibilidade, criatividade e superação.

Ambas as organizações procuram aplicar estes princípios na condução do gerenciamento de suas políticas sociais, procurando gerenciar os recursos da forma mais profissional possível.

Também ambas as organizações procuram não vincular o apoio a programas sociais à atividade bancária. Isso pode explicar a ausência de verbas para a divulgação externa dos projetos sociais. No âmbito interno, o BETA incentiva o trabalho voluntário, enquanto no Bradesco esta política não existe, a não ser em alguns eventos pontuais.

No que diz respeito ao Balanço Social, enquanto o Bradesco tem como política de transparência a divulgação de seu Balanço Social em conformidade com os padrões divulgados pelo Ibase, as ações sociais do BETA Brasil são divulgadas em conjunto com as ações da matriz. Vale ressaltar que em seus respectivos *sites* são divulgados os principais investimentos sociais e parcerias.

III - Planejamento e Gestão

A atuação social do BETA está focada nos programas de educação de crianças e adolescentes e de preservação ambiental. Já o Bradesco concentra seus esforços na educação formal, possuindo uma rede de escolas, gerenciada pela Fundação Bradesco.

Quanto à forma de gerenciamento, nota-se a maior diferença entre as duas organizações. O Bradesco possui uma Fundação para gerenciar seus investimentos sociais. Por meio da Fundação Bradesco são investidos recursos na educação formal em 40 escolas espalhadas por todo o Brasil. A Fundação possui autonomia jurídica e

administrativa para gerenciar seus recursos. O BETA, por outro lado, fez opção por ter um Departamento dentro da própria estrutura do Banco para fazer a gestão de seus projetos sociais. Conta ainda com um Comitê para a tomada das decisões de investimento.

O BETA assegura a concretização de suas ações sociais por meio de uma verba oriunda da direção do conglomerado em Londres, que é liberada para os projetos, via Comitê. Além dessa verba principal, o BETA possui um Fundo de ação social. Já a Fundação Bradesco, assegura sua manutenção praticamente por meio de duas fontes, em percentuais quase equivalentes: os dividendos que recebe por sua participação acionária na Organização Bradesco e as doações que recebe da Organização.

Quanto à vinculação dos projetos sociais ao planejamento estratégico, no BETA os projetos sociais apoiados pelo Departamento de Responsabilidade social não têm vínculo com o negócio, mas nada impede que outro Departamento apóie algum projeto social, vinculando-o à estratégia de negócios. O Bradesco adota uma postura semelhante: o apoio à Fundação está incluído no planejamento estratégico, mas as ações sociais também não podem ter interesse comercial.

O BETA segue as diretrizes traçadas pela matriz mundial, mas procura adaptá-las à realidade nacional, ao conduzir os projetos sociais de apoio a crianças e adolescentes e meio ambiente. O BETA, como multinacional, faz o seu planejamento na área social em nível global, e só depois é que a verba destinada ao Brasil é alocada aos projetos sociais.

IV- Comunidade e Governo

No que concerne a projetos sociais próprios nota-se uma lógica distinta de atuação. O BETA conta com três projetos próprios que se complementam: o BETA Educação, o Coral e o Programa de Ação Voluntária.

Por meio do BETA Educação, são garantidos recursos para o desenvolvimento dos projetos de educação, que incluem além das crianças que participam do Projeto do Coral, outras crianças que moram nos lares atendidos pelo BETA. Por meio do Programa

de Ação Voluntária, o Banco estimula e apóia o comportamento solidário espontâneo de seus funcionários.

No Bradesco, os projetos próprios, que são gerenciados pela Fundação Bradesco, concentram-se na Educação Formal proporcionada por sua rede de escolas.

Com relação às parcerias, percebe-se uma diferença básica: enquanto o BETA normalmente apóia projetos como financiador principal, a exemplo do "Raquete para o Futuro", ou como financiador secundário, a exemplo do Projeto Pescar, a Fundação Bradesco normalmente efetua parcerias, com ONGs, entidades governamentais e empresas privadas que tenham programas sociais correlatos à causa da Fundação Bradesco, que é a educação. Nesse sentido há 3 vertentes de parcerias: a primeira é aquela em que as organizações oferecem o *know-how* delas a serviço da melhoria do ensino na Fundação; a segunda é aquela em que a Fundação oferece o seu *know-how* na área educacional, para apoiar projetos como o da FEBEM; a terceira refere-se a projetos em que a Fundação atua com o apoio de várias organizações, constituindo-se projetos independentes, como o Canal Futura.

No que concerne ao trabalho voluntário, o BETA apresenta um programa estruturado de voluntariado empresarial, o "Ação Voluntária". Há que se destacar, além do trabalho voluntário junto a órgãos assistenciais, o Programa junto à ONG ambientalista *Earthwatch*. Já o Bradesco, embora não tenha um programa estruturado de incentivo ao trabalho voluntário dentro da Fundação, possui outras formas de atuação. Funcionários da Fundação desenvolvem o trabalho voluntário junto a outras entidades assistenciais, e alunos desenvolvem projetos próximos a suas comunidades.

Quanto ao tipo dos projetos sociais, de acordo com a tipologia adotada por MACHADO e LAGE (2002), pode-se classificá-los como autônomos nas duas organizações estudadas. Eles priorizam ações e projetos, que por suas características, sejam interpretados como capazes de aportar contribuição mais efetiva ao enfrentamento da questão social. Há uma clara preocupação com o uso racional dos recursos e com a mensuração dos resultados, em seus programas próprios, bem como há uma preocupação em estender essa lógica aos executores de projetos e/ou atividades apoiados. Nesse

sentido, há indicadores que nos permitem dizer que, em relação a essas duas organizações, há um apontamento para a substituição da lógica da caridade/filantropia pela do investimento social privado, tal como foi evidenciado por GARAY (2001) e segundo as orientações do GIFE.

O BETA procura não se envolver em parcerias com entidades públicas, embora esporadicamente ocorra essa parceria, como a parceria para a construção de cisternas, coordenada pela Febraban. Já a Fundação Bradesco procura compartilhar seu conhecimento acumulado em mais de quatro décadas com o poder público, sempre que possível.

V - Meio Ambiente

Nesta categoria sobressai com maior expressão o investimento feito pelo BETA. Foram destinados 50 milhões de dólares em nível mundial, em um convênio com três renomadas ONGs da área ambiental: WWF, a Botanic Gardens Conservation International (BGCI) e a Earthwatch. No Brasil, há 2 projetos e o incentivo à participação voluntária de funcionários nos projetos ambientais. No Bradesco, conforme consta de seu Balanço Social, não há investimento nessa área. No entanto, há algumas parcerias e projetos, mas todos estão vinculados à prática educacional das escolas da Fundação.

Especificamente, na área de educação ambiental, o BETA possui um processo no qual os voluntários atuam como multiplicadores do conhecimento, ao repassar para crianças vinculadas às entidades assistenciais o conhecimento adquirido nos projetos ambientais. Na Fundação Bradesco, o grande mérito é que a aprendizagem dos alunos é normalmente compartilhada com a comunidade do entorno das escolas.

Embora não sejam organizações poluidoras do meio ambiente, há preocupação crescente com o gerenciamento do impacto ambiental, evidenciada no trabalho desenvolvido para reduzir o consumo de água e energia e reciclar materiais de escritório.

Para facilidade de visualização, será apresentado um quadro resumo da atuação das duas organizações.

QUADRO 3 – Quadro comparativo

CATEGORIAS/INDICADORES	BRADESCO	BETA
Causas	Valores do fundador	Valores da matriz
Princípios e valores	Conhecimento, flexibilidade, criatividade e superação	Solidez, relacionamento com os clientes, proximidade das agências e clientes, <i>know-how</i>
Formas de divulgação	Ausência de verbas para a divulgação	Ausência de verbas para a divulgação
Balço social	Divulga	Não divulga
Focos de atuação	Educação formal	Educação de crianças e adolescentes e o meio ambiente
Forma de gerenciamento	Fundação Bradesco	Departamento de responsabilidade social.
Sustentabilidade	Doações da Organização Bradesco e dividendos advindos da participação da Fundação Bradesco na Organização Bradesco	Verba da matriz e um fundo de ação social
Vinculação com o planejamento estratégico	Não pode ter interesse comercial	Não pode ter interesse comercial.
Influência da matriz	-	Segue as diretrizes da matriz, mas com adaptações à realidade nacional
Projetos sociais próprios	Educação formal fornecida pela Fundação Bradesco. FINASA Esportes	O BETA Educação, o Coral e o Programa de Ação Voluntária
Parcerias	Projetos correlatos à educação – empresas, ONGs e entidades governamentais	Financia projetos de organizações do terceiro setor em parceria com outras empresas, como financiador principal ou secundário
Voluntariado	Eventos pontuais	Programa Ação Voluntária
Tipos de projeto	Emancipatórios	Emancipatórios
Parcerias (Meio Ambiente)	Projetos vinculados à prática educacional das escolas da Fundação.	WWF, a Botanic Gardens Conservation International (BCGI) e a Earthwatch
Educação Ambiental	Compartilhamento do aprendizado escolar com a comunidade	Através dos voluntários
Gerenciamento do impacto ambiental	Medidas de redução do consumo de água e energia e reciclagem de papéis	Medidas de redução do consumo de água e energia e reciclagem de papéis

5.2 – SUGESTÕES DE PESQUISAS E PALAVRAS FINAIS

5.2.1 - Sugestões de Pesquisa

O desenvolvimento da presente pesquisa sinalizou para algumas possibilidades de temas correlatos a serem pesquisados, nas mesmas organizações estudadas ou em outras que já tenham atingido níveis semelhantes de desenvolvimento do investimento social privado.

O quadro de análise construído poderá ser utilizado em pesquisas em outros setores da economia. Isto poderá levar a um conhecimento do investimento social privado nesses setores e contribuir para o aperfeiçoamento e adaptação do quadro de análise.

Seria interessante também estender essa pesquisa para outras empresas do setor bancário para que se tenha um quadro de atuação social do setor bancário como um todo.

Por outro lado, é importante que sejam desenvolvidas pesquisas mais aprofundadas sobre planejamento e gestão do investimento social privado e sobre a relação da ética com a responsabilidade social.

Acredita-se que uma pesquisa específica sobre a gestão, destacando o planejamento e a tomada de decisão, em que fossem analisadas detalhadamente as características do processo de gerenciamento da responsabilidade social, poderia auxiliar sobremaneira para a construção de uma base gerencial em administração de recursos privados para fins públicos.

Pesquisas, em que fossem investigadas a vinculação da ética com a condução dos investimentos sociais e como essa “condução responsável nos negócios” se reflete nas relações das empresas com o seu público interno, poderiam ser úteis para a avaliação do grau de transparência das ações sociais das empresas.

Transparece nas declarações o fato de que as empresas estudadas nesta pesquisa fazem investimentos sociais sem buscar vinculá-los ao *marketing* social. Resta investigar se tal hipótese pode ser confirmada em organizações que começaram a fazer investimentos sociais a partir da década de 90.

Observou-se também que as organizações estudadas apóiam projetos em parcerias com outras empresas, em que são exemplos o Projeto Pescar e o Canal Futura, dos quais são parceiros, respectivamente, o BETA e o Bradesco. Nesse sentido, um campo fértil para pesquisa seria investigar projetos sociais implementados como resultado de parcerias de várias instituições.

5.2.2 - Palavras Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o investimento social privado de duas organizações bancárias, sendo uma de capital nacional e a outra, de capital estrangeiro. Em momento algum, buscou-se avaliar o nível de responsabilidade social das organizações, pois não foram analisadas as relações das organizações com o público interno e nem com os fornecedores e clientes. A pesquisa concentrou-se no investimento social privado dessas duas organizações, procurando evidenciar as características do trabalho social desenvolvido por elas. Não houve uma preocupação em buscar-se uma visão de causa-efeito positivista entre o investimento social e a origem do capital das empresas, conforme atesta o modo como foi apresentado o problema de pesquisa, sem o emprego de variáveis.

Considerando-se que no Brasil o tema desta pesquisa encontra-se ainda num estágio incipiente de evolução, sem uma massa crítica profunda e com poucos trabalhos acadêmicos, a contribuição maior deste trabalho está no fato de poder colaborar para a formação de uma massa crítica sobre o tema. Essa colaboração pode ser visualizada por meio dos dois grandes resultados deste trabalho: a construção do quadro analítico e, a partir desse quadro, a análise que é feita do investimento social das duas organizações pesquisadas.

O quadro analítico foi construído a partir da revisão da literatura e dos Indicadores Ethos como forma de suprir a carência de instrumentos que atendesse aos objetivos da pesquisa. Além da adaptação de temas dos Indicadores Ethos, por tratar-se de

pesquisa em administração, foi inserida a categoria Planejamento e Gestão, na qual foram privilegiados aspectos administrativos.

O quadro construído delineou, assim, a análise do investimento social das duas organizações. Além disso, o quadro poderá servir de referência para futuras pesquisas em investimento social privado nas quais poderá ser reaplicado e/ou melhorado.

A partir da análise dos dados coletados o que se constata é que as duas organizações adotam práticas bem distintas na condução de suas ações: o BETA possui um departamento de responsabilidade social inserido em sua estrutura, ao passo que o Bradesco possui uma Fundação com autonomia para gerir o maior investimento social privado do país. Apesar dessas diferenças, ambas procuram empreender uma administração bastante profissional no gerenciamento dos recursos.

No BETA, é importante destacar o incentivo ao trabalho voluntário e as suas parcerias com organizações ligadas ao meio ambiente. No Bradesco, a qualidade de excelência da educação formal proporcionada pela Fundação Bradesco, em todos os Estados da Federação.

Quanto à prática da responsabilidade social corporativa e mais especificamente do investimento social privado no contexto brasileiro, pode-se afirmar que, pela análise dos resultados de algumas pesquisas já citadas neste trabalho, como também pelo espaço que vem conquistando na mídia e em congressos acadêmicos, os investimentos privados para fins públicos no Brasil, incipientes até alguns anos atrás, começam a fazer parte da realidade empresarial. Com o apoio de associações já destacadas neste trabalho, como o Instituto Ethos, o GIFE e o Ibase, a participação social do empresariado nacional pode constituir-se numa contribuição significativa para enfrentar o alarmante agravamento dos problemas sociais nas últimas décadas.

REFERÊNCIAS

AGENDA 21BRASILEIRA. **O que é Agenda 21?** 2000. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/se/agen21/capa/>> Acesso em 30 abr 2004.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n.1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003.

ALVES, M. A. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ASHLEY, P. A. – Coordenação. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATISTA, C. A. M. A prática de responsabilidade social e a inclusão da pessoa portadora de deficiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOWEN, H. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CARDOSO, A. J. G. **A Responsabilidade Social e o Setor Bancário: estudo de casos**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

CARROL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, jul-aug, 1991.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**. v. 8, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARVALHO, C. A.; SACHS, T. R. A internacionalização da economia chega ao Terceiro Setor: as relações (de) pendentes entre as ONGs do Sul e do Norte. **Organização e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 107-123, jan./abr. 2001.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANLAT, J-F.. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 32, n. 3, p. 68-73, jul-ago, 1992.

CHERQUES, H. R. T. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Científica**, Curitiba, v. 7, Edição Especial 2003: 31-50.

COSTA FILHO, A. **Um estudo dos balanços sociais dos bancos no Brasil**. Disponível em: <http://www.Ethos.org.br/docs/comunidade_academica/lista.shtml> Acesso em: 20 nov. 2003.

COUTINHO, R. B.G. **Responsabilidade social corporativa no Brasil**: o caso da Dpaschoal Automotiva Ltda. Rio de Janeiro, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

COUTINHO, R. B.G; MACEDO-SOARES, D. L. v. A. de. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Científica**, Curitiba, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 75-96.

DAVIS, K. Five Propositions for Social Responsibility. **Business Horizons**, p. 19-25, junho 1975.

DENCKER, A. de F. M. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

DOMENEGUETTI, A. M. Definição, tipificação e implantação do setor de voluntários. In: PEREZ, C.; JUNQUEIRA, L. P. **Voluntariado e a gestão de políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. **Academy of Management Review**. v. 19, p. 252-284, 1994.

DUARTE, G. D. **Responsabilidade Social da Empresa: Modismo ou Sinal dos Tempos?** Belo Horizonte, 1985. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1986. Fundação Assistencial Brahma.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr-jun, 1997.

FERNANDES, R. C. **Privado porém Público**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume- Dumará, 2002.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 15-27, julho/setembro 2001.

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-154, ago. 1994.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, 13 set. 1970.

_____. M. **Capitalismo e Liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural (Os economistas), 1985.

GALBRAITH, J. K. **A economia e o interesse público**. São Paulo: Pioneira, 1988.

GARAY, A. B. B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6-14, julho/setembro, 2001.

GIDDENS, A. **Para além da esquerda e da direita: o futuro da política radical**. São Paulo: Editora Unesp, 1996.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Guia GIFE sobre Investimento Social Privado**. São Paulo, GIFE, 2002.

GOMES, A. Responsabilidade social, ação social e balanço social. Novos patamares da ciência social ou mais um neologismo semântico? **Revista da ESPM**, São Paulo, julho/agosto, 2002.

GONÇALVES, E. L. Responsabilidade social da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4): 226-240, out/dez. 1984.

GUIMARÃES, H. W. M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4): 211-219, out/dez. 1984.

HAWKINS, D. P. B. C.; COSTA, S. P. B. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: uma Pesquisa Exploratória no Setor Supermercadista de Médio Porte de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

HOPKINS, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprises, **Futures**, Kidlington, v. 29, n.7, p. 581-603, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. **Conheça o Ibase**. Disponível em < <http://www.ibase.org.br/>> Acesso em 16 set. 2003.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: Versão 2003. São Paulo, 2003. Disponível em: < <http://www.Ethos.org.br>> Acesso em: 10 jan. 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Pesquisa Ação Social das Empresas**. Brasília, 2002. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 15 mar 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, T. The Dangers of Social Responsibility. **Harvard Business Review**, 36(5): 41-50, Sep./Oct. 1958.

MACHADO, A. L. C. S.; LAGE, A. C.. Responsabilidade Social: Uma Abordagem para o Desenvolvimento Social. O caso da CVRD. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MAGALHÃES, I. M. M.. *Responsabilidade social* das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4): 220-225, out/dez. 1984.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para a ação transformadora. In IOSCHPE, E. (et.al.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001a.

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: A administração do terceiro setor.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001b.

MENDONÇA, J. R. C. ; GONÇALVES, J. C. S. Responsabilidade Social nas Empresas: Uma questão de Imagem ou de Substância. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

NOGUEIRA, C. E. A. de; CHAUVEL, M. A. Responsabilidade Social: um Estudo Exploratório Sobre o Processo de Decisão das Instituições Mantidas por Empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4): 203-210, out/dez. 1984.

OLIVEIRA, A. A. de; TEIXEIRA, M. L. M. Recuperação de Crédito com Responsabilidade Social: Um Estudo dos Valores e Atitudes dos Gestores. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In SOUZA SANTOS, B. (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**, vol. 1. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

PELIANO, A. M. T. **Bondade ou interesse?** Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília, IPEA, 2003(a).

_____. **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas no Brasil.** 2. ed. Brasília, IPEA, 2003(b).

PENA, R. P. M. Responsabilidade Social da Empresa e *Business Ethics*: Uma Relação Necessária? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

QUEIROZ, A. Aplicação de modelos de responsabilidade social à realidade brasileira. In ASHLEY, P. A. – Coordenação. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

RIBEIRO, E. B. Implantação de projetos sociais: Qual o papel do Estado, da Sociedade Civil e das Empresas Privadas Lucrativas? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo. Atlas, 1999.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas.** S. P.: v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance. An Analytical Framework. **California Management Review**, 17(3): 58-64, Spring, 1975.

SOUZA, A. F. de; ALMEIDA, R. J. de. Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n.2, p. 144-152, Abr./Jun. 2003.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Ética empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 32, n.5, p. 7-23, Set./Out. 1998.

_____. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 33, n.5, p. 85-102, Set./Out. 1999.

TEODÓSIO, A. S. S. Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

TOMEI, P. A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4): 189-202, out/dez. 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, A. T. Os consumidores recompensam o comportamento ético? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.2, p. 6-15, Abr./Jun. 2001.

VENTURA, E. C. F. **Responsabilidade Social das Organizações:** Estudo de Caso no Banco Central do Brasil. Rio de Janeiro, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.

_____. Responsabilidade social das empresas sob a ótica do “Novo Espírito do Capitalismo”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **The Academy of Management Review**; Mississippi State; Oct 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOUAIN, D. M.; SAUERBRONN, F.F. Desenvolvimento da Dimensão Comunitária da Responsabilidade Social das Organizações: um estudo de caso sobre a LIGHT e suas contribuições para o desenvolvimento humano sustentável, a inclusão social e a cidadania. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização Ética: um ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p.123-143, Maio/Ago. 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 – INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – VERSÃO 2003 – ATUAL

1 - Valores e transparência

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

1.1 - Auto Regulação da Conduta

1.1.1 - Compromissos Éticos

O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantêm relações. O código de ética e/ou de compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos.

1.1.2 - Enraizamento na Cultura Organizacional

As crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática. Além de desenvolver instrumentos de comunicação, é importante estimular a participação e a contribuição dos interessados nos processos de avaliação e monitoramento, principalmente quando eles possibilitam a incorporação das sugestões aos processos de trabalho.

1.2. Relações Transparentes com a Sociedade

1.2.1 - Diálogo com Partes Interessadas (Stakeholders)

O envolvimento dos parceiros na definição das estratégias de negócios da empresa gera compromisso mútuo com as metas estabelecidas. Ele será tanto mais eficaz quanto sejam assegurados canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado.

1.2.2 - Relações com a Concorrência

A responsabilidade social implica na busca pela empresa de uma posição de liderança, em seu segmento de negócios, nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor específico e para o mercado como um todo.

1.2.3 - Balanço Social

O registro das ações voltadas para a responsabilidade social permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O balanço social da empresa deve

explicitar a forma de gestão de negócios e os resultados atingidos, investimentos realizados e os desafios para o futuro. O monitoramento de seus resultados por meio de indicadores pode ser complementado por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONGs e outras instituições), agregando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa.

2 - Público Interno

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

2.1 - Diálogo e Participação

2.1.1 - Relações com Sindicatos

A empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.

2.1.2 - Gestão Participativa

Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.

2.2 - Respeito ao Indivíduo

2.2.1- Compromisso com o Futuro das Crianças

Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para poderem exercitar sua cidadania e para capacitar-se profissionalmente.

2.2.2 - Valorização da Diversidade

A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais às pessoas, independente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

2.3 - Trabalho Decente

2.3.1 - Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

A empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário.

2.3.2 - Cuidado com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho

A conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (ex.: BS 8800 e SA 8000), ferramentas adequadas para tanto.

2.3.3 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade

Cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.

2.3.4 - Comportamento Frente a Demissões

As demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com

responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.

2.3.5 - Preparação para Aposentadoria

A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

3 - Meio Ambiente

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar estes impactos, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido.

3.1 - Responsabilidade Frente às Gerações Futuras

3.1.1 - Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental

Como decorrência da conscientização ambiental, a empresa deve buscar desenvolver projetos e investimentos visando a compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades. Deve organizar sua estrutura interna de maneira que o meio ambiente não seja um tema isolado, mas que permeie todas as áreas da empresa, sendo considerado a cada produto, processo ou serviço que a empresa desenvolve ou planeja desenvolver. Isto evita riscos futuros e permite à empresa, além de reduzir custos, aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental, melhorando sua inserção no mercado.

3.1.2 - Educação Ambiental

Cabe à empresa ambientalmente responsável apoiar e desenvolver campanhas, projetos e programas educativos voltados para seus empregados, para a comunidade e para públicos mais amplos, além de envolver-se em iniciativas de fortalecimento da educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.

3.2 - Gerenciamento do Impacto Ambiental

3.2.1 - Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços

Um critério importante para uma empresa consciente de sua responsabilidade ambiental é um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de fiscalização, com vistas à melhoria do sistema de proteção ambiental. A conscientização ambiental é base para uma atuação pró-ativa na defesa do meio ambiente, que deve ser acompanhada pela

disseminação dos conhecimentos e intenções de proteção e prevenção ambiental para toda a empresa, a cadeia produtiva e a comunidade. A conscientização ambiental deve ser balizada por padrões nacionais e internacionais de proteção ambiental (ex.: ISO 14.000). Entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo. São aspectos importantes na redução do impacto ambiental o desenvolvimento e a utilização de insumos, produtos e embalagens recicláveis ou biodegradáveis e a redução da poluição gerada. No caso desta última, também se inclui na avaliação a atitude da empresa na reciclagem dos compostos e refugos originados em suas operações.

3.2.2 - Minimização de Entradas e Saídas de Materiais na Empresa

Uma das formas de atuação ambientalmente responsável da empresa é o cuidado com as entradas de seu processo produtivo, estando entre os principais parâmetros, comuns a todas as empresas, a utilização de energia, de água e de insumos necessários para a produção/prestação de serviços. A redução do consumo de energia, água e insumos leva à conseqüente redução do impacto ambiental necessário para obtê-los. Entre as principais saídas do processo produtivo estão as mercadorias, suas embalagens e os materiais não utilizados, convertidos em potenciais agentes poluidores do ar, da água e do solo.

4 - Fornecedores

A empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no

fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

4.1 - Seleção e Parceria com Fornecedores

4.1.1 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores

A empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Também deve utilizar critérios voltados à responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

4.1.2 - Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva

Especificamente sobre a questão do trabalho infantil, a empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderirem ao movimento de erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes. Primeiramente há o atendimento a legislação, evoluindo até posturas mais pró-ativas como a mobilização de todo o setor produtivo. Além de critérios para a contratação dos serviços de fornecedores, terceiros e parceiros; é preciso monitorar e verificar o seu cumprimento.

4.1.3 - Relações com Trabalhadores Terceirizados

Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.

4.1.4 - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

A empresa pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas e micro empresas, priorizando-as na escolha de seus fornecedores e auxiliando-as a desenvolverem seus processos produtivos e de gestão. Também podem ser oferecidos, no ambiente da empresa, treinamentos de funcionários de pequenos fornecedores, transferindo para eles seus conhecimentos técnicos e seus valores éticos e de responsabilidade social. Para buscar o desenvolvimento econômico da comunidade local, a empresa pode utilizar entidades ligadas à comunidade como fornecedores.

5 - Consumidores e Clientes

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.

5.1 - Dimensão Social do Consumo

5.1.1 - Política de Comunicação Comercial

A empresa é um produtor de cultura e influencia o comportamento da sociedade. Por isso, suas ações de comunicação devem ter uma dimensão educativa, evitando criar expectativas que extrapolem o que é oferecido efetivamente pelo produto ou serviço; não

devem provocar desconforto ou constrangimento a quem for recebê-la; e devem informar corretamente os riscos potenciais dos produtos oferecidos.

5.1.2 - Excelência do Atendimento

Cabe à empresa socialmente responsável apoiar seus consumidores/clientes antes, durante e após a efetuação da venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto. A qualidade do serviço de atendimento a clientes (SAC ou outra forma de atendimento) é uma referência importante neste aspecto, indicando a permeabilidade da empresa para adaptar-se às necessidades e demandas dos consumidores/clientes.

5.1.3 - Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços

É tarefa da empresa desenvolver ações de melhoria da confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade dos produtos e serviços. Ela deve buscar conhecer os danos potenciais que possam ser provocados por suas atividades e produtos e alertar os consumidores/clientes quanto a eles, atuando em um processo de melhoria contínua e observando as normas técnicas relativas a eles (ex.: normas da ABNT).

6 - Comunidade

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais

devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

6.1 - Relações com a Comunidade Local

6.1.1 - Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno

A inserção da empresa na comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.

6.1.2 - Relações com Organizações Locais

A empresa pró-ativa na responsabilidade social assume como meta a contribuição para o desenvolvimento da comunidade. Desta forma, deve apoiar ou participar diretamente de projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais.

6.2 - Ação Social

6.2.1 - Financiamento da Ação Social

A destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das ações, que pode ser reforçada pela constituição de instituto, fundação ou fundo social.

6.2.2 - Envolvimento da Empresa com a Ação Social

A atuação social da empresa pode ser potencializada pela adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social. O aporte de recursos pode ser direcionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. A empresa também pode desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

7 - Governo e Sociedade

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

7.1 - Transparência Política

7.1.1 - Contribuições para Campanhas Políticas

A transparência nos critérios e nas doações para candidatos ou partidos políticos é um importante fator de preservação do caráter ético da atuação da empresa. Ela também pode ser um espaço de desenvolvimento da cidadania, viabilizando a realização de debates democráticos que atendam aos interesses de seus funcionários.

7.1.2 - Práticas Anti Corrupção e Propina

O compromisso formal com o combate à corrupção e propina explicita a posição contrária da empresa no recebimento ou oferta, aos parceiros comerciais ou a representantes do governo, de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor, além do determinado em contrato. Esta proibição se aplica às ofertas diretas e indiretas, dentro ou fora do país.

7.2 - Liderança Social

7.2.1 - Liderança e Influência Social

Cabe à empresa socialmente responsável buscar participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e caráter social.

7.2.2 - Participação em Projetos Sociais Governamentais

A dimensão dos problemas sociais no Brasil torna imprescindível a participação das empresas no seu enfrentamento. Além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, as empresas podem contribuir com projetos e ações governamentais, devendo privilegiar as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

ANEXO 2 – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

BETA

1- Para o BETA, o que significa agir com responsabilidade social?

2 – O BETA, enquanto instituição financeira presente em 79 países, possui seus valores e princípios éticos. Fale um pouco sobre eles e explique se os mesmos princípios que norteiam a atividade fim do Banco são aplicados às atividades de responsabilidade social.

3 - A organização desenvolve algum tipo de programa de sensibilização e conscientização dos funcionários sobre a importância dos programas sociais? E em relação aos outros *Stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade)?

4 - Quais são os principais focos de ação (as principais áreas)?

5 - Quanto ao meio ambiente e à responsabilidade com as gerações futuras, qual o papel que a empresa desempenha visando contribuir para a educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo? Quais suas principais ações e parcerias?

6 - Mesmo tratando-se de uma organização bancária, como a empresa gerencia os impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços?

7 - Como a empresa gerencia seus projetos sociais próprios, inclusive quanto à escolha da área a ser investida e o percentual de recursos a ser aplicado em cada área de responsabilidade social?

8 - Qual a forma de participação da empresa nos projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs? Citar os principais projetos em que a empresa é parceira. (*sites*) ... Fique a vontade para comentar algum(ns) em especial.

9 - Como a empresa assegura a manutenção do financiamento de sua ação social?

10 - Como se evidencia participação voluntária dos funcionários nos projetos sociais? Autoriza, por exemplo, o uso controlado de horas pagas para o trabalho voluntário?

11 - Como tem sido a participação da empresa em associações, sindicatos e fóruns empresariais voltados para a elaboração conjunta com o poder público de propostas de interesse público e caráter social?

12 - Como tem sido o envolvimento da empresa em atividades sociais realizadas por entidades governamentais? (Parcerias escolares, bolsas escolares e Fome Zero)

13 - A prática da responsabilidade está incluída no processo geral de planejamento estratégico? Como se desencadeia esse processo?

14 - O BETA é considerado o “Banco Local do Mundo”. Explique esta terminologia. E, dentro desta filosofia, procure explicar como se relacionam as ações de responsabilidade social definidas pelo grupo mundial com as praticadas no Brasil.

15 - Como a empresa divulga suas práticas de responsabilidade social?

16- Os projetos sociais desenvolvidos pelo BETA podem ser considerados clientelistas na medida em que geram uma situação de dependência às comunidades

assistidas, ou objetivam buscar autonomia e emancipação das comunidades assistidas? Fale um pouco sobre isso.

17 – Até que ponto a atuação social empresarial é resultado da ausência ou carência dos direitos sociais básicos que o Governo deveria assegurar à população?

18 - Qual o principal fator que motiva o BETA a contribuir com o desenvolvimento social? a) melhorar a imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; b) fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento do poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas? c) reduzir a carga tributária investindo nas áreas de seu interesse?

A responsabilidade social resulta de um processo político de pressões exercido pelos seus *stakeholders*, é parte de uma mera filantropia empresarial ou faz parte de um processo de cidadania empresarial como parte inerente dos valores da instituição, inclusive ideológicos?

BRADESCO

1- Para o BRADESCO, o que significa agir com responsabilidade social?

2 – O BRADESCO, enquanto instituição financeira com atuação em todo o Brasil, possui seus valores e princípios éticos. Fale um pouco sobre eles e explique se os mesmos princípios que norteiam a atividade-fim do Banco são aplicados às atividades de responsabilidade social.

3 - A organização desenvolve algum tipo de programa de sensibilização e conscientização dos funcionários sobre a importância dos programas sociais? E em relação aos outros *Stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade)?

4 - Quais são os principais focos de ação (as principais áreas)?

5 - Quanto ao meio ambiente e à responsabilidade com as gerações futuras, qual o papel que a empresa desempenha visando contribuir para a educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo? Quais suas principais ações e parcerias? (*Sites*)

6 - Mesmo tratando-se de uma organização bancária, como a empresa gerencia os impactos ambientais causados por seus processos/produtos/serviços?

7 - Como a empresa gerencia seus projetos sociais próprios, inclusive quanto à escolha da área a ser investida e o percentual de recursos a ser aplicado em cada área de responsabilidade social?

8 - Qual a forma de participação da empresa nos projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs? Citar os principais projetos em que a empresa é parceira. (*sites*) ... Fique a vontade para comentar algum(ns) em especial.

9 - Como a empresa assegura a manutenção do financiamento de sua ação social?

10 - Como se evidencia participação voluntária dos funcionários nos projetos sociais? Autoriza, por exemplo, o uso controlado de horas pagas para o trabalho voluntário?

11 - Como tem sido a participação da empresa em associações, sindicatos e fóruns empresariais voltados para a elaboração conjunta com o poder público de propostas de interesse público e caráter social?

12 - Como tem sido o envolvimento da empresa em atividades sociais realizadas por entidades governamentais? (Parcerias escolares, bolsas escolares e Fome Zero)

13 - A prática da responsabilidade está incluída no processo geral de planejamento estratégico? Como se desencadeia esse processo?

14 - Como a empresa divulga suas práticas de responsabilidade social?

15- Os projetos sociais desenvolvidos pelo BRADESCO podem ser considerados clientelistas na medida em que geram uma situação de dependência às comunidades assistidas, ou objetivam buscar autonomia e emancipação das comunidades assistidas? Fale um pouco sobre isso.

16 – Até que ponto a atuação social empresarial é resultado da ausência ou carência dos direitos sociais básicos que o Governo deveria assegurar à população?

17 - Qual o principal fator que motiva o BRADESCO a contribuir com o desenvolvimento social? a) melhorar a imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; b) fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento do poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas? c) reduzir a carga tributária, investindo nas áreas de seu interesse?

A responsabilidade social resulta de um processo político de pressões exercido pelos seus *stakeholders*, é parte de uma mera filantropia empresarial ou faz parte de um processo de cidadania empresarial como parte inerente dos valores da instituição, inclusive ideológicos?

ANEXO 3 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS DEFINIÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, A PARTIR DOS ANOS 50

DEFINIÇÃO	AUTOR	DATA
“Responsabilidade social nos negócios refere-se às obrigações dos homens de negócio em seguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade.”	Bowen	1953
“São as decisões tomadas e ações implementadas por executivos, que vão pelo menos um pouco além dos interesses econômicos e técnicos da empresa.”	Davis	1960
“Responsabilidade social implica em uma postura pública a favor dos recursos humanos e econômicos da sociedade e uma vontade de ver tais recursos sendo usados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses estreitamente circunscritos de pessoas e empresas privadas.”	Frederick	1960
“A idéia de responsabilidades sociais supõe que a organização não tenha somente obrigações legais e econômicas, mas também algumas responsabilidades para com a sociedade, que se estendem para além dessas obrigações. A organização deve se interessar pela política, pelo bem-estar da comunidade, pela educação, pela “felicidade” de seus empregados (...). Desta maneira, a empresa deve agir de forma justa, da mesma forma que um cidadão deveria.”	McGuire	1963
"Responsabilidade social refere-se à obrigação que uma pessoa tem de considerar os efeitos que suas decisões e ações terão em todo o sistema social. Executivos aplicam a responsabilidade social quando consideram as necessidades e interesses de outros que podem ser afetados por suas ações. Fazendo isto, eles olham além dos interesses estreitos (econômicos e técnicos) de suas empresas".	Davis & Blomstrom	1966
“Uma empresa socialmente responsável é aquela cujo corpo gerencial leva em consideração uma multiplicidade de interesses. Ao invés de perseguir apenas grandes lucros para seus acionistas, uma empresa responsável também considera empregados, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e a nação.”	Johnson	1971
“Responsabilidade social é uma atitude, a maneira como o administrador encara sua tarefa de tomar decisões (...). É uma filosofia que olha para o interesse social e para os interesses mais amplos da organização no longo prazo.”	Steiner	1971
“Responsabilidade social corporativa refere-se à resposta da empresa a questões que estão além de seus estreitos requisitos econômicos, técnicos e legais.”	Davis	1973
“Em seu sentido mais amplo, responsabilidade social corporativa representa uma preocupação com as necessidades e objetivos da sociedade que vão além da questão econômica. Como o sistema econômico atual só pode funcionar em uma sociedade efetivamente livre, o movimento da responsabilidade social representa uma	Eells & Walton	1974

preocupação ampla com o papel dos negócios como em patrocinar e melhorar esta ordem social."		
"Responsabilidade social implica em levar o comportamento da organização para um nível em que seja congruente com as normas sociais, valores e expectativas de performance prevalentes."	Sethi	1975
"Responsabilidade social corporativa é o compromisso sério de resolver problemas sociais causados totalmente ou em parte pela empresa."	Fitch	1976
"A responsabilidade social de um negócio abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado momento."	Carroll	1979
"Responsabilidade social corporativa é a noção de que as empresas têm uma obrigação com outros grupos, que não os acionistas, além daquelas prescritas pela lei e pelos contratos sindicais."	Jones	1980
"Responsabilidade social corporativa envolve a conduta nos negócios de modo que estes sejam economicamente lucrativos, respeitem as leis sejam éticos e apoiem a sociedade em que atuam com contribuições em dinheiro, tempo e talento."	Carroll	1983
"A verdadeira responsabilidade social de um negócio é converter um problema social em oportunidade econômica e benefício econômico em competência humana, trabalho bem remunerado e em riqueza."	Drucker	1984

Quadro elaborado por COUTINHO (2001), a partir de dados compilados de CARROL (1999).