

# O Negócio da Ética: um estudo sobre o Terceiro Setor Empresarial

*Maurício França Fabião*

## 1. Introdução

Essa monografia de final de curso é fruto de uma reflexão sobre o contato profissional que tive com o conceito e a prática da responsabilidade social empresarial. O objetivo deste trabalho é analisar a interação entre empresa e sociedade civil, no estado do Rio de Janeiro.

A minha hipótese inicial era a de que tal interação era fruto de um amadurecimento dos investimentos sociais por parte do empresariado, que se concretizaria com a criação e manutenção de institutos e fundações, voltadas para a comunidade externa. Então, busquei traçar um panorama geral do fenômeno da responsabilidade social empresarial no Brasil, sem perder de vista a sua origem internacional.

As organizações sociais, criadas pelas empresas, compõe o que chamo de “Terceiro Setor Empresarial”. Segundo a análise feita neste trabalho, o conjunto desse tipo de organização forma um grupo social que interage entre si, através de congressos, parcerias e publicações especializadas, e compartilham dos mesmos valores e crenças. Com isso, a criação de institutos e fundações está se tornando, atualmente, uma prática corriqueira entre as grandes empresas do Brasil. A finalidade dessas instituições é profissionalizar os investimentos sociais de suas mantenedoras, para a comunidade externa.

As empresas alegam que a motivação para investirem em projetos sociais, na comunidade externa, é o compromisso ético que elas possuem com o desenvolvimento da sociedade. No entanto, considero que a ética, antes de ser um tema inerente ao negócio, ainda é entendida como mais um recurso a ser utilizado para se atingir os objetivos empresariais. Nesse sentido, a responsabilidade social das empresas parece se referir mais ao impacto dos negócios (conseqüências), do que com as estratégias comerciais (causas). Desta forma, a ética é pensada mais como um produto (projetos sociais), do que como um valor inerente ao negócio. Por exemplo: estimular o trabalho voluntário de seus funcionários, em projetos sociais, não seria incompatível com a exigência (velada) de uma jornada de mais de doze horas; fato comum nas grandes corporações.

No entanto, as empresas não possuem tradição no setor social, usualmente chamado de Terceiro Setor, pois possuem recursos mas carecem de experiência. Então, estabelecem parcerias com organizações não-governamentais (ongs), as quais acabam atuando como executoras dos projetos sociais das empresas. As ongs politizadas/militantes, que estavam acostumadas a ignorar o Setor Privado e voltavam todas as suas energias para o Setor Público, fosse para reivindicar direitos ou para solicitar patrocínios, começam a estabelecer parcerias com grandes empresas.

A interação de uma empresa multinacional com ongs locais acaba gerando atritos, devido aos diferentes tipos de racionalidades dos membros dessas organizações. Considero que a relação empresa – sociedade civil<sup>1</sup> ainda é hierarquizada e pouco dialógica. A participação dos cidadãos beneficiários na elaboração dos programas sociais ainda é muito tímida, quando não é inexistente. Então, a questão que aponto é que a entrada das empresas no setor social ainda carece da preocupação com uma cidadania participativa, pois a instrumentalização que elas fazem da ética têm como objetivo alcançar os objetivos estratégicos e, por isso, a interação com a sociedade civil ainda é pautada pela falta de diálogo democrático.

Ao identificar as principais características desse fenômeno, busquei na literatura sociológica o embasamento necessário para tentar compreender as peculiaridades da interação empresa – sociedade civil. Julgo ser fundamental destacar que essa monografia não pretendeu revisar estritamente a bibliografia sobre a responsabilidade social das empresas. Antes disso, me propus à construir, mesmo que de forma embrionária, um escopo teórico que permitisse analisar o fenômeno da responsabilidade social empresarial pelo viés sociológico. Também não me ocupei em realizar uma análise de impacto social da referida interação. A proposta desse trabalho é, tão somente, analisar as contradições existentes na interação entre agentes com racionalidades tão distintas, a partir do conceito da responsabilidade social.

Porém, o dilema que coloco é o seguinte: a instrumentalização da ética desmerece a atuação social das empresas? Será que as empresas, depois dos governos, também não seriam responsáveis pelo bem-estar da população, assim como as ongs? Uma conduta socialmente responsável das empresas não poderia, efetivamente, contribuir para uma sociedade melhor? Bem, não pretendo responder tais questões nesta monografia. Contudo, o meu objetivo é, repito, apontar as contradições inerentes ao processo, tal como ele está ocorrendo atualmente.

Para tanto, irei descrever e analisar o caso do Instituto Souza Cruz, no período de julho de 2000 à junho de 2001, época em que colaborei na execução de seus programas, com estagiário e como coordenador do programa *Miniempresa*, da ong Junior Achievement. Espero que o fruto desse trabalho possa vir a contribuir para o aprofundamento dessa temática no campo das Ciências Sociais, ao mesmo tempo estabelecendo pontes mais seguras entre outros campos do saber e criando um diálogo mais constante e aberto entre os diversos setores sociais.

---

<sup>1</sup> Considerando que a “sociedade civil”, nesse caso, é formada tanto pelas organizações sociais - de todos os tipos -, como pelas comunidades locais.

## 2. O cenário da responsabilidade social das empresas no Brasil

Segundo Patrícia Ashley<sup>2</sup>, a responsabilidade social empresarial é um conceito difundido ao redor do mundo, nas últimas décadas, e vem sendo posto em prática, principalmente, pelas multinacionais. Criado originalmente para dar uma resposta as demandas sociais, tem sido usado como estratégia de negócios. A imagem de uma empresa confiável é um valor indispensável nas relações comerciais globalizadas. Um arranhão na imagem, proveniente de uma conduta questionável, pode afetar opinião dos investidores internacionais. Ou seja, os caminhos para fornecer rendimentos aos acionistas (*shareholders*) ficaram mais complexos, pois na chamada “Era da Informação”, os consumidores tem mais acesso à alguns detalhes dos negócios. Ou seja, transparência gera confiança que gera bons negócios.

Por outro lado, o Instituto Ethos, que é a principal associação de empresas brasileiras em prol da ética nos negócios, considera que “a responsabilidade social empresarial é uma atuação baseada em princípios éticos elevados, nos seus vários relacionamentos com o meio interno e externo, impactados pela atividade produtiva, a saber: funcionários, meio ambiente, fornecedores, consumidores, acionistas, comunidade, governo e sociedade em geral.”<sup>3</sup> Em conjunto com o Jornal Valor Econômico, o Instituto Ethos realizou uma pesquisa sobre as percepções e tendências do consumidor brasileiro em relação “aos aspectos relevantes envolvidos na atuação social de empresas e a influência dessa visão nas relações de consumo.”<sup>4</sup>

Segundo a referida pesquisa, que contou com uma amostra de 1.002 consumidores entrevistados em maio de 2000, em nove regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Belém, Porto Alegre, Curitiba, Recife, Fortaleza e Salvador), 85% dos consumidores brasileiros consideram que as empresas devem tratar todos os funcionários e candidatos a emprego de forma justa, independente de sexo, raça, religião ou preferência sexual. Do total de consumidores entrevistados, 74% consideram que as empresas devem garantir que seus produtos e operações não sejam prejudiciais ao meio ambiente, 70% consideram que as empresas devem garantir que não tomam parte de suborno e corrupção e 46% consideram que as empresas devem ajudar a resolver problemas sociais, como criminalidade, pobreza e baixa educação. Do total da amostra, 53% dos consumidores afirmaram que deixariam de adquirir algum produto ou contratar os serviços de uma empresa que utilizasse mão-de-obra infantil, 51% avaliam uma empresa de acordo com o tratamento que ela dá aos funcionários e a ética nos negócios e 35% pensou ou efetivamente deixou de comprar um produto ou criticou uma empresa que considerasse não socialmente responsável em 1999.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Ashley et. Alli, 2000.

<sup>3</sup> Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

<sup>4</sup> Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. “Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro”. São Paulo: mimeo, 2000. (p.5)

<sup>5</sup> Idem, ibidem.

Concomitante com essa postura do consumidor moderno, que exige um comportamento ético das empresas, surgem iniciativas governamentais e empresarias de valorização da responsabilidade social empresarial. A Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul aprovou, em 2000, uma proposta de lei do deputado César Busatto, que cria o “Certificado de Responsabilidade Social” para as empresas de grande, médio e pequeno porte daquele estado, que apresentarem os seus Balanços Sociais.<sup>6</sup> Iniciativa similar foi a do Jornal Valor Econômico, que lançou em 2001 o Prêmio Valor Social, com o objetivo de “reconhecer publicamente o trabalho de empresas que estejam se destacando com projetos de responsabilidade social.” Segundo o Valor, “foram instituídas quatro categorias temáticas: relações com a comunidade, respeito ao meio ambiente, qualidade do ambiente de trabalho e respeito ao consumidor. Além disso, as micro e pequenas empresas foram contempladas com uma categoria especial.”<sup>7</sup>

No intuito de mapear a atuação social das empresas no Brasil, o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – realizou a *Pesquisa Ação Social das Empresas*, em 1999, fazendo um levantamento sobre o investimento que as empresas do Sudeste realizaram em comunidades no ano de 1998. Foram contempladas empresas de todos os portes, numa amostra de 1.752. O IPEA considerou como ação social, para essa pesquisa, “qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente, e desenvolvimento comunitário, dentre outras (...)” e “exclui-se do conceito de ação social as atividades executadas por obrigação legal (...)”<sup>8</sup>

Ao traçar o perfil geral da amostra, o IPEA verificou que 60% das empresas estão em São Paulo, 49% são do ramo comercial e 58% tem menos de dez empregados. Cabe ressaltar que as informações coletadas na amostra “foram expandidas para o universo das 445 mil empresas da região com um ou mais empregados.”<sup>9</sup> A pesquisa verificou que desse total, 300 mil empresas (67%) afirmaram que “realizam algum tipo de ação social para a comunidade, que abrangem desde pequenas doações eventuais até grandes projetos bem-estruturados.”<sup>10</sup>

Das 300 mil empresas do Sudeste que investem em projetos sociais para a comunidade, 59% estão em São Paulo, 53% são de pequeno porte e 52% pertencem ao comércio. Ou seja, o mesmo padrão do total da amostra.

Segundo o IPEA, 57% das 300 mil empresas que fizeram ações sociais, alegaram que realizaram ou apoiaram ações assistencialistas. “Sabe-se, no entanto, que doações às entidades que atendem à comunidades carentes, como creches, asilos, centros de convivência, de atendimento a portadores de deficiência, socorros emergências em situação de calamidade, participação em

---

<sup>6</sup> Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul. “Responsabilidade Social RS – 2000”. Porto Alegre: mimeo, 2000.

<sup>7</sup> Valor Econômico. “Prêmio Valor Social: os projetos finalistas”. São Paulo: 12/07/2001, p. f1.

<sup>8</sup> IPEA, 2000, p. 7.

<sup>9</sup> Idem, ibidem, p. 11.

<sup>10</sup> Idem, ibidem, p. 13.

campanhas como as do agasalho, são exemplos de um amplo leque de atividades geralmente reconhecidos como assistências.”<sup>11</sup>

Os dados desta pesquisa ainda revelam comportamentos interessantes do empresariado do sudeste brasileiro. Segundo o IPEA, a criança é a prioridade da maioria das empresas (63%) e a motivação para os investimentos sociais é humanitária em 81% dos casos. Um dado interessante é que 60% das empresas do Rio de Janeiro alegaram que tem o hábito de investir em projetos sociais regularmente. Talvez, pela proximidade física com as favelas, os empresários cariocas optem em ajudar as crianças por caridade.

Por fim, a pesquisa do IPEA revela que 48% das empresas preferem realizar doações à organizações sociais (por confiarem nelas) e 44% disseram que entregam as doações diretamente aos beneficiários. Um dado que revela a forte hierarquização das empresas e a ausência de uma gestão social consistente é que 86% das empresas pequenas e 72% das grandes corporações alegaram que a responsabilidade pelas doações é dos donos ou da diretoria. Além disso, “32% das empresas executam as atividades sociais, 60% preferem atuar nas comunidades que vivem em seu entorno e 36% das empresas declararam que seus empregados participam das atividades sociais.”<sup>12</sup>

No entanto, uma das iniciativas de maior repercussão no sentido de valorizar a ética nos negócios foi a pesquisa feita pela Revista Exame afim de publicar o *Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa*, que enviou para as empresas interessadas um questionário baseado nos *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social*. Segundo o questionário, “as perguntas estão divididas em sete grandes temas: valores e transparência, funcionários e público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade e governo e sociedade”<sup>13</sup>, o que demonstra a preocupação com os diversos temas englobados pelo conceito de responsabilidade social empresarial. Das 211 empresas de grande, médio e pequeno porte que enviaram os seus questionários para a Revista Exame, 77 apoiam ou executam projetos sociais para a comunidade.<sup>14</sup>

Algumas declarações dos executivos dos “dez melhores casos de cidadania corporativa do Brasil”, publicados pela revista Exame, são bem elucidativas. Como diz o executivo Dilson Dalpiaz Dias, vice-presidente de assuntos corporativos da Algar (empresa de telecomunicações): “Hoje nossa postura de responsabilidade social é um dos fatores que mais nos diferenciam da concorrência.”<sup>15</sup>

No caso da Azaléia (empresa de calçados), a própria revista Exame apresenta a ética como uma estratégica de negócio desta empresa: “A boa relação da Azaléia com seus funcionários é, na verdade, muito mais que uma questão de justiça. É uma questão de resultados. Nos últimos três anos não houve nenhum acidente grave nas fábricas, e os afastamentos por motivos de saúde caíram 75%. ‘Funcionários saudáveis, com mais escolaridade e tranqüilos em

---

<sup>11</sup> Idem, ibidem, p. 15.

<sup>12</sup> Idem, ibidem, p. 30.

<sup>13</sup> Exame. “Questionário Exame de Boa Cidadania Corporativa”. São Paulo: mimeo, 2000.

<sup>14</sup> Exame. “Guia de Boa Cidadania Corporativa”. São Paulo: Editora Abril, Outubro/2000.

<sup>15</sup> Exame, 2000, p. 37.

relação aos filhos estão menos sujeitos a acidentes, produzem mais e são mais felizes', diz Sarlet [filósofo, coordenador do programa social da Azaléia].<sup>16</sup>

Na fala de Nestor De Paula, presidente da Azaléia, podemos ver claramente o dilema apontado na introdução deste trabalho. Segundo ele, "a empresa só cresce se seus funcionários crescem junto (...) e quando isso acontece, toda a sociedade se desenvolve."<sup>17</sup> É curioso notar como o discurso da ética, neste caso, se confronta com a realidade da desregulamentação dos direitos trabalhistas no Brasil.

O diferencial desse levantamento, em relação ao realizado do IPEA, é que a Exame deu prioridade ao aspecto qualitativo das ações, trabalhando com uma amostra de 211 empresas que responderam ao questionário do *Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa*, publicado em outubro de 2000.

Do total da amostra, foram escolhidos os dez melhores casos de cidadania corporativa no Brasil para servirem de exemplo, a saber:

- 3M do Brasil (Químico e Petroquímico)
- Algar (Telecomunicações)
- Azaléia (Calçados)
- Banco do Brasil (Financeiro)
- BankBoston (Financeiro)
- Belgo-Mineira (Siderurgia)
- McDonald's (Alimentos)
- Natura (Higiene e Limpeza)
- Perdigão (Alimentos)
- Serasa (Serviços)

É interessante notar que dessas dez empresas, quatro possuem institutos ou fundações, a saber

- Fundação Banco do Brasil (Banco do Brasil)
- Fundação BankBoston (BankBoston)
- Fundação Belgo Mineira (Belgo-Mineira)
- Instituto Ronald McDonald (McDonald's)

Outras 38 grandes empresas alegaram que possuem institutos ou fundações próprios, que investem em projetos para a comunidade. Além dos dez melhores casos relatados acima, outras dez empresas mereceram destaque da revista Exame por seus projetos sociais. São elas:

- Banco Itaú (Financeiro)
- Shering-Plough (Farmacêutico)
- Banco Bradesco (Financeiro)
- Grupo Orsa (Papel e Celulose)
- Editora Abril (Comunicação)
- C&A (Varejo)
- Boticário (Higiene e Limpeza)
- Citibank (Financeiro)

---

<sup>16</sup> Idem, ibidem, p. 37.

<sup>17</sup> Idem, ibidem, p. 39.

- Visteon (Automotivo)
- Vale do Rio Doce (Mineração)

Dessas, sete criaram e mantêm institutos ou fundações voltadas para a comunidade, que são:

- Instituto Itaú Cultural (Banco Itaú)
- Fundação Bradesco (Banco Bradesco)
- Fundação Orsa (Grupo Orsa)
- Fundação Victor Civita (Editora Abril)
- Instituto C&A (C&A)
- Fundação O Boticário de Proteção à Natureza (O Boticário)
- Fundação Vale do Rio Doce (Vale do Rio Doce)

Do total de vinte melhores casos de boa cidadania corporativa da Revista Exame, mais da metade possui institutos ou fundações criadas por eles. Isso demonstra como os líderes empresariais estão se preocupando, cada vez mais, com a profissionalização de seus investimentos sociais para a comunidade externa.

Considerando o total da amostra de 211 empresas que participaram do *Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa*, foram enviados mais de 1.000 projetos (que, somados, representam um investimento anual de R\$ 250 milhões), dos quais 485 foram publicados, pois, segundo a Exame, foram além do assistencialismo e ultrapassaram os muros da empresa.<sup>18</sup>

Os projetos foram divididos em seis áreas temáticas: apoio à comunidade, educação, saúde, meio ambiente, cultura e voluntariado. Veja o quadro, abaixo:

<b>Categoria</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Número de projetos</b>
Comunidade	77	119
Educação	79	122
Saúde	28	41
Meio Ambiente	73	107
Cultura	41	66
Voluntariado	25	30

Como podemos verificar nos números acima, a área com maior número de projetos é a educação (25,2%), seguido de perto pela comunidade (24,5%) e pelo meio ambiente (22%). As áreas de cultura (13,6%), saúde (8,5%) e voluntariado (6,2%) mereceram pouca atenção das empresas em 2000. Provavelmente, a área de voluntariado deve ter crescido substancialmente em 2001, devido ao movimento do Ano Internacional do Voluntariado, promovido pela ONU.

O “consenso” sobre a importância da educação para o futuro do país, pode ter sensibilizado mais os executivos e o meio ambiente, em muitos casos, tem relação direta com os processos produtivos das empresas. Já o apoio à comunidade, segundo a leitura dos resumos dos 119 projetos publicados, se refere à duas sub-áreas: filantropia/assistencialismo e trabalho/renda. O público-

<sup>18</sup> EXAME, 2000, p. 60.

alvo, em geral, se concentra nos jovens e, quase sempre, as ações são executadas por organizações sociais que não pertencem às empresas.

É interessante notar que dos 119 projetos destinados à comunidade, apenas dois se referem ao racismo, um trabalha com a questão da prevenção da violência e dois falam da erradicação do trabalho infantil; temas recorrentes entre as organizações não-governamentais. Os demais projetos são investimentos sociais compensatórios ou preocupados com aspectos econômicos, de reprodução da mão-de-obra. O importante é que a opção em investir em todos esses projetos é, unicamente, das empresas. Parece que os executivos não estão muito preocupados com o bem-estar de toda a sociedade, e sim do pequeno número de crianças e adolescentes beneficiados por seus projetos.

Por fim, o aparecimento da norma AA1000 (Responsabilidade Social), é um indício de que o fenômeno da responsabilidade social das empresas é visto de forma estratégica e pode se configurar numa tendência mundial. Essa norma, criada pelo Instituto da Responsabilidade Social e Ética (Accountability Institute) da Inglaterra, tem como objetivo “assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, auditoria e relato. É uma norma básica, e como tal pode ser usada de duas maneiras: (a) como uma moeda de troca comum para confirmar a qualidade das normas de responsabilidade social especializadas, existentes e emergentes; (b) como um sistema e processo independente e único para gerenciar e comunicar a responsabilidade e o desempenho social e ético. A AA1000 compreende princípios (...) e um conjunto de normas de processo. (...) Os princípios e as normas de processo são sustentados pelo princípio da responsabilidade social para com os *stakeholders*. (...) A AA1000 objetiva apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral – social e ética, ambiental e econômica – e, por consequência, a contribuição da organização no sentido de um caminho para o desenvolvimento sustentável.” É interessante notar que tal norma pressupõe o diálogo entre todas as partes interessadas no negócio e a divulgação dos resultados sociais só faz sentido com o retorno da opinião do parceiro.

### 3. As questões sobre a ética nas empresas

Ao mesmo tempo em que as empresas apoiam ações sociais em comunidades locais, elas próprias são comunidades de pessoas que, devido aos seus cargos, pensam de forma estratégica. Ao perceberem que uma conduta ética rende maiores dividendos, optam por desenvolver com maior profissionalismo os investimentos sociais. Criam-se, então, um braço social para iluminar a imagem da empresa e garantir a confiança de seus parceiros.

Max Weber, ao analisar a vitória do novo estilo burguês no final do século XIX em relação ao estilo burguês tradicional, considera que “juntamente com a clareza de visão e a habilidade no agir, foi somente em virtude de qualidades ‘éticas’ muito definidas e altamente desenvolvidas, que lhe foi possível angariar a confiança absolutamente indispensável de seus fregueses e trabalhadores”.<sup>19</sup>

Para Weber, o espírito do capitalismo moderno se funda na construção e consolidação de um novo *ethos*, derivado da secularização da ética do protestantismo ascense. Segundo o autor, “a peculiaridade desta filosofia da avareza parece ser o ideal de um homem honesto, de crédito reconhecido e, acima de tudo, a idéia do dever de um indivíduo com relação ao aumento de seu capital, que é tomado como um fim em si mesmo. Na verdade o que é aqui apregoado não é uma simples técnica de vida, mas sim uma ética peculiar, cuja infração não é tratada como uma tolice, mas como um esquecimento do dever. Esta é a essência do problema. O que é aqui preconizado não é mero bom senso comercial (...) mas sim um *ethos*.”<sup>20</sup> A racionalização do mundo, expressa na constituição desse novo *ethos* burguês, exige um novo tipo de comportamento dos homens, pois a motivação do burguês do novo tipo imprime um ritmo acelerado na produção e estipula novos padrões de concorrência.

Para Habermas, essa “racionalização” do mundo, apontada por Weber, pode ser entendida como uma forma de dominação social. Segundo o autor, “com o conceito de racionalização, Max Weber tentou interpretar os reflexos do progresso técnico-científico sobre o quadro institucional das sociedades envolvidas na “modernização”. (...) Para dar uma nova formulação àquilo que Max Weber chamou de “racionalização”, gostaria de (...) propor um outro quadro categorial. Partirei da distinção fundamental entre *trabalho* e *interação*. Entendo por ‘trabalho’, ou *agir racional-com-respeito-a-fins*, seja o agir instrumental, seja a escolha racional, seja a combinação dos dois. O agir instrumental rege-se por regras técnicas baseadas no saber empírico. (...) O agir racional-com-respeito-a-fins realiza objetivos definidos em condições dadas; mas, ao passo que o agir instrumental organiza os meios adequados ou inadequados segundo os critérios de um controle eficaz da realidade, o agir estratégico só depende de uma avaliação correta das possíveis alternativas do comportamento, que resulta

---

<sup>19</sup> Weber, 1974. p. 199.

<sup>20</sup> Idem, ibidem.

exclusivamente de uma dedução feita com o auxílio de valores e de máximas. Por outro lado, entendo por *agir comunicativo* uma interação mediatizada simbolicamente. Ela se rege por *normas* que valem *obrigatoriamente*, que definem as expectativas de comportamento recíprocas e que precisam ser compreendidas e reconhecidas por, pelo menos, dois sujeitos agentes.”<sup>21</sup> Para Habermas, a ação do burguês é do tipo estratégico, pois utiliza os outros como meios para se atingir o seus fins.

Fernando Tenório se baseia na teoria de Habermas para analisar a relação trabalho-capital, considerando a cidadania como protagonista desta relação. Segundo este autor, “a intenção de Habermas é mostrar os problemas gerados pela racionalização da sociedade, por meio do conceito de ação social.” O conceito de ação social é baseado em uma tipologia que considera que “numa *ação estratégica* os atores se relacionam uns com os outros, vendo-os como meios ou impedimentos para a realização de seus objetivos (...)” e que na “*ação comunicativa*, a ação social mais importante na perspectiva habermaseana, é aquela em que duas ou mais pessoas procuram chegar a *razão*, ao entendimento sobre determinado objetivo.”

Em um sistema-empresa, a gestão das relações com os seus parceiros pode ser estratégica ou social. A “*gestão estratégica* é um tipo de ação utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento (...)” Por outro lado, a “*gestão social* contrapõe-se à *gestão estratégica* na medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. (...) Sob este novo paradigma – racionalidade comunicativa – em uma ação social, somente pode ser considerado capaz de responder pelos seus atos aquele que seja capaz, como membro de uma comunidade, de orientar sua ação com pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas.”<sup>22</sup> Ou seja, na interação empresa – sociedade civil, a racionalidade que orienta a ação social da empresa é a estratégica, pois a determinação unilateral do apoio a projetos sociais impede ou, pelo menos, dificulta a atuação da sociedade civil.

Na bibliografia específica sobre responsabilidade social, considera-se como uma empresa cidadã aquela que além de fazer excelentes negócios, ajuda na melhoria da sociedade, pois é pró-ativa – toma atitudes responsáveis, além do básico exigido e antes que lhe exijam, visando ganhar credibilidade pública.

Para Antônio Carlos Martinelli, que já foi diretor-presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, existem empresas em diferentes estágios. Segundo ele, “no patamar mais baixo, há o que chamamos de *negócio*, no qual o centro de interesses é o investidor e o lema implícito pode ser assim resumido: ‘o lucro a

---

<sup>21</sup> Habermas, 1975. p. 311.

<sup>22</sup> Tenório, 2000.

*qualquer custo*. (...) Num estágio acima, podemos conceituar a empresa como um ente *intrinsecamente social*, por ser formada de grupos de pessoas, numa relação de interdependência com ela, chamados *stakeholders* ou grupos de interesse.”<sup>1</sup> No estágio de empresa-cidadã, “a empresa passa a adquirir uma característica inédita. Opcionalmente pode agir através da criação de uma fundação ou instituto, contribuindo de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere. 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.” Para o autor, “a empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros. Com esse procedimento, acaba por criar uma cadeia de eficácia, e o lucro nada mais é do que o prêmio da eficácia.”<sup>23</sup>

A despeito dessa visão otimista e quase evolucionista de Martinelli, há contradições no esquema conceitual apresentado acima. Segundo Ashely, há uma distinção entre os conceitos de cidadania empresarial e responsabilidade social corporativa. O primeiro, mais recente, estaria “destacando a gestão das relações da empresa com dois grupos de *stakeholders*: os empregados pela empresa e a comunidade em que a empresa está inserida.” Já o conceito de responsabilidade social corporativa, existente desde o final do século XIX, estaria vinculado a gestão das relações com todas as partes interessadas (*stakeholders*) e “cada corporação poderia ser analisada em sua conduta quanto ao estágio em que se encontra”, segundo níveis éticos, “em cada uma das dimensões de responsabilidades corporativas – social, econômica e ambiental.”<sup>24</sup>

Segundo Ashley, Marc Jones “faz uma abordagem crítica ao conceito de responsabilidade social corporativa, concluindo que o conceito e discurso da responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferecem implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. Considera que os argumentos a favor se enquadram em duas linhas básicas, as quais ele classifica como linhas ética e instrumental. Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevaletentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa. Os argumentos, a favor, na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação pró-ativa da empresa que busca oportunidades geradas por: uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos

---

<sup>23</sup> Martinelli., 1997. p. 82-83.

<sup>24</sup> Ashley et. alli, Setembro/2000. p. 10.

responsáveis socialmente.” A autora considera que “o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para a sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas.”<sup>25</sup>

No entanto, apesar de concordar com Ashley quando ela diz que precisamos de um novo modelo de empresa, pergunto qual seria a motivação dos executivos de grandes empresas para alterarem o modelo mental que vem seguindo? Qual seria força externa que atuaria sobre as suas mentes? Considero que esse novo modelo de negócio está sendo exigido tanto por grupos sociais de pressão<sup>26</sup>, quanto pelo próprio consumidor, mesmo que de forma insipiente. Conforme apresentado no capítulo dois desse trabalho, a pesquisa Ethos/Valor indicou como a ética nos negócios é valorizada atualmente.

Considero que na modernidade tardia o consumidor-cidadão seria um indivíduo reflexivo, defendido por Anthony Giddens. Segundo esse autor, “a reflexividade da vida social moderna consiste no fato de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter.” Para Giddens, “estamos em grande parte num mundo que é inteiramente constituído através de conhecimento reflexivamente aplicado, mas onde, ao mesmo tempo, não podemos nunca estar seguros de que qualquer elemento dado deste conhecimento não será revisado.”<sup>27</sup> A segurança que os consumidores sentem ao se relacionarem com uma empresa é fundamental para o sucesso de venda dos produtos. Ao valorizar a ética nos negócios, o consumidor também está exercendo a sua cidadania, mesmo que de forma indireta e passiva. Nesse sentido, os consumidores tem o poder político de exigir a modificação do modelo de empresa, quando discordam de suas práticas sociais.

Como escreve Nestor Garcia Canclini, ao tratar das relações entre consumo e cidadania, “a racionalidade de tipo macrossocial, definida pelos grandes agentes econômicos, não é a única que modela o consumo.” Segundo o autor “os estudos marxistas sobre o consumo e sobre a primeira etapa da comunicação de massa (de 1950 a 1970) superestimam a capacidade de determinação das empresas em relação aos usuários e às audiências. Uma teoria mais complexa sobre a interação entre produtores e consumidores, (...), revela que no consumo se manifesta também uma *racionalidade sociopolítica interativa*. (...) O consumo, diz Manuel Castells, é um lugar onde os conflitos entre classes, originados pela desigual participação na estrutura produtiva, ganham continuidade através da distribuição e apropriação de bens.”<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Idem, ibidem.

<sup>26</sup> Tais como Greenpeace (ong ambientalista) e Attac (grupo francês anti-globalização).

<sup>27</sup> Giddens, 1997.

<sup>28</sup> Canclini, 2000

Canclini considera que “consumir é participar de um cenário de disputas por aquilo que a sociedade produz e pelos modos de usá-lo. A importância que as demandas pelo aumento do consumo e pelo salário indireto adquirem nos conflitos sindicais e a reflexão crítica desenvolvida pelos argumentos de consumidores são evidências de como o consumo é pensado desde os setores populares. Se alguma vez esta questão foi território de decisões mais ou menos unilaterais, hoje é um espaço de interação, no qual os produtores e emissores não só devem seduzir os destinatários, mas também justificar-se racionalmente.”<sup>29</sup>

Enfim, o consumidor seria o principal agente transformador do modelo atual de empresa, o qual ainda seria moldado pelo ethos capitalista indicado por Weber. O consumidor-cidadão, que seria um indivíduo reflexivo, exigiria um comportamento ético das empresas, exigindo cada vez mais transparência e responsabilidade nas suas relações com as partes interessadas.

No entanto, a ética é instrumentalizada pela racionalidade estratégica dos executivos, cuja ação social é pautada pela falta de um diálogo democrático com a sociedade civil. Essa relação se consolida com a criação de institutos ou fundações próprios, que seriam a expressão máxima de uma “empresa-cidadã”.

Considero que ao invés de existirem dois níveis de comportamento empresarial (o estratégico e o comunicacional), existiria somente o nível estratégico, pois o tipo de cidadania que as empresas exercem é pautada pelo cálculo entre riscos e benefícios para os seus negócios e não pela análise do que é certo ou errado. Na minha opinião, a ética é pensada como um discurso e não como uma prática cotidiana no interior da empresa.

#### **4. Estudo de caso: as relações entre empresa e sociedade civil**

Neste capítulo irei descrever e analisar o caso do Instituto Souza Cruz. É importante indicar que o caso a seguir não é fruto de um trabalho de campo estruturado, e sim de uma observação informal, proveniente do contato profissional que tive com a organização durante dez meses de estágio e quatro meses de coordenação do programa *Miniempresa*, da ong Junior Achievement, que contava com voluntários do Instituto Souza Cruz.

Além do já referido contato profissional, que me forneceu alguns detalhes sobre as situações, outra razão que me fez escolher o caso do Instituto Souza Cruz é a polêmica em torno de sua mantenedora. Para os líderes do Terceiro Setor, vender cigarros seria incompatível com desenvolvimento humano dos jovens. Tal opinião ficou clara, para mim, quando ouvi de uma representante do 1º Fórum Social Mundial porque o Instituto Souza Cruz não poderia fazer parte da

---

<sup>29</sup> Idem, ibidem.

comissão organizadora: “Nós não aceitamos a participação de ongs mantidas por empresas, principalmente se essa empresa fabrica cigarros.”

#### **4.1. O caso do Instituto Souza Cruz**

A Souza Cruz S.A., fundada em 1903 pelo empresário português Albino Souza Cruz, é uma empresa que produz e comercializa fumo e cigarros no Brasil e pertence à multinacional inglesa British American Tobacco. Líder do mercado nacional, a Souza Cruz tem sido o principal alvo da campanha anti-tabagista feita pelo Ministério da Saúde nos últimos anos. Aliada a isso, as recentes campanhas da Fundação Abrinq contra o trabalho infantil indicaram a necessidade de se eliminar a exploração da mão-de-obra infantil nas produções de fumo.

Com a pressão da mídia, a Souza Cruz resolveu criar, em conjunto com as demais empresas de cigarros, o programa “O Futuro é Agora”, que têm como objetivo geral erradicar o trabalho infantil das plantações de fumo. As articulações políticas envolveram as prefeituras do interior dos estados do Sul do país, onde o trabalho infantil no fumo foi identificado, para encaminhar as crianças para a escola. Além disso, a Souza Cruz aproveitou a sua estrutura organizacional para conscientizar os seus 45 mil produtores sobre a importância da educação para os seus filhos, enquanto acompanhava a qualidade da safra.

Talvez por conta de todo o movimento interno provocado pela implementação do programa “O Futuro é Agora”, executado internamente pelos gerentes e orientadores agrícolas, e realizado em parceria com o Sindifumo e a Afubra, começou-se a pensar em profissionalizar os demais investimentos sociais que a empresa já realizava há anos. Programas corporativos como o “Clube da Árvore” e o “Hortas Escolares”, voltados para a educação ambiental de crianças do Sul do país e que eram executados em parceria com outras empresas, poderiam ser executados por uma organização social criada e mantida pela própria Souza Cruz.

Com isso, em 31 de julho de 2000, foi fundado o Instituto Souza Cruz, com o objetivo de promover a educação para o desenvolvimento humano sustentável. Automaticamente, o Instituto tomou para si a tarefa de administrar os projetos sociais da Souza Cruz voltados para o público externo. Com isso, iniciou-se um processo de acompanhamento dos programas antes executados e apoiados pela mantenedora.

Os quatro programas sociais, relatados abaixo, merecem atenção especial nesta monografia, pois envolvem o investimento direto em comunidades externas (favelas e bairros de dois municípios do Rio de Janeiro) e demonstram como uma grande empresa do Brasil interage com a sociedade civil.

O primeiro programa se chama *Rio Nota 10* e era executado, inicialmente, pela organização não-governamental Viva Rio. Pouco depois, o programa tornou-

se uma organização da sociedade civil de interesse público com a missão de mobilizar a sociedade carioca para a necessidade de se fazer com que toda a população economicamente ativa da cidade conclua o ensino fundamental. Para tanto, era implementado o P.A.E. (Programa de Aceleração da Educação) da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, que funcionava como um supletivo de nove meses, com o conteúdo programático da 5ª à 8ª série do ensino fundamental, para jovens e adultos moradores de comunidades empobrecidas que haviam abandonado a escola. O programa é popularmente conhecido como “tele-sala”, pois cada aula era ministrada por um facilitador, com o apoio de um vídeo.

O Instituto Souza Cruz manteve o investimento, iniciado pela mantenedora, de duas “tele-salas” que funcionavam nas comunidades de Manguinhos e Jacarezinho, ambas ao lado de uma unidade de produção da Souza Cruz, na Zona Norte do Rio de Janeiro. A interação entre a empresa e a comunidade se dava somente com o apoio financeiro ao programa, relatórios mensais de acompanhamento sobre o desempenho dos alunos e, por três vezes, funcionários da empresa visitaram as comunidades. Ao final do apoio, que de início tinha sido intermediado pela Secretaria Municipal de Trabalho, na gestão de Luís Paulo Conde, a relação de parceria estava estremecida pela demora no envio da prestação de contas do Rio Nota 10 ao Instituto Souza Cruz, conforme estava o contrato.

O segundo projeto era um recém formado pré-vestibular para negros e carentes, que funcionava em um CIEP da comunidade do Jacarezinho, a mesma onde funcionava uma das tele-salas anteriormente citadas, e era coordenado por moradores daquela favela. O apoio ao projeto se limitou a doação de material de escritório para o início das atividades do curso, o que também foi solicitado pela Secretaria Municipal de Trabalho. Apesar do Instituto Souza Cruz atuar em quatro áreas educação (valores, meio ambiente, empreendedorismo e turismo), nenhuma visita foi feita ao local e todos os contatos entre a coordenação do pré-vestibular e o Instituto Souza Cruz foram feitos por telefone. Considero que a distância simbólica entre a comunidade e a empresa era fruto da falta de interesse estratégico desta pela questão do acesso dos negros e carentes à Universidade.

O terceiro programa se chama *Verde Mais* e é executado pela Fundação Onda Azul. O programa consiste no plantio de mudas de árvores nas favelas do Preventório, localizada no bairro de Icaraí (Niterói), e do Pereirão, situada no bairro de Laranjeiras (Rio de Janeiro). O projeto era muito bem executado em Niterói, onde fazia parte de um programa de intervenção apoiado pela prefeitura local, e contou com a presença de executivos da empresa em sua inauguração. Já no Rio de Janeiro, a organização executora do programa não conseguiu mobilizar adequadamente as populações das comunidades, alegando falta de interesse dos moradores e problemas com o tráfico de drogas. O executivo do Instituto Souza Cruz que acompanhava o projeto já havia se indisposto com a referida Fundação, pela demora da mesma em dar retorno às suas demandas por informações acerca do andamento do trabalho. Ao tomar conhecimento da possível desistência da Onda Azul pela comunidade, rejeitou terminantemente as justificativas, traçando

prontamente uma nova estratégia de intervenção nas comunidades e determinando, assim, um novo rumo para o projeto.

Os funcionários da Souza Cruz S.A. participaram, como voluntários, em um programa apoiado pelo Instituto Souza Cruz. O programa *Miniempresa*, da ong Associação Junior Achievement do Rio de Janeiro, tem como objetivo estimular o empreendedorismo entre jovens estudantes do 2º ano do ensino médio. Tal ação já é tradicional entre as grandes empresas e as ongs voltadas para questões econômicas (como geração de trabalho e renda). No caso, a Junior Achievement se limitava a oferecer uma série de programas educativos voltados para o mercado.

Cabe ressaltar que a Junior Achievement é uma organização sem fins lucrativos, criada originalmente como um programa educacional para jovens pela Harvard Business School, em 1919. Atualmente, essa organização está em mais de oitenta países, nos cinco continentes, e no Brasil está nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A fonte de seus recursos, ao redor do Mundo, é exclusivamente do setor privado.

Os executivos da Souza Cruz foram convidados a atuarem como consultores voluntários dos jovens empreendedores. Eles se reuniram em quinze encontros semanais de quatro horas, dentro da escola, para criar, operar e encerrar uma miniempresa estudantil. No primeiro semestre de 2001, participaram treze escolas do estado do Rio de Janeiro, sendo que somente duas eram públicas (e uma delas era diretamente apoiada pela Fundação CSN, em Volta Redonda). Cabe ressaltar que, no momento de escolher a escola onde iriam atuar, os executivos demonstravam uma predileção por escolas públicas. Como me relatou um gerente, de outra empresa: “Eu prefiro trabalhar com esse público, pois eles precisam mais...”

As treze miniempresas disputavam entre si para, no final das quinze semanas, conhecer quem teve o melhor produto, o maior faturamento, o melhor vendedor e o melhor empreendedor. A consagração ocorreu em uma formatura no Hotel Glória, no Rio de Janeiro, e foi prestigiada por executivos das cerca de vinte empresas que patrocinavam a Junior Achievement, tais como: Shell, KPMG, White Martins, Gerdau, Sul América Seguros, Ypiranga, Sendas, Banco Pactual e Shopping Nova América. Este último cedeu um espaço interno para a realização de a “Feira de Negócios das Miniempresas”, na qual os jovens passavam dez horas vendendo os seus produtos para os consumidores do shopping. O espírito de competição na Feira, entre os jovens empreendedores, era bem acirrado.

Ao final do semestre, uma das miniempresas que tinham voluntários do Instituto Souza Cruz sagrou-se campeã, devido ao astronômico faturamento alcançado em comparação com as demais concorrentes. No entanto, a conquista deste faturamento originou um certo conflito entre a ong e a empresa. A referida miniempresa vendia chaveiros, com o nome da pessoa escrito em cubos de metal. A despeito da competência dos jovens empreendedores e dos voluntários, que desde o início do semestre já apresentavam um desempenho satisfatório, a Souza Cruz S.A. resolveu apoiar o trabalho deles e encomendou 8 mil chaveiros comemorativos dos seus 98 anos de fundação.

Apesar da Junior Achievement apoiar esse tipo de relação comercial entre os jovens empreendedores e a empresa dos voluntários, o volume da encomenda causou distorções na receita da miniempresa. No entanto, a celeuma foi resolvida com o argumento de que a conquista de tal resultado ocorreu graças a competência dos próprios empreendedores. Foram os próprios adolescentes que negociaram diretamente com a diretoria da Souza Cruz o prazo de entrega da encomenda, controlaram a produção com profissionalismo e obtiveram um aprendizado prático (*on the job*) além do esperado.

Os voluntários do Instituto Souza Cruz mostraram-se extremamente satisfeitos com o desempenho de suas duas miniempresas. Eles, que demonstraram uma motivação solidária para participarem do programa *Miniempresa*, acabaram agregando um conhecimento prático de gestão empresarial (nas áreas de marketing, produção, finanças e recursos humanos) à educação formal dos adolescentes. O fato é que a educação para o empreendedorismo, uma das diretrizes do Instituto Souza Cruz, entrou como um conteúdo transversal aos conhecimentos formais dos alunos do 2º ano do ensino médio.

#### **4.2. Analisando o caso do Instituto Souza Cruz**

No entanto, é interessante notar que justamente em um momento histórico onde as empresas se eximem da responsabilidade de gerar empregos, um número expressivo de grandes corporações resolve investir em um programa que estimula os jovens a criarem o seu próprio trabalho.

O mais importante para esta monografia é indicar que a instrumentalização de um valor moral dos funcionários (solidariedade) serviu mais para agregar valor à imagem do próprio Instituto Souza Cruz e da Junior Achievement. Outro fato interessante é que quem executa o programa é a ong e não a empresa, que investe financeiramente e cede funcionários para atuarem como voluntários. Além disso, os próprios voluntários foram convidados (ou exigidos) a aplicarem a racionalidade estratégica utilizada em seus negócios, em um programa comunitário.

Porem, a relação executivo-aluno era menos hierárquica do que a relação empresa-ong. Considero que na interação com estudantes de ensino médio, os gerentes, talvez, tenham percebido que os melhores resultados para a miniempresa eram alcançados com o diálogo e a participação de todos, na busca de um consenso mínimo. Essa relação dialógica não ocorreu em todos os momentos, mas acredito que tenha pautado a maior parte da interação entre os voluntários do Instituto Souza Cruz e os adolescentes beneficiados pelo programa *Miniempresa* da Junior Achievement.

O que podemos analisar nas outras ações apresentadas é que a racionalidade estratégica do Instituto Souza Cruz se sobrepunha à uma racionalidade comunicativa, posto que, em nenhum das ações foi identificado espaços de interação democrática. Pelo contrário: as ações eram executadas por organizações não-governamentais, que, em sua maioria, tinham alguma relação

com o Estado, o qual, por sua vez, solicitava ou respaldava o apoio aos projetos. Por mais que o Instituto Souza Cruz fosse uma organização da sociedade civil, a sua atuação estava pautada em duas premissas: (1) implementação de suas metas através das ongs parceiras e (2) defesa indireta da imagem da mantenedora. Talvez por isso, não havia espaço para o diálogo, posto que as “falas” já estavam “escritas”.

Por fim, é surpreendente constatar que a Souza Cruz apoiava financeiramente uma Escola Municipal com o nome do seu fundador (Albino Souza Cruz), que fica em Manguinhos, ao lado da referida unidade de produção, que fica no bairro de Higienópolis. Segundo relatos de um funcionário, existia até mesmo uma conta específica para essa escola, que recebia apoio para comprar eletrodomésticos e materiais didáticos. No entanto, a diretoria do Instituto Souza Cruz mantém essa relação quase em sigilo de seus próprios funcionários, por não considerá-la relevante.

## **5. As considerações finais**

A hipótese inicial desse trabalho era a de que o investimento social que as empresas faziam nas comunidades no entorno de suas unidades de produção, eram, exclusivamente, motivados por um compromisso ético em relação aos seus parceiros estratégicos.

No entanto, após analisar teórica e empiricamente as características do fenômeno da responsabilidade social empresarial, pude constatar que esse compromisso ético é instrumentalizado pelas estratégias de negócios, ao invés de fazerem parte delas.

A instrumentalização da ética pelas empresas faz com estas estabeleçam com a sociedade civil (ongs ou comunidades) uma relação muito mais hierarquizada, com a determinação quase unilateral de procedimentos e metas (racionalidade estratégica), do que uma interação participativa, onde haja um diálogo aberto que busque um consenso entre as partes (racionalidade comunicativa).

Considero que a responsabilidade social das empresas vem se modificando ao longo dos últimos anos devido a diminuição do Estado de Bem Estar Social em todo o Mundo, o que fez com que os demais setores sociais fossem chamados a participar ativamente da construção de um novo projeto de sociedade. As organizações não-governamentais estão lutando há anos por um novo modelo social e, por isso, ganharam experiência e confiança dos governos, das empresas e das agências financiadoras internacionais (Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial, por exemplo). Frente a isso, grandes empresas como Bradesco, Xerox, C&A, Banco do Brasil, Ford Brasil, Unibanco, Bank Boston, Credicard, D’ Paschoal, Odebretch, Souza Cruz, Companhia Siderúrgica Nacional e Mc Donald’s criaram institutos ou fundações que, legalmente, se caracterizam como ongs, as quais elaboram e executam

programas sociais próprios ou investem nos programas de outras ongs. Para essas empresas, profissionalizar os investimentos sociais é torná-los eficazes, é atingir resultados mensuráveis, seja para a população beneficiada, seja para a imagem da empresa.

Analisando os casos de ações sociais executadas por empresas citados acima, acredito que a racionalidade estratégica deve ceder, com o decorrer do tempo, algum espaço à racionalidade comunicativa defendida por Habermas. A maior pressão por essa mudança de comportamento das empresas deve ser estimulada pelo principal parceiro estratégico das empresas: o consumidor. Isso porque, segundo Giddens, o indivíduo moderno seria um ser humano reflexivo, que busca justificar as suas ações de forma racional. Esse indivíduo da modernidade tardia garante a sua segurança social através da confiança em sistemas peritos, que seriam conhecimentos científicos e tecnológicos dominados por especialistas e oferecidos aos demais indivíduos. Os processos produtivos de uma grande indústria são sistemas peritos que os consumidores simplesmente confiam, pois não conhecem os seus detalhes. Se há dúvidas em relação à qualidade do seu produto, os negócios de uma empresa estão ameaçados.

Além disso, a mudança de comportamento das empresas se faz necessário pois os institutos e fundações empresariais não fazem parte da mesma rede social e simbólica das organizações não-governamentais politizadas ou de movimentos sociais contestatórios, como o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST). Pelo contrário, numa aproximação inicial, observei que enquanto as ongs das empresas são compostas por executivos que visam resultados sociais rápidos e alheios ao governo, as ongs são compostas por militantes combativos que querem uma transformação social estrutural de longo prazo e elaboram e executam projetos para servir como modelo para as novas ou alternativas para as atuais políticas públicas.

Ao me deparar com essa constatação, julguei necessário fazer uma distinção no que se convencionou chamar de Terceiro Setor, a saber: organizações privadas de interesse público, movimentos sociais e cidadãos voluntários que atuam em benefício do próximo a despeito do retorno financeiro.

Considero que exista, dentro do Terceiro Setor, subdivisões que se vinculam ao tipo de trajetória dos seus dirigentes, a atuação social da organização e a sua perspectiva política. Acredito que existiriam, pelo menos, três categorias de organização da sociedade civil: comunitária, empresarial e governamental. Das três, a última é a mais polêmica. O Terceiro Setor Comunitário seria composto pelas conhecidas ongs, que surgem de movimentos sociais na década de 1970 e lutam pela transformação social. Por seu lado, o que chamo de Terceiro Setor Empresarial seria composto por institutos e fundações criadas e mantidas por empresas com o intuito de profissionalizar os seus investimentos sociais e reverter isso em ganhos com a imagem. Já o Terceiro Setor Governamental, em uma aproximação inicial, seria constituído por organizações da sociedade civil que são

simples executoras de políticas públicas, pois não participam da elaboração de programas sociais feitos pelo governo.

Tal distinção se faz necessária para o entendimento do objeto aqui estudado, posto que cada uma dessas categorias constituiria, segundo a análise deste trabalho, uma rede social e simbólica que mediará as distâncias e proximidades entre os agentes sociais das outras redes. Em cada rede social, os agentes acabam por compor uma comunidade específica, pois compartilham de valores em comum, que são constantemente reformulados por seus membros. Tais comunidades interagem entre si e com as outras comunidades tendo como base o sentido maior de sua ação.

Para atuar no setor social, as empresas são obrigadas a exercer um novo tipo de negociação, pois o lucro financeiro não seria o mais importante, e sim o “lucro” humano. Até Peter Drucker, um teórico do mundo empresarial, reconhece que o “produto” de uma ong é, segundo as suas palavras, “um ser humano mudado”<sup>30</sup>. Nesse novo tipo de negociação, as empresas precisam ouvir os cidadãos-beneficiários de seus projetos, para atender as suas demandas e, então, poder atingir os resultados esperados. Obviamente, tal relacionamento não será encontrado em grandes quantidades nas interações entre empresa e comunidade. Os investimentos sociais das empresas ainda são pensados e definidos em gabinetes, ou seja, considera-se somente o lado estratégico do investimento.

Se não é comum encontrar executivos de multinacionais que exerçam ou acreditem na eficácia de uma gestão participativa com os seus funcionários, o que se dirá de uma gestão social com os beneficiários de um projeto social executado pela empresa. No entanto, quando um executivo atua como voluntário de um projeto social, ele se vê obrigado a dialogar com o cidadão impactado pela ação, senão corre o risco de não implementar nada do que havia planejado por rejeição dos demais participantes. Ou seja, corre o risco de ser ineficaz.

No entanto, apesar de serem obrigadas a exercer um novo tipo de interação com a sociedade civil, considero que as empresas entram no chamado Terceiro Setor como uma espécie de “estrategistas sociais”, que aplicam os seus conhecimentos em gestão empresarial na relação a comunidade externa e têm pressa em ver os resultados sociais dos recursos (financeiros e humanos) investidos nos projetos. No momento em que a sociedade civil brasileira busca consolidar a sua autonomia perante ao Estado, as empresas ainda entendem as ongs como prestadoras de serviços sociais. Então, ao invés de fazerem parte de um Terceiro Setor, as ongs acabam sendo “terceirizadas” pelas empresas.

O problema que aponto aqui é que o conteúdo da responsabilidade social empresarial não pode ser considerado uma contribuição significativa para as comunidades, se ele ocorre de forma a limitar o desenvolvimento político de seus agentes. Há uma contradição entre o discurso e a prática, pois a maioria dos projetos apoiados pelas empresas não se propõe à dialogar com os beneficiários, e sim em ensinar coisas que eles supostamente ainda não sabem. Em outras

---

<sup>30</sup> Drucker, 1997.

palavras, parece que os empresários, em sua maioria, ignoram o conhecimento real das pessoas beneficiadas por suas ações sociais e oferecem-lhes um conhecimento formal, como uma forma de compensar a fragilidade social deles.

Frente a tudo isso, considero que a responsabilidade social se apresenta como um discurso de verdade, pois é a vontade de verdade e não a verdade em si. Para Foucault, “se o discurso verdadeiro não é mais, com efeito, desde os gregos, aquele que responde ao desejo ou aquele que exerce o poder, na vontade de verdade, na vontade de dizer esse discurso verdadeiro, o que está em jogo, senão o desejo e o poder?”<sup>31</sup>

Ou seja, na estrutura de um discurso que se pretende verdadeiro, está em jogo a dominação de algo, a conquista do controle das opiniões e vidas, o poder. “Assim”, continua Foucault, “só aparece aos nossos olhos uma verdade que seria riqueza, fecundidade, força doce e insidiosamente universal. E ignoramos, em contrapartida, a vontade de verdade, como prodigiosa maquinaria destinada a excluir todos aqueles que, ponto por ponto, em nossa história, procuraram contornar essa vontade de verdade e recolocá-la em questão contra a verdade (...).”<sup>32</sup>

Para Habermas, segundo Ernest Tugendhat, um discurso autêntico só pode existir “entre pessoas em situação igual, sob condições igualitárias.” Para Tugendhat, Habermas acredita que um discurso autêntico pressupõe não só igualdade de “participação no discurso, mas pressupõe-se que as pessoas sejam postas em situação igual na vida prática.”<sup>33</sup>

As regras de Habermas para a existência de um discurso autêntico formariam uma situação ideal de fala. Existiriam duas situações triviais e duas não triviais. As triviais seriam, “em primeiro lugar, que todos os participantes tenham as mesmas chances de participar no diálogo, e segundo, que devem ter chance igual para a crítica, etc.”<sup>34</sup>

As condições não-triviais serviriam para eliminar as relações de poder e postulam que os participantes do diálogo deveriam “‘ter chances iguais (...) para expressar suas atitudes, sentimentos e intenções’.” Para Tugendhat, “decisiva é porém a quarta condição, de acordo com a qual ‘são apenas admitidos ao discurso falantes que tenham as mesmas chances enquanto agentes (...) para dar ordens e se opor, permitir e proibir’, etc.”. Para o autor, “um diálogo sobre questões morais entre senhores e escravos, empregadores e empregados, pai e filho, violaria, portanto, a situação ideal de fala.”<sup>35</sup> É importante deixar claro que Tugendhat considera que as situações ideais de fala, que Habermas defende, são utópicas e dificilmente se aplicam à relações conflituosas. No entanto, considero que as regras do discurso autêntico que Habermas postula seriam um vir a ser, um projeto político de como agentes distintos deveriam interagir. Nessa perspectiva, concordo com Habermas.

---

<sup>31</sup> Foucault, 1998, p. 20.

<sup>32</sup> Idem, ibidem, p.20.

<sup>33</sup> Tugendhat, 1996, p. 176.

<sup>34</sup> Idem, ibidem, p. 175.

<sup>35</sup> Idem, ibidem, p. 176.

Então, como as empresas podem dizer que estão promovendo uma sociedade justa e igualitária, se na própria relação com a sociedade civil há tamanha assimetria? Se os executivos só investem em projetos que estejam de acordo com as suas estratégias de negócios, como podem argumentar que estão desenvolvendo a sociedade, se as organizações sociais ou as comunidades não tem espaço para defender as suas idéias?

Considero que a vontade de verdade, que se expressa no discurso da responsabilidade social das empresas, não estaria buscando as situações ideais de fala, pois se limita a reordenar a gestão com os parceiros estratégicos da corporação, se esquivando da real responsabilidade de estabelecer um diálogo aberto e franco com todas as partes interessadas. Ou seja, a relação empresa – sociedade civil deveria estar, efetivamente, pautada em uma comunicação de mão dupla, para ser considerada socialmente responsável.

Como aponta Márcia Pereira Leite, quando aborda a mudança da cidadania no Brasil pós-Constituição de 1988, o Estado “dissocia cidadania e justiça social, enfatizando a matriz individualista da cidadania como posse de direitos, especialmente no que se refere ao indivíduo aquisitivo, isto é, aos direitos do indivíduo como proprietário e consumidor.”<sup>36</sup>

Leite considera que o Estado sucateia os serviços que deveriam promover o bem-estar social, deslocando, assim, o debate por melhores políticas públicas para a procura por melhores serviços no mercado. Ao fazer essa opção, o Estado “privatiza interesses e decisões, suprimindo ou reduzindo ao mínimo as dinâmicas de negociação, consensualização e pactuação política que caracterizam uma esfera pública democrática.” Com isso, o Estado acaba substituindo “o princípio da justiça social pela premissa da caridade privada”. A principal consequência de tal dissociação é que “a afirmação de direitos é substituída por políticas compensatórias e filantrópicas que diluem o sentido político da atuação dos atores na forma de múltiplas parcerias voltadas para objetos e questões pontuais”.<sup>37</sup>

O desafio das empresas que querem ser reconhecidas como socialmente responsáveis é desenvolver mecanismos de interação democrática com os seus parceiros estratégicos, tais como as comunidades locais. Um exemplo disso é o fato de que processos participativos de tomada de decisão, dentro das organizações empresariais, ainda é uma experiência embrionária. Acredito que isso ocorra devido à forte hierarquização interna, que diminui a capacidade criativa e transformadora de seus funcionários e prestadores de serviços. Portanto, a busca de “qualidade” no relacionamento com esses parceiros é, nada mais, nada menos, do que fruto de uma racionalidade estratégica com respeito a fins, que transforma uma obrigação social em um mérito ético.

As empresas associadas ao Instituto Ethos seriam mais sensíveis ao desafio da responsabilidade social autêntica. Elas exemplificam as melhores práticas de profissionalização de investimentos empresariais através de institutos e fundações próprios. No entanto, as suas ações raramente são criadas como frutos de um diálogo aberto e franco com a sociedade civil. Pelo contrário, não é fácil identificar

---

<sup>36</sup> Leite, 1999, p. 9.

<sup>37</sup> Idem, ibidem, p. 9.

os canais de comunicação entre empresa e comunidade. Esse é, ainda, o ponto fraco do empresariado brasileiro no que se refere a responsabilidade social: não estabelecer um diálogo direto, sem intermediários, com os seus parceiros estratégicos.

A distância simbólica entre as vontades da empresa e as necessidades da comunidade, é um indício de que a responsabilidade social empresarial tem muito o que avançar. Processos de desenvolvimento local integrado e sustentável são possíveis, mas somente quando os diferentes setores sociais estão unidos e ativos na melhoria dos indicadores de desenvolvimento humano. As empresas deveriam aplicar uma gestão mais participativa, que efetivamente valorize o ser humano em sua plenitude: como profissional, como membro de uma família, de uma etnia, de uma religião, enfim, como um cidadão.

Acredito que as empresas brasileiras, se quiserem ser mais responsáveis, precisam ser mais transparentes. Enquanto não abrirem as suas “caixas pretas”, normas como a AA1000 não surtirão impacto social significativo a longo prazo, pois ações de marketing social não erradicam problemas sociais reais. Em outras palavras, considero que não seria a consciência que determinaria a vida, e sim a vida que determinaria a consciência.

## 6. Bibliografia

AA1000, 2000.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL. *Responsabilidade Social RS – 2000*. Porto Alegre: mimeo, 2000.

ASHLEY, Patrícia et. alli. *Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa*. Rio de Janeiro: ENANPAD mimeo, Setembro/2000.

CANCLINI, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. tradução: Nivaldo Montingelli – 4<sup>a</sup> ed.- 1998.

EXAME. *Guia de Boa Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Abril, Outubro/2000.

EXAME. *Questionário Exame de Boa Cidadania Corporativa*. São Paulo: mimeo, 2000.

FOUCAULT, 1998.

GIDDENS, 1997.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e Ciência enquanto 'Ideologia'*. In: *Os Pensadores XLVIII Textos Escolhidos*, São Paulo: Editora Victor Civita, agosto/1975.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Responsabilidade Social das Empresas – Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro*. São Paulo: mimeo, 2000.

LEITE, Márcia Pereira. *Crise da Cidadania: em foco um dos cenários das ONGs*. In: *Proposta*. Rio de Janeiro: FASE, ano 28, nº 81, junho/agosto de 1999.

MARTINELLI, Antônio Carlos. *Empresa Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora*. In: *3º Setor: desenvolvimento social sustentável*. Evelyn loschpe et. al., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros. *A Iniciativa Privada e o Espírito Público: um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro*. Brasília: IPEA mimeo, 2000.

TENÓRIO, Fernando. *Gestão Social: uma perspectiva conceitual*. In: *Rio de Janeiro: ENANPAD mimeo, Setembro/2000*.

TUGENDHAT, Ernest. *Lições sobre Ética*. Tradução: grupo de doutorandos do curso de pós-graduação em filosofia da Universidade do Rio Grande do Sul. Petrópolis: Vozes, 1996.

VALOR ECONÔMICO. *Prêmio Valor Social: os projetos finalistas*. São Paulo: 12/07/2001.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. In: *Os Pensadores XXXVII Ensaios de Sociologia e Outros Escritos*. São Paulo: Editora Victor Civita, maio/1974.