



JOGO DE SOMBRAS: UM ESTUDO SOBRE DIÁLOGOS ENTRE EMPRESAS E  
COMUNIDADES NO BRASIL

Rita de Cassia Monteiro Afonso

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Rio de Janeiro

Junho 2012

JOGO DE SOMBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS DIÁLOGOS ENTRE EMPRESAS  
E COMUNIDADES NO BRASIL

Rita de Cassia Monteiro Afonso

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ  
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM  
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Dr. Rer. Pol. Roberto dos Santos Bartholo Jr.

---

Prof., D.Sc. Francisco José de Castro Moura Duarte

---

Prof., D.Sc. Samuel Jurkiewicz

---

Prof., D.Sc. Maria Tavares Cavalcanti

---

Profa., D.Sc. Elisabeth Tunes

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JUNHO DE 2012

Afonso, Rita de Cassia Monteiro

Jogo de Sombras: um estudo sobre os diálogos entre empresas e comunidade no Brasil / Rita de Cassia Monteiro Afonso. - Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPE, 2012.

IX, 289 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 276-289.

1. Responsabilidade social empresarial. 2. Diálogo entre empresas e comunidades. I. Bartholo Junior, Roberto dos Santos. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia Produção. III. Título.

O que sinto por vocês não tem explicação,  
existe.

À Joana e Marina.

Ninguém chega a lugar nenhum sozinho.

Muito obrigada Roberto Bartholo, mestre, amigo, vela que me levou por onde tinha vento e mar calmo. Ok, nem sempre tão calmo, mas naveguei e aprendi e não tenho palavras pra agradecer pelos mapas, condução, ajuda, aprendizado e, sobretudo, resistência como exemplo.

Muito obrigada Arminda Eugenia, a convivência com você me fez mais “esperta”, aprendi muito te observando pensar.

Muito obrigada João Sucupira, a gente não explica os encontros e às vezes nem sabe a importância que teve na vida do outro.

Este percurso não seria possível sem vocês.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

JOGO DE SOMBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS DIÁLOGOS ENTRE EMPRESAS  
E COMUNIDADES NO BRASIL

Rita de Cassia Monteiro Afonso

Junho/2012

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junio.

Programa: Engenharia de Produção

Este estudo teve por objetivo identificar aproximação ou distância entre o conceito de responsabilidade social empresarial e a prática das empresas Oi, Petrobras e Banco do Brasil na condução de atividades de gestão da responsabilidade social, no âmbito da relação/diálogo com comunidades por meio do investimento social privado.

Para tal, foram utilizados métodos de revisão de literatura temática dos temas responsabilidade social empresarial e investimento social privado; acompanhamento de processos de responsabilidade social nas empresas; análise de balanços sociais, relatórios de sustentabilidade e documentos referentes aos processos acompanhados; visitas técnicas e entrevistas.

O trabalho mostrou que mesmo nestas empresas, *bechmarking* no tema, há ainda distância entre discurso e prática; que os instrumentos de transparência utilizados pelas empresas podem gerar impressão equivocada no público leigo e que os investimentos sociais estão mais orientados a produzir resultados para imagem e desempenho das próprias empresas do que para a melhoria da qualidade de vida das comunidades nas quais investem, algumas vezes sem nenhuma relação, interpretando o que seria a melhoria da qualidade de vida de comunidades que sequer conhecem.

O resultado da pesquisa aponta para uma revisão dos métodos de investimento social privado de maneira a garantir que a comunidade possa participar como protagonista das mudanças que deseja e valoriza, baseado no conceito de desenvolvimento como liberdade de Amartya Sen (2000).

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

GAME OF SHADOWS: A STUDY OF THE DIALOGUE BETWEEN COMPANIES  
AND COMMUNITIES IN BRAZIL

Rita de Cassia Monteiro Afonso

June/2012

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Jr.

Department: Production Engineering

This study aimed to identify proximity or distance between the concept of corporate social responsibility and the corporative practices of brazilian companies Oi, Petrobras and Banco do Brazil in leading social responsibility activities management towards the relationship / dialogue driven to communities through social private investment.

For this purpose, it has been used methods of literature reviewing focused on themes such as corporate social responsibility and social private investment and the monitoring of social responsibility processes in companies, social reports analysis, sustainability reports and documents regarding the adopted procedures, besides technical visits and interviews.

The study showed that even in these companies, that are bechmarking in theme, there is still distance between discourse and practice; that transparency tools used by these companies can generate false understandings to the lay public. It also showed that the social investments are better targeted to deliver results for the image and performance of the companies themselves better than to improve the quality of life of the communities in which they invest, sometimes without relashionship, interpreting what would improve the quality of life for communities that do not even know.

The search results points out to a review of social investment methods in order to ensure that the community can participate as protagonists of the changes they aim and value, based on the concept of development as freedom of Amartya Sen (2000).

## SUMÁRIO

<b>Apresentação.....</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo 1 - Abstrair! Responsabilidade social e diálogo entre empresas e comunidades .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 - Conceito de responsabilidade social na prática empresarial .....</b>	<b>24</b>
1.1.1 - Comportamento ou relação ética e transparente .....	27
1.1.2 - Relação com todas as partes interessadas, todos os públicos ou todos os <i>stakeholders</i> .....	29
1.1.3 - Contribuição com o desenvolvimento sustentável .....	36
<b>1.2 - O movimento empresarial e o debate acadêmico sobre responsabilidade social .....</b>	<b>39</b>
<b>1.3 - Ferramentas programadoras de diálogo com comunidades .....</b>	<b>58</b>
1.3.1 - Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade ..	61
1.3.2 - Accountability 1000 - AA 1000 / Ciclo PDCA .....	62
1.3.3 - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social .....	65
1.3.4 - ISO 26000 – Norma internacional de responsabilidade social .....	72
<b>1.4 - Projetos sociais patrocinados e diálogo com comunidades – as teclas fazem a mágica de unir os pontos sobre o vazio .....</b>	<b>78</b>
<b>Capítulo 2 - Concretizar! Como empresas responsáveis se relacionam com comunidades: Petrobras, Oi e Banco do Brasil .....</b>	<b>87</b>
<b>2.1 - O investimento social privado – ISP – melhoria da qualidade de vida das comunidades ou <i>bandaid</i> para as vítimas do progresso? .....</b>	<b>94</b>
<b>2.2 - A Petrobras .....</b>	<b>113</b>
2.2.1 - A Petrobras e a RSA .....	114
2.2.2 - Diálogo com comunidade - Programa Desenvolvimento & Cidadania .....	120
<b>2.3 - A Oi .....</b>	<b>127</b>
2.3.1 - A Oi e a RSA .....	130
2.3.2 - Diálogo com comunidade – Oi Novos Brasis .....	134
<b>2.4 - O Banco do Brasil .....</b>	<b>140</b>
2.4.1 - O Banco do Brasil e a RSA.....	141
2.4.2 - Diálogo com comunidade - Desenvolvimento Regional Sustentável .....	144

<b>2.5 - Um caso diferente e exemplar para reflexão de diálogo com comunidades: a relação entre a Petrobras e pescadores da Baía de Guanabara, Rio de Janeiro</b>	150
2.5.1 - Mesa de diálogo e grupo de trabalho em qualidade de vida	153
<b>2.6 - Algumas considerações acerca dos casos estudados: poder e terceirização de resultados sociais</b>	161
2.6.1 - Cotejando a prática com o discurso: o diálogo com pescadores e o discurso para o público em geral	171
<b>2.7 - Últimas considerações sobre o ISP nas empresas</b>	180
<b>Capítulo 3 - Tatear! O novo engajamento: do diálogo ético ao diálogo estético, ou uma ponte entre a superfície e a “sociedade precedente”</b>	185
<b>3.1 - O diálogo e a relação em Buber</b>	187
<b>3.2 - A cultura da superficialidade em Flusser</b>	193
<b>3.3 - Tempos gerencialistas em Gaulejac</b>	201
<b>3.4 - A administração e a ditadura da vida em Tragtenberg</b>	207
<b>3.5 - O capital humano e a difusão da ética das corporações em López-Ruiz</b>	212
<b>3.6 - Globalização e uniformização do mundo em Zaoual</b>	216
<b>3.7 - Responsabilidade como liberdade de escolha ou como <i>business</i>? Sen e Porter &amp; Kramer</b>	220
<b>3.8 - Análises Comparativas da Responsabilidade Social da Oi, Petrobras e Banco do Brasil</b>	227
3.8.1 - Compromissos empresariais para integração da responsabilidade social à gestão	228
3.8.2 - Relações empresas - corpo funcional	234
3.8.3 - Indicadores sociais internos	241
3.8.4 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania corporativa	244
3.8.5 - Aspectos do ISP segundo a economia gerencialista e a pedagogia do monitoramento	245
3.8.6 - O que promovem os investimentos sociais privados	248
3.8.7 - Gestão do relacionamento com partes interessadas e tipos de relação no ISP	250
<b>Capítulo 4 - Imaginar! Trazendo uma ‘caixa preta’ à luz</b>	259
<b>Referências Bibliográficas</b>	276

□ □ □ → ?

“... nossa admiração pelo mundo que nos cerca vira ao contrário, se, de repente, nos perguntássemos: ‘e se o mundo fosse diferente, como seria?’”  
(FLUSSER, 2008)

# Apresentação

O fruto não cai longe do pé, diz um ditado que embalou a minha infância.

Nasci pobre e vivi assim a primeira infância, em dois subúrbios da cidade do Rio de Janeiro: Vaz Lobo e Vicente de Carvalho. Neta de um pedreiro e de um clarinetista da Marinha do Brasil, filha de *office boy*, numa época na qual as mulheres eram “do lar”, apesar de uma de minhas avós ter feito de tudo, em sua própria casa, para ajudar no sustento da família.

Tenho memórias ternas desta época, a pobreza não era, como parece ser hoje, sinônimo de miséria; não era também sinônimo de “condenação”, como parece ser hoje, percepção e realidade que talvez mudem muito em breve em função de mobilidades socioeconômicas recentes.

Morávamos primeiro no quintal de meus avós maternos e mais tarde, num apartamento próprio, comprado por financiamento. Nas casas de meus avós, nas duas, havia pomar, alguma verdura e criação de bichos da qual nos alimentávamos: galinhas, patos, codornas e porcos.

Ao chegar a pré-adolescência, mudei-me para o Andaraí com a família. À época, já éramos classe média e só então meus pais foram estudar – concluir o segundo grau e cursar a universidade.

Ficou muito forte em mim, desta caminhada, o esforço empreendedor do meu pai, que num dado momento “decidiu” não ficar constrangido pelas circunstâncias impostas por sua condição de nascimento e empenhou-se para sair dali, do bairro e da condição limitada e sem opções de escolha na qual nasceu e vivíamos.

Isso teve um preço, naturalmente. De certa forma é deste preço que trata este trabalho. Trabalhava numa multinacional de análise de minério, que mais tarde veio a “quebrar” com o advento das certificações na extração. Foi de *office boy* à sócio, fenômeno praticamente impossível nos dias de hoje.

Bem, creio que senti, como menina ainda, todas as conseqüências desta virada na vida do meu pai e da família e restou em mim, só percebi isso anos mais tarde, um misto de indignação pela entrega ao trabalho para que “subisse” na vida – a vida pessoal fica em segundo plano - e o agradecimento por este seu movimento me ter possibilitado chegar aqui: estudei em boas escolas (privadas), fui pra universidade e aqui estou, defendendo uma tese de doutorado.

Olhando minha trajetória acadêmica, vejo como a minha história de vida determinou meus interesses de estudo e trabalho. Tive oportunidade de fazer uma carreira no “mercado”, este dos empregos em grandes empresas, mas o mercado sempre me soou como algum lugar de onde eu devia fugir...

Formei-me em comunicação social, trabalhei em algumas pequenas empresas de marketing promocional e propaganda até que, muito nova ainda, tive duas filhas e as tarefas profissionais e familiares me pareciam inconciliáveis. Fundei e trabalhei, durante 12 anos, num pequeno escritório de comunicação e marketing, meu, onde era eu quem determinava minhas próprias prioridades e a divisão de meu tempo entre tarefas profissionais e familiares. Por meio dele, prestei serviços para grandes empresas e para organizações e, por causa destes serviços, fui chamada para dar aulas de marketing promocional numa universidade privada, onde permaneci por mais 12 anos, parte deles ao mesmo tempo em que trabalhava no escritório.

Muita água rolou.

Por ocasião da ECO 92, há exatos 20 anos, me deparei com inúmeras dificuldades na realização de meu trabalho cotidiano. Estava acostumada a operacionalizar, sem questões, os trabalhos de marketing promocional – a parte de comunicação do marketing – mas os aspectos “marketeiros” dos projetos que trabalhei durante o ano de 1992 me trouxeram enormes desafios. Como “reproduzir”, com apelo, projetos sociais ou ambientais que ocorriam pelo Brasil afora, já, à época, patrocinados pela Petrobras, na cidade do Rio, atendendo a persuasão requerida pelo marketing sem ser anti-ética? Como reproduzir um projeto de complementação escolar, por exemplo, sem criar um projeto aqui?

Estes desafios me fizeram abrir frente numa nova e emergente área de conhecimento: a interação entre empresas e comunidades.

Para solucionar as questões advindas dos trabalhos da Rio 92, acabamos – equipe do escritório – nos inteirando das questões ambientais e sociais, conhecendo ONGs (à época não sabia sequer o que eram e não eram muitas) e tentando trabalhar todo o conceito dos projetos que ganhamos para a Rio 92 considerando aspectos socioambientais. Mas, a partir daí, o marketing pareceu-me pouco para dar conta das novas atividades.

Os serviços do escritório, depois de algum tempo, posicionaram-se justamente no “diálogo/relação” entre as empresas que desejavam se aproximar das comunidades para o que à época era chamado de marketing social (décadas de 80 e 90); trabalhei para

muitas ONGs, utilizando os conhecimentos de comunicação de marketing a favor das causas que defendiam, muitas vezes voluntariamente; e também auxiliiei “comunidades” para que entrassem no mercado com produtos e serviços; área operacional que acabou evoluindo para o que se conhece hoje como responsabilidade social empresarial, se olhada pelo lado da empresa e como projeto social, se olhada pelo lado da comunidade: o espaço entre a empresa e a sociedade que constrói a inclusão, o respeito aos direitos humanos, a não degradação do meio ambiente e a mitigação dos impactos negativos das operações empresariais.

Depois de um bom tempo atuando nesta área, achei que meu conhecimento operacional estava esgotado e me sentia “enganando” as comunidades mesmo que sem a intenção. Percebia o quanto o poder e a cultura das empresas desvirtuavam as boas intenções dos discursos proferidos em relação aos seus interesses para com as comunidades.

Interessante notar que durante muitos anos, para mim, o fato de não trabalhar como funcionária de grande empresa me dava a “certeza” de não estar submetida ao sistema e, claro, anos mais tarde fui me dar conta de que optei por estar nas bordas da rede ou na base da pirâmide, mas que vivi toda a minha vida me debatendo contra e, ao mesmo tempo, completamente dentro do sistema, porém, ironicamente, da maneira mais precária.

Por intermédio de um amigo, fui parar no Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social – LTDS -, onde defendo esta tese. Fiquei dois anos como ouvinte nas aulas do Professor Bartholo, meu orientador de mestrado e doutorado. Entrei para o mestrado, trabalhei e trabalho na equipe de pesquisadores do laboratório e entrei para o doutorado. Nunca abandonei o mercado. Não que não tivesse pensando nisso inúmeras vezes, mas era de lá, do trabalho com empresas ou organizações empresariais, que vinha a minha maior fonte de renda.

No mestrado estudei o fenômeno, o mesmo que estudo hoje, sem dúvida, da aproximação entre comunidades que produziam artesanalmente e indústrias que precisavam desta produção para diferenciar seus produtos e discursos. Estudei o caso da relação entre a indústria de moda e a COOPA-ROCA, uma cooperativa de mulheres costureiras artesãs da Rocinha, favela do Rio de Janeiro, onde trabalhei por alguns anos. Depois do mestrado, trabalhei, entre outros, em projetos que vieram a consolidar esta tese: um projeto do LTDS para a responsabilidade social do SESI Nacional – Serviço Social da Indústria -, capacitando gestores para atuação como consultores das indústrias de pequeno e médio porte no Brasil; na FGV – Fundação Getúlio Vargas – como

professora no programa chamado Diálogos/Banco do Brasil, de capacitação de gestores de agências da rede bancária para implantar a RSA; na Petrobras e Oi, auxiliando a seleção de projetos sociais a serem patrocinados pelo investimento social privado. Já na pesquisa da tese acompanhei uma mesa de diálogos na Petrobras com pescadores da Baía de Guanabara, que relato no capítulo 2.

Desde outubro de 2011 para cá, mesma época em que me sentei pra escrever a tese, trabalho no projeto, também pelo LTDS, chamado “*Leveraging Buying Power for Development: Ethical Consumption and Sustainable Procurement in Chile and Brazil*” - Poder de Compra Alavancando o Desenvolvimento: consumo ético e compras públicas sustentáveis no Chile e no Brasil. Projeto que me ajudou bastante na redação da tese pela ampliação de perspectiva, uma vez que o consumo consciente e as compras públicas sustentáveis constituem os outros dois aspectos do que se convencionou como ações para o desenvolvimento sustentável: consumo consciente, compras públicas sustentáveis e produção sustentável, este último levado a cabo pela responsabilidade social empresarial.

Os percursos humanos são únicos e sempre com alguma coerência, mesmo quando parecem estranhos. Graduei-me em comunicação e fiz mestrado e doutorado em Engenharia de Produção. Fui de jornalista à produtora, passando à consultora, professora de marketing e responsabilidade social e pesquisadora; em todo este percurso há uma linha contínua de curiosidade sobre como as empresas conciliam seus lucros com uma melhor convivência com a sociedade, o meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida da população, ou, por outra, se conciliam ou não. Outra curiosidade que vem desde a minha infância é como as “comunidades”<sup>1</sup> se “viram”, ou seja, como se organizam para transpor os obstáculos – que não são poucos – que limitam ou quase condenam sua existência às contingências de seu nascimento: nascido pobre, excluído e sem escolhas, morrerá pobre, excluído e sem escolhas.

Por isso, comecei esta apresentação com o ditado “o fruto não cai longe do pé”. Vejo no meu percurso uma perseguição de aspectos que marcaram minha infância e a minha família: de um lado empresas, racionalidade hegemônica e poder econômico; de outro, pessoas e como atuam para ampliar as poucas escolhas que as circunstâncias lhe oferecem, tendo que abrir um caminho onde tudo parece desfavorecer-lhes.

---

<sup>1</sup> Aqui e em todo este trabalho uso a expressão “comunidade” numa referência semelhante a utilizada na responsabilidade social: comunidade é um grupo de pessoas que se sente atingido ou impactado pela atuação empresarial, como um dos *stakeholders* das empresas. Os outros stakeholders são: clientes, acionistas, fornecedores, governos, funcionários, concorrentes, meio ambiente e gerações futuras.

Minha **motivação** para esta pesquisa não foi diferente da motivação que me levou ao mestrado: entender melhor como se relacionam comunidades e empresas em defesa de seus interesses no âmbito da responsabilidade social e algumas de suas diversas perspectivas: responsabilidade social; diálogo; poder e cultura empresariais; marketing. Esta motivação não é diferente da que tenho em quase todos os trabalhos que realizo hoje. Tenho tido a sorte de trabalhar, há alguns anos, em projetos relacionados à responsabilidade social e de ter, em função disto, montado uma rede de relacionamentos de pessoas que atuam em diversas frentes nesta área, com as quais conversei bastante ao longo do percurso e que foram fundamentais para ampliar minha compreensão. Algumas delas me ouvindo pacientemente, algumas tecendo suas considerações sobre o tema, algumas me explicando o funcionamento de suas áreas de atuação, outras ainda, me permitindo participar de processos que foram fundamentais para o conhecimento do tema dentro das empresas.

O **objetivo geral** deste trabalho é investigar como ocorrem os diálogos entre empresas e comunidades na gestão responsável, pela perspectiva do investimento social privado (ISP).

Esta **abordagem** é justificada por ser o ISP o repasse voluntário de recursos das empresas para os projetos sociais com o objetivo de estabelecer a “relação ética e transparente” das empresas com o *stakeholder* comunidade e contribui, por um lado para o entendimento da operação da RSA com este *stakeholder* e, por outro, para a compreensão do universo de resultados alcançados por esta aproximação. A abordagem também nos ajudou a retirar a responsabilidade social do lugar de “história única”. Ao acompanharmos a literatura temática, os artigos de jornal populares e, sobretudo, os balanços sociais e instrumentos de propaganda, percebemos que a responsabilidade social aparece, muitas vezes, como algo intrinsecamente bom e pouco se discute a respeito do poder estabelecido nestas relações e de suas implicações.

Os diálogos e as relações requeridos pelo conceito e normas de responsabilidade social somados ao uso – por vezes indiscriminado – que as empresas fazem desta relação na projeção de sua imagem, nos dão a impressão de que tudo corre bem. Mas não foi isso o que observamos na pesquisa. Trata-se de uma relação desigual, na qual empresas têm mais poder de barganha, mais autonomia e mais condições de encaminhar os resultados para seus interesses. É uma relação cheia de tensões e conflitos, com interesses, por vezes, inconciliáveis.

Os **objetivos específicos** estão discriminados abaixo:

- a) Investigar o conceito e a prática do conceito da relação na responsabilidade social;
- b) Revisar o estado da arte da temática da responsabilidade social empresarial;
- c) Revisar o estado da arte da temática de investimento social privado no Brasil;
- d) Desenhar o contexto no qual ocorrem estas relações e relatá-las, apresentando informações sobre a RSA destas empresas e sobre o processo de ISP;
- e) Acompanhar processos de ISP em três empresas de grande porte: Oi, Petrobras e Banco do Brasil;
- f) Pesquisar um enquadramento teórico para observar e analisar estas relações;
- g) Analisar o diálogo/relação entre comunidades e empresas no âmbito de atuação das empresas Oi, Petrobras e Banco do Brasil em investimento social privado.

Para cumprir com estes objetivos, um **percurso** de trabalho foi estabelecido e muitas vezes, mudado para atender as surpresas do caminho.

A experiência vivida com as três empresas foi a base das reflexões e o vetor para a pesquisa.

Na Petrobras, participei das três últimas seleções públicas de projetos sociais – 2006, 2007 e 2010 – como consultora, no papel de avaliadora de propostas, fazendo parte de sua comissão de julgamento. Pude conhecer a mecânica, a lógica e os instrumentos do processo de avaliação, além de inúmeros projetos concorrentes. Na mesma empresa, durante o ano de 2010, acompanhei a Mesa de Diálogo com pescadores da Baía de Guanabara, Rio de Janeiro, já como pesquisadora, e tendo esta tese como objetivo.

Numa primeira etapa de trabalho com a Oi, entre 2003 e 2008, analisei seus balanços sociais e conduzi uma pesquisa sobre seus investimentos sociais privados e com seus gestores de área participei, durante este tempo, de reuniões e eventos. Este foi um trabalho que contemplava não só a Oi; era realizado com as maiores empresas de Telecom do Brasil. Nele fui consultora do projeto, conduzindo reuniões, desenhando instrumentos de pesquisa e analisando os resultados. Na segunda etapa de trabalho, em

2010, durante o doutorado, fui também, como na Petrobras, avaliadora de propostas em sua seleção de ISP.

Já no Banco do Brasil – BB -, fui professora pela FGV, por dois anos seguidos – entre 2009 e 2011 –, do Programa Diálogos, um projeto de capacitação de gestores de agências bancárias de todo o Brasil para implantação do DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável – estratégia de diálogo com comunidades no âmbito da gestão responsável do BB. Antes um pouco, tivemos, no LTDS, alunos do Banco nos nossos cursos de extensão em responsabilidade social, que estavam, à época, buscando conhecimento para desenvolver a estratégia.

Publiquei artigos sobre o tema e apresentei-os, acompanhando as discussões de interesse no ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção - em 2008, 2009 e 2010 – e no SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção – em 2010 e 2011.

Cursei disciplinas de interesse da pesquisa: “Design Inovação Social e Desenvolvimento Sustentável” II, em 2008, na COPPE; com Larissa Lomnitz, “Redes sociais, organizações, cultura e poder”, I, em 2008 e II em 2009, na COPPE; com Evandro Ouriques, “Jornalismo e Políticas Públicas Sociais” na ECO/UFRJ, em 2009.

Participei de eventos cujo tema abordava ou tangenciava meu tema de pesquisa: oficina de trabalho “Interação para o Desenvolvimento: métodos e técnicas”, promovido pelo IPPUR/UFRJ/SESC Rio, em 2009; “Encontro Nacional de Cidades Inovadoras” que sediava o evento “Encontro Internacional de Redes Sociais”, em 2010, pela FIEP – Federação de Indústrias do Paraná -; “Seminário Internacional de Inovação Social e Sustentabilidade - Inovar BR” na COPPE/UFRJ, em 2010; Redes Comunitárias do SESC Rio, em 2009; Encontro Mundial dos Afetados pela Vale, bem como sua audiência pública, em 2010. Acompanhei de formas variadas alguns casos de relação entre empresas e comunidades, como o caso entre o Hotel Santa Teresa e os moradores do bairro, cuja “relação” foi parar na justiça; a onda de suicídios de funcionários da France Télécom da França, em 2009; a onda de suicídios de funcionários da Foxconn, fábrica que prestava serviços para as maiores empresas de eletrônicos, na China, em 2009 e 2010.

Durante este período dei aulas. Ministrei disciplinas sobre responsabilidade social, inovação social e marketing – esta última com viés para a gestão responsável - na FGV, Cândido Mendes, Celso Lisboa, COPPE, COPPEAD e Federal de São João Del Rey em cursos de graduação, pós-graduação e extensão. Estas aulas foram exercício fecundo para minhas reflexões.

Fiz ainda alguns trabalhos de consultoria envolvendo temas da pesquisa. No SEPRORJ, hoje TI Rio - Sindicato das Empresas de Software do Estado do Rio de Janeiro - trabalhei o desenho e implantação de uma estratégia de responsabilidade social, em 2010 e 2011, estratégia que desaguou num projeto social para adesão das empresas filiadas, por meio do ISP; dei palestras na Schott Brasil e na B.Braun, em 2010, sobre responsabilidade social para gestores das empresas; coordenei um trabalho de consultoria em marketing social para o ICOS Brasil, uma ONG internacional, com o objetivo de formular um plano para captação de investimento social privado no Brasil, em 2011.

Estas participações em eventos, aulas, palestras e consultorias, foram campo muito fértil de discussão e observação que me permitiram contatos constantes com gestores de RSA, coordenadores de projetos sociais, ONGs e os integrantes das “ditas” comunidades.

Com o objetivo de averiguar hipóteses ou conhecer melhor o trabalho das empresas pesquisadas e ainda, discutir temas da tese, conversei com pessoas que atuam na área, tanto no lado das empresas, nas ONGs, quanto das comunidades; fiz algumas entrevistas formais, visitas, participação em eventos ou atividades empresariais ligadas especificamente a este trabalho.

Das conversas para trocar ideias sobre a tese, destaco a com Amélia Gonzales, editora do Caderno Razão Social do Jornal O Globo, em outubro de 2011 e algumas com Cristiano Camerman, coordenador geral da ONG CAMPO - Centro de Assessoria ao Movimento Popular -, realizadas ao longo de 2011. Fiz entrevistas formais com três funcionários da Petrobras, sendo dois do setor de Projetos sociais e um da área de Planejamento e operação da responsabilidade social, em 2010 e 2011. Conversei informalmente com três atores representantes das comunidades, coordenadores de projetos patrocinados pela Petrobras pelo edital social. Entrevistei ainda formalmente, um consultor da Oi para ISP. Visitei um projeto de DRS – do Banco do Brasil – em Quixadá, Ceará, onde conversei e entrevistei técnicos e produtores participantes, em novembro de 2011. Conversei com funcionários do Instituto de Responsabilidade da Oi - Oi Futuro - e gestores dos projetos contemplados em 2011. Participei como pesquisadora da oficina de recepção dos projetos aprovados pelo Oi Futuro – VII Encontro Oi Novos Brasis, em 2011 -, na seleção do Edital Oi Novos Brasis de 2010; do lançamento do Edital Petrobras Social em março de 2010, na sede da empresa, no Rio de Janeiro; da Caravana Social Petrobras em São Gonçalo, Rio de Janeiro, por

ocasião do lançamento do Edital 2010, em abril de 2010 e acompanhei as reuniões da Mesa de Diálogo realizada pela Petrobras com pescadores, no ano de 2010.

Foi um longo caminho, mas por vezes dá a impressão que não foi suficiente.

O fenômeno do diálogo entre empresas e comunidades estaria facilitando a perseguição do desenvolvimento sustentável, como colocado no conceito de RSA? Bastaria se aproximarem – empresas e comunidades – para que o impacto empresarial fosse mitigado ou para que as pessoas das comunidades envolvidas nos projetos tivessem uma melhor qualidade de vida? Bastam recursos financeiros e um bom gerenciamento para melhora de qualidade de vida? No decorrer de nossa pesquisa tendemos a acreditar num deslocamento que transfere a preocupação com a qualidade de vida das comunidades – origem do conceito e das normas de RSA - para uma preocupação mais clara e enfática em garantir os resultados estabelecidos nos textos dos projetos, por meio da gestão dos projetos, para quantificar e relatar o êxito das estratégias empresariais no âmbito da RSA.

O trabalho, então, é fruto de observação empírica que se inicia anteriormente a minha entrada no doutorado, em interlocução com empresas em departamentos de responsabilidade social, com ONGs, e com os públicos das ONGs, entendidos como “comunidades” pelo conceito de responsabilidade social. A escolha das empresas, cujas relações foram estudadas no âmbito do investimento social privado, se deu pelo principal motivo de serem estas as maiores representantes de investimentos nesta área e o acesso a elas ser, de alguma forma, facilitado pelas atividades profissionais que exerceo.

Para este trabalho foi conduzido um levantamento bibliográfico e revisão dos dois temas principais: responsabilidade social empresarial e investimento social privado. O levantamento foi conduzido por meio do Portal CAPES e de anais do ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. No tema responsabilidade social empresarial, a pesquisa foi realizada sem distinção de origem dos periódicos, já no tema investimento social privado, foram privilegiados os artigos nacionais. As outras fontes deste trabalho foram:

- visitas e acompanhamento de processos de relação no âmbito da responsabilidade social e do investimento social privado com comunidades;
- entrevistas e conversas com gestores e outros atores representantes de comunidades e ONGs;
- participação em eventos ou aulas sobre o tema;

- documentação bibliográfica das empresas relativas aos processos de ISP;
- consulta aos sites das empresas e das organizações envolvidas com a temática.

A partir deste material, estruturou-se o desenho do trabalho, devidamente discutido com o orientador e procedeu-se a redação dos capítulos de tese.

A condução desta tese se deu por meio de pesquisa qualitativa.

Os trabalhos da engenharia e da administração discutem, mais comumente, aspectos quantitativos da RSA, de extrema importância para abordar este fenômeno, mas estávamos interessados em aspectos deste fenômeno que não podem ser apreendidos por pesquisas quantitativas. Em nosso entendimento, e pelas leituras e sistematizações que realizamos para esta tese, as produções acadêmicas nesta área discutem mais comumente o êxito ou não dos projetos pela abordagem quantitativa e, a nosso ver, não abordam a questão que gostaríamos; para nossas questões, os resultados quantitativos surgem como uma falsa resposta. Outra observação interessante é que é pressuposto da maioria dos artigos que a aproximação entre empresas e comunidades é boa, aspecto que discutiremos ao longo do trabalho.

As **principais perguntas** que esta tese tentou responder foram:

- 1- Como estão sendo conduzidas as relações éticas e transparentes entre empresas e comunidades no âmbito da Responsabilidade Social?

Nossa hipótese era de que a condução destas relações, a despeito de serem rigorosamente técnicas e, sob este ponto de vista, corretas, deixavam de fora questões importantes e talvez fundamentais para que estas relações fossem, de fato, uma colaboração com a melhoria da qualidade de vida destas comunidades; uma melhoria que elas próprias, as comunidades, valorizassem e que pudessem ampliar a perspectiva mercantil de que é suficiente injetar recursos financeiros para alcançar as melhorias.

- 2- Em qual medida a aproximação entre empresas e comunidades, por si só, estabelece uma colaboração com a qualidade de vida das comunidades?

Neste caso, nossa hipótese era de que a aproximação entre estes mundos tão diferentes e equipados de diferentes maneiras em relação à instrumentos de gestão, tenderia a favorecer mais as empresas que as próprias comunidades.

- 3- Os processos empresariais estabelecidos para esta relação favorecem as comunidades?

Aqui nossa hipótese era a de que os processos, por uma questão de poder intrínseca a esta relação, são elaborados e executados tendo como principal vetor a melhoria dos

resultados empresariais e partindo do pressuposto – falso - de que investir recursos no social é em si uma ação benéfica para a qualidade de vida das comunidades.

Os artigos que vem da administração e da engenharia de produção, resultados de suas pesquisas, discutem, em sua maioria, os resultados quantitativos, os indicadores de êxito das ações, mas pouco questionam a respeito de sua criação, na maioria das vezes, estar à serviço dos objetivos empresariais, uma vez que são criados e aplicados por esta perspectiva. Desta forma, camuflam a questão em si, produzindo uma falsa resposta adequada aos interesses dos donos do poder econômico. De um modo geral as avaliações são tidas como boas em si e se concentram em mostrar as faltas e não em identificar as potencialidades, como veremos no decorrer do trabalho.

Assim, justificamos aqui nossa escolha por pesquisa qualitativa, mais subjetiva que as tradicionalmente utilizadas por estas áreas do conhecimento, mas que em nosso entender trazem à luz aspectos muito importantes para esta campo de conhecimento e que não seriam alcançados pelas pesquisas mais tradicionalmente utilizadas.

Esperamos ainda que com esta abordagem consigamos colaborar para tirar as “coisas” sociais da “banalidade do mercado”. As ações empresariais neste âmbito não são banais, seus impactos tampouco, não interessam somente às empresas e ao mercado e a justificativa de que “são assim”, não deve ser um limite para estudos ou críticas. Os investimentos sociais privados não são uma banalidade de mercado e, por isso, não se resumem às técnicas e se são bem ou mal executadas. Sua execução sem questionamentos pode estar colaborando para fomentar um outro discurso, mais adequado às exigências contemporâneas, sem que a estrutura sobre a qual repousam, mude, constituindo-se num modelo de pasteurização de novas relações empresariais.

Esta tese está organizada em quatro capítulos. Um capítulo introdutório, onde o cenário e as principais questões da responsabilidade social e da tese são trazidos à luz. Dois capítulos com o desenvolvimento da pesquisa; um deles apresentando os principais processos acompanhados nas empresas para a pesquisa, outro que elege referencial teórico, os apresenta e analisa os processos à luz do referencial teórico eleito; e um capítulo conclusivo.

Os capítulos têm como títulos alguns dos verbos utilizados por Flusser em seu livro “O Universo das Imagens Técnicas – elogio da superficialidade”, no qual apresenta diálogo e relação como questões estéticas: Abstrair, Concretizar, Tatear e Imaginar. Tomamos seus verbos por empréstimo pela semelhança entre suas ideias e nossa visão da pesquisa aqui apresentada.

No **capítulo 1**, “*Abstrair! Responsabilidade social e diálogo entre empresas e comunidades*”, um “*overture*” sobre as questões da tese é colocado, contextualizando o problema que nos interessa. Partimos dos grandes conceitos acadêmicos e chegamos aos desdobramentos destes na prática empresarial por meio de seus instrumentos. É analisado o conceito adotado pelos principais atores da responsabilidade social empresarial em detalhes, enfatizando a complexidade embutida no assumir deste tipo de gestão, que se confronta com interesses da própria empresa. São colocados os pressupostos trazidos pelo conceito estabelecido pelos principais atores institucionais – Ethos, ABNT e ISO – e analisados. Neste capítulo é ainda exposto o resultado da revisão bibliográfica que traz um pouco da história do movimento de responsabilidade social e seus principais debates acadêmicos. São analisadas ainda as principais contradições que a adoção da RSA coloca para a cultura empresarial e sobre as quais este trabalho é construído; é foco, igualmente, a proximidade na operação entre o conceito de RSA e o conceito de marketing. Por fim, são exploradas as ferramentas empresariais que abordam como empresas devem dialogar com comunidades.

No **capítulo 2**, “*Concretizar! Como empresas responsáveis se relacionam com comunidades: Petrobras, Oi e Banco do Brasil*”, fazemos a revisão bibliográfica do tema ISP – Investimento Social Privado - e uma análise, nesta perspectiva, das experiências de ISP nas empresas Petrobras, Oi e Banco do Brasil acompanhadas para a pesquisa. São apresentados os processos escolhidos em cada uma delas e organizadas informações de fontes secundárias que nos ajudam a compreender como estas empresas se estruturam e se organizam processualmente em relação à responsabilidade social, informações que servirão de base para as análises do capítulo 3. Nas experiências apresentadas, a responsabilidade social é parte integrante da estratégia corporativa, fato que possibilita que os processos estejam em acordo com seus objetivos. Apesar disto, relatamos críticas apresentadas em artigos acadêmicos e em nossa observação durante o processo de pesquisa.

No **capítulo 3** “*Tatear! O novo engajamento: do diálogo ético ao diálogo estético, ou uma ponte entre a superfície e a “sociedade precedente”*”, apresentamos a fundamentação teórica sobre a qual apoiamos nossa pesquisa e que nos fornece elementos críticos para lidar com a temática. Neste capítulo elegemos autores a partir dos quais percebemos possibilidades novas de olhar para o fenômeno da relação entre empresas e comunidades no âmbito da responsabilidade social. Nos apoiamos em Buber e os conceitos de diálogo e relação; em Flusser e a cultura da superficialidade; em

Gaulejac e o conceito de gerencialismo; em Tragtenberg, na administração como uma ditadura da vida; em Lopez-Ruiz na difusão do capital humano para a vida; em Zaoual e na uniformização do mundo; e por fim, cotejamos as diferentes visões de responsabilidade em Sen e em Porter & Kramer. Estes conceitos nos ajudam, em seguida, a organizar as informações trazidas no capítulo 2, em análises comparativas entre as empresas acompanhadas na pesquisa.

No **capítulo 4**, conclusivo “*Imaginar: Trazendo uma ‘caixa preta’ à luz*”, tecemos nossas conclusões sobre a relação entre empresas e comunidades, as limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas.

# Capítulo 1

## Abstrair!

### Responsabilidade social e diálogo entre empresas e comunidades

“Não foi decerto assim, linearmente, que o homem se afastou, alienado, do mundo concreto”  
(FLUSSER, 2008: 18).

**Abstrair. Do latim *Abstrahere*. Considerar isoladamente um ou mais elementos de um todo; separar, apartar. Considerar isoladamente coisas que se acham unidas. Separar, afastar. Separar mentalmente para tomar em consideração (uma propriedade que não pode ter existência fora do todo concreto ou intuitivo em que aparece). Não levar em conta ou consideração; não considerar; por de parte; prescindir. Afastar(se); apartar(se); alhear(se); distrair(se) (FERREIRA, 1999: 18).**

Início a redação deste primeiro capítulo, em maio de 2011. Tento contextualizar e apartar o tema da tese e o conceito da prática, uns dias depois de ter acompanhando a oficina de recepção dos projetos aprovados pelo Instituto de Responsabilidade da Oi, o Oi Futuro, no VII Encontro Oi Novos Brasis, arte do processo de seleção do Edital Oi Novos Brasis de 2010, seleção da qual participei como consultora (em setembro de 2010).

A abertura do evento, onde os representantes dos projetos aprovados vão apresentar seu marco zero (métricas revistas depois do tempo decorrido entre a inscrição dos projetos e sua aprovação – quase um ano), contou com duas falas de representantes do Instituto que não participaram do restante do evento: o diretor de comunicação – que no organograma está acima de todos os programas - e o diretor administrativo financeiro. O Oi Novos Brasis é o programa de patrocínio a projetos sociais financiado pelo instituto de responsabilidade social da Oi.

Algumas de suas considerações expõem muito claramente a natureza deste capítulo introdutório. Uma delas colocada pelo diretor de comunicação, explica que estão ali para conhecerem os representantes, os projetos, os beneficiários... “a gente acha importante esse diálogo”. Na sequência, explica que começaram a investir em meio ambiente em 2010 e se corrige: “na verdade, já investíamos, mas agora temos o edital de meio ambiente”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Comunicação oral em 11/05/2011, no Oi Nave, Rio de Janeiro.

Na fala do diretor administrativo financeiro, o segundo a falar na abertura, é relatado que criaram uma auditoria – “vamos quantificar isso para saber o que realmente acontece” – e que, neste caminho, os projetos serão avaliados “podendo inclusive ser desligados no meio do processo”<sup>2</sup>. Nada mal para uma abertura de acolhimento de um instituto de responsabilidade social empresarial...

O restante do evento transcorreu muito bem e de maneira muito amigável. Toda a metodologia, bastante participativa e os funcionários e consultores do Instituto presentes ao encontro criaram de fato um clima de atenção e interesse pelas idéias e de crítica construtiva às métricas dos projetos, por vezes ambiciosas demais. Toda a reunião (que durou três dias inteiros) estabeleceu uma relação, a meu ver, bastante produtiva e saí de lá com a sensação de que, de fato, o mundo pode ser melhor...

--

Entendemos que a despeito de toda a propagação da gestão responsável no Brasil, da popularização das expressões usadas para designá-la e da popularização de seu objetivo final – o desenvolvimento sustentável - e a despeito do avanço na conscientização sobre a temática, há, no nascedouro da idéia, na aplicação da idéia e no contexto onde é aplicada, condições/contradições difíceis de serem superadas que podem resvalar para os baixos resultados obtidos pelas empresas nesse caminho (INSTITUTO AKATU, 2005; INSTITUTO ETHOS/AKATU/IBOPE, 2008; TORRES e MANSUR, 2008; LIM e PHILLIPS, 2008; AFONSO, CAMPOS e BARTHOLO, 2009; CONCEIÇÃO et.al., 2009; DIAS et al., 2009; JESUS, 2009; SIQUEIRA, 2009; VELLANI e ALBUQUERQUE, 2009; LISTON-HAYES e CETON, 2009; CONCEIÇÃO et al., 2010; SILVA e COUTINHO, 2010; LADEIA, 2010; MENEZES, 2010; INSTITUTO AKATU/ETHOS, 2010; INSTITUTO ETHOS/IBOPE, 2010; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010).

A cultura organizacional, voltada para os resultados e lucros, muitas vezes ainda os alcança de formas questionáveis, desumanas, descabidas, ilícitas ou mesmo ilegais, em contradição com a fundamentação e com a propagação da empresa responsável.

Como apontou Zaoual (2008: 37), a cultura capitalista, onde crescem as empresas, é “uma verdadeira civilização, com sua visão de mundo, seus valores, seu saber, suas técnicas, seus modos de organização e seu mecanismo essencial de coordenação, isto é, o mercado”;

---

<sup>2</sup> Idem.

talvez por isso, tentar entender a responsabilidade social pela analogia com “um mundo melhor” ou “um outro mundo possível” seja olhar as empresas fora de seu contexto.

Assim, apesar de muitas empresas falarem sobre responsabilidade social e sustentabilidade, utilizarem-se das expressões em seus discursos (falas, propagandas, sites, missões, visões, relatórios e várias outras formas de comunicar, para dentro ou para fora delas) e da propagação destas expressões ter aumentado bastante, suspeitamos que os resultados avançaram em menor velocidade que o discurso.

Nossa hipótese é que o conceito não encontre reverberação e/ou acolhimento no pensamento e prática empresariais, embora tenha sido elaborado – e talvez por isso mesmo - em grande parte, primeiro e tendo como principais atores, empresas e seus representantes. Pelo contrário, nossa hipótese é de que a cultura empresarial vai invadindo, aos poucos, a cultura popular e social, dotando os representantes de movimentos e organizações sociais de capacidade e/ou discurso gerencial, entretanto, distanciando-os dos objetivos sociais, na medida em que os compromete com os objetivos empresariais, a priori, por meio de patrocínio e apoio de projetos sociais e ambientais que aportam recursos diversos nas ONGs e/ou instituições comunitárias. Avança para a possibilidade de que a cultura empresarial e o *ethos* do capitalismo produzam uma ética social que se difunda para além da corporação e que dificulte, em muito, a aplicação do conceito ou a busca efetiva de resultados.

Ruiz (2004), analisando a propagação da cultura empresarial econômica para a sociedade em geral, afirma que os trabalhadores das empresas são “alinhados” aos objetivos econômicos empresariais como “sócios”, participantes dos lucros, estratégia empresarial que os faz, por consequência, investir empenho (*stake*) na empresa pelos interesses que têm em comum com ela. No caso aqui de nossa hipótese, ao financiar projetos sociais<sup>3</sup> como parte do cumprimento de seus objetivos estratégicos no que tange aos resultados sociais e ambientais e ao escolhê-los por meio de editais, ou seja, ao definirem escopo e objetivos e amarrar processos, que perseguem em editais de patrocínio, tornam as organizações sociais também “sócias” no alcance de seus objetivos de negócios. O que muitas vezes acontece distanciando-as de seus objetivos e atividades originais.

---

<sup>3</sup> Usaremos a expressão “projeto social” de uma maneira genérica, para designar projetos tanto sociais quanto ambientais, propostos por organizações da sociedade civil e financiados, apoiados e/ou patrocinados por empresas privadas como parte da sua responsabilidade social empresarial.

Não haveria problema algum se as empresas financiassem projetos com os resultados sociais e ambientais desejados pelas organizações proponentes, pelo contrário, desde que dialogassem com as comunidades antes de determinar os editais; mas não é assim que acontece. Uma organização social que já tenha passado pela experiência de buscar recursos por meio dos editais empresariais de patrocínio e apoio a projetos sociais sabe o quanto é árido “enquadrar” o que quer e se julga precisar fazer com o que a empresa patrocina, que atende, ao que parece, aos seus próprios objetivos. E sabe também que quando ganha um edital deste gênero, deve cumprir com as exigências (objetivos) propostas e nos casos mais sofisticados, preencher os inúmeros relatórios que dão conta do andamento dos indicadores de processo, desempenho e resultados dos projetos, o que lhes toma bastante tempo e, por vezes, lhes sufoca a criatividade e os objetivos originais, sobretudo nas organizações menores e menos estruturadas, toma tempo das atividades cotidianas.

--

Um bom exemplo desta dificuldade de enquadramento pode ser trazido aqui. No ano de 2010 passei por uma experiência, com colegas de trabalho, tentando enquadrar um projeto da UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro - num edital de investimento ambiental da Petrobras.

Tratava-se de um projeto de cultivo de algas marinhas *Kappaphycus Alvarezii*, no Brasil, produção de etanol e biogás.

Com um favorável histórico acadêmico e operacional em vários países do mundo, inclusive no Brasil, o cultivo proporcionaria o aumento da oferta de alimento de maior qualidade nutricional; diminuição da pobreza, através da geração de uma atividade produtiva; integração da aqüicultura ao desenvolvimento das regiões costeiras ou interiores e poderia representar uma possibilidade de gerar instituições e sistemas capazes de controlar os recursos ambientais garantindo sua sustentabilidade em convivência harmônica com as demais atividades costeiras e aquícolas.

Um projeto conjugava a produção de energia a partir de fontes não fósseis e o combate ao efeito estufa com o seqüestro do dióxido de carbono e visava aperfeiçoar o processo de obtenção de álcool através da hidrolise e fermentação da biomassa de macroalgas marinhas.

Ao contrário da cana de açúcar, os canteiros flutuantes de algas dispensam o uso de adubos, fertilizantes, evitam ocupação do solo agrícola, além de não depender das chuvas ou de irrigação.

O projeto era inovador e havia justificativa suficiente, tanto ambiental quanto social para solicitar os recursos. Beneficiava pescadores artesanais e suas famílias, cuja atividade tem se reduzido nas áreas urbanizadas do litoral brasileiro e, ambientalmente, seqüestrava carbono e potencializaria a troca de combustíveis fósseis por biocombustíveis.

A proposta permitiria ainda que o volume de carbono seqüestrado fosse contabilizado antes do início da produção do etanol, tornando-se potencialmente moeda futura em créditos de carbono, pois as algas marinhas produzem mais oxigênio do que utilizam na respiração, sendo responsáveis por 90% da produção de oxigênio do planeta. A eficiência da fotossíntese das macroalgas é três a quatro vezes maiores que aquela da biomassa terrestre. Além disso, as macroalgas são uma importante fonte de biomassa aquática, representam uma significativa fonte de energia renovável e se constituem em uma boa perspectiva de mercado em futuro próximo.

Pois bem! Tomando-se tudo isso como verdade, ao tentar enquadrar o projeto, no entanto, não conseguimos.

As linhas de atuação eram restritivas (PETROBRAS, 2010: 3):

- a) Gestão de corpos hídricos superficiais e subterrâneos: (a) Reversão de processos de degradação dos recursos hídricos; (b) Promoção e práticas de uso racional de recursos hídricos.
- b) Recuperação ou conservação de espécies e ambientes costeiros, marinhos e de água doce. Fixação de carbono e emissões evitadas com base na (a) Reconversão produtiva de áreas; (b) Recuperação de áreas degradadas; e (c) Conservação de florestas e áreas naturais.

O item 2 explicava-se assim (PETROBRAS, 2010: 4):

“Fixação de carbono e emissões evitadas com base na:

Reconversão produtiva de áreas (uso de áreas degradadas para o estabelecimento de sistemas produtivos sustentáveis): por exemplo, agrofloresta e permacultura.

Recuperação de áreas degradadas: reflorestamento; recuperação de ambientes naturais com vistas à oferta de serviços ambientais, tais como proteção da biodiversidade, proteção do solo e recursos hídricos; retenção de carbono; banco de sementes e produção de mudas; sistemas de recuperação.

Conservação de florestas e áreas naturais, tais como: manejo sustentável de ambientes naturais com vistas à exploração de recursos não-madeireiros que evitem o desmatamento; sistemas alternativos de uso da terra; sistemas agropastoris; sistemas agroflorestais; agroextrativismo e práticas tradicionais.

Recuperação de áreas degradadas: reflorestamento; recuperação de ambientes naturais agropastoris; sistemas agroflorestais; agroextrativismo e práticas tradicionais” (PETROBRAS, 2010: 4).

--

Encarando que as empresas têm nestes projetos uma parte significativa de sua atuação em RSA – responsabilidade socioambiental - (algumas, inclusive, apartando estas ações em Institutos ou Fundações, separados da operação cotidiana, como é o caso do Instituto Oi Futuro), poderíamos relacionar a “relação ética e transparente” (ISO, 2010: 6) proposta pelo conceito de RSA com o financiamento dos projetos? Em caso positivo, há diálogo ou relação ética e transparente nesta ação?

É de se supor que, em última análise, os interesses empresariais em projetos sociais sejam prioritariamente econômicos, o que poderia explicar a baixa velocidade de melhorias sociais dentro das próprias empresas (ETHOS/IBOPE, 2010). É de se supor, no mínimo, que da maneira como se estruturam, os resultados sociais e ambientais não têm o mesmo valor e importância que os resultados econômicos.

Talvez, em decorrência, possamos pensar que os conceitos de responsabilidade no mundo empresarial tenham sido elaborados ou seriam utilizados para “mascarar” as verdadeiras intenções e objetivos empresariais, ou para justificá-los e “conformá-los” por meio da propagação de imagem favorável, reforçando a percepção que a sociedade e os colaboradores fazem, ou podem fazer das formas vigentes de alcance de sucesso e êxito no universo corporativo.

É possível pensar, ainda, que a cultura empresarial seja forte a ponto de incorporar o conceito sem, entretanto, mudar sua prática – novos discursos para as mesmas atividades. É ainda possível supor que a cultura da empresa “contamine” a cultura dos movimentos sociais organizados ou das organizações não governamentais, proponentes dos pedidos de patrocínio e, em tese, representantes das comunidades.

Ou é possível pensar que uma nova forma de organização da cultura dê densidade aos discursos e às superfícies (falas, propagandas, sites, missões, visões, relatórios e várias outras formas de comunicar) de maneira “descolada” da realidade; a zerodimensionalidade das imagens técnicas de Flusser (2008). Mas estas afirmações poderiam parecer precipitadas.

Bom deixar claro, de início, que a “máscara” nada tem a ver com as pessoas que trabalham com a responsabilidade empresarial, individualmente, mas com um pensamento, um

sistema, uma ideologia, uma cultura que é maior que as pessoas, apesar de ser fruto delas mesmas e de suas ações e decisões, dentro do contexto empresarial e para além dele.

Tragtenberg (2005) afirma que a cultura empresarial influi na totalidade da dimensão social na medida em que tende a intervir a seu favor, por seu poder econômico, nas atividades artísticas e culturais e nos rumos da pesquisa científica. Aqui, estamos supondo, como uma extensão do pensamento de Tragtenberg, que esta influência tenha se expandido, do mesmo modo, para os projetos sociais – uma das formas como empresas incorporam a responsabilidade social. Para o autor, as forças econômicas de transformação na hegemonia transformam o gestor no novo “dono” de tudo, por meio do domínio de formas de administrar que se transformaram em “ditaduras da vida”, invadindo todos os espaços e encobrendo novas práticas de exploração, incidindo sobre a criatividade social dos trabalhadores. O autor afirma que o principal veículo da irradiação do poder econômico são as teorias participativas (2005: 25-57), nós afirmamos que estas são bastante privilegiadas na relação empresa – organizações sociais e nas dinâmicas de seleção e “acolhimento” dos projetos a serem patrocinados.

O conceito de responsabilidade social empresarial é fundamentado no diálogo e relação entre atores com distintas perspectivas e interesses e na incorporação dos resultados deste diálogo/relação na gestão. Todavia, não percebemos o diálogo, tampouco decisões empresariais que o leve em consideração. Talvez esta percepção se deva ao fato de que conceito é centrado no impacto negativo para a sociedade, mas suspeitamos que dentro da sociedade, escolham-se grupos específicos que podem ser monitorados e surtir os resultados que propagam. Poderíamos concluir, num raciocínio lógico, que se as empresas adotaram o discurso do diálogo e não conseguimos perceber o resultado de sua incorporação nas ações empresariais na mesma velocidade, haja aí, no mínimo, uma distância entre o real e o discurso. Ou haja aí um equívoco, de nossa parte, em entender o que é o diálogo na sociedade telemática.

Sabemos que o real e o discurso sobre o real são duas coisas distintas, sempre. No universo empresarial o real e o prescrito são sempre diferentes; isto não é exatamente uma novidade. Entretanto, no caso da gestão responsável, esta distância “grita” por uma tensão muito clara; há, em muitos casos, visível diferença de objetivos entre empresas e sociedade; entre mundo corporativo e “mundo melhor”; entre a forma de agir das empresas e os anseios

sociais; entre a maneira de obter lucros e a preservação ambiental; entre a concentração de lucros proporcionada pelas atividades produtivas e a equidade social. Assim, apesar do aumento de práticas para este fim, as empresas não caminham na direção de um “mundo melhor”, ao contrário, investem pesado para construir uma reputação de bom comportamento, fortemente recompensada pelo mercado, no entanto, meramente representativas (LISTON-HEYES e CETON, 2009). Por isso, é preciso que fique claro, de antemão, que estaremos sempre falando aqui da gestão “dita” responsável, aquela que introjetou o discurso, mas na prática aparece de outra forma, digamos, um tanto mais “vazia”.

Qualquer discurso tem intencionalidade, não se fala em vão, mas, quais efeitos quer produzir o discurso sobre a responsabilidade social e a sustentabilidade? E como realiza esta intencionalidade? Mais genericamente estamos nos perguntando qual é a intencionalidade do discurso empresarial em relação à responsabilidade social e à sustentabilidade. Mais especificamente, neste trabalho, estaremos olhando este discurso no (dito) diálogo entre empresas e “comunidades” ou seus “representantes” (um de seus *stakeholders*<sup>4</sup>) e como este discurso opera esta intencionalidade e para isso, estaremos também olhando para o lugar do discurso sobre o diálogo nas empresas. Mais um pouco, queremos entender a forma como a projeção social empresarial<sup>5</sup> serve aos interesses globais de mercado, à mesma ideologia e como a responsabilidade social pode se desenhar como um novo discurso para manter uma mesma forma de atuação.

Para cumprir tal intento, neste capítulo, abstrairemos. Apresentaremos e analisaremos o conceito de responsabilidade social forjado no âmbito corporativo e os principais aspectos que evidencia; traremos a discussão acadêmica sobre responsabilidade social; analisaremos algumas ferramentas de diálogo prescritas para as empresas por ocasião do desenvolvimento da RSA e, por fim, refletiremos sobre a aproximação entre patrocínio de projetos sociais e o diálogo com comunidades.

---

<sup>4</sup> Segundo a norma brasileira de responsabilidade social, partes interessadas ou *stakeholders* são qualquer pessoa ou grupo que tem interesse ou possa ser afetado pelas ações de uma organização. Relacionando-se com estas pessoas ou grupos, a empresa poderá considerar suas expectativas e melhorar, desta forma, o processo de gestão.

<sup>5</sup> Aqui chamamos de projeção social a enorme quantidade de técnicas que se adaptaram do gerenciamento de projetos para projetar ações sociais. Boa parte destas técnicas são oriundas das demandas por investimentos em desenvolvimento local e investimento social privado. Constituem-se de métodos para estabelecer objetivos, metas e indicadores de processo, monitoramento da qualidade e impacto de projetos sociais.

Vamos ao que interessa.

### **1.1 – Conceito de responsabilidade social na prática empresarial**

Em linhas gerais, a responsabilidade social empresarial é tida como uma forma de gestão alinhada com os problemas do planeta e suas formas de vida, tornando-se um meio para a transformação social e para o desenvolvimento sustentável e acontece, em tese, por meio do diálogo, engajamento ou relação estabelecida com a sociedade, representada por seus *stakeholders*. Esta forma de gestão colabora para a solução de problemas apontados como os principais desafios contemporâneos, quais sejam (BRUNDTLAND, 1988: 101 – 262):

- a) equilibrar o aumento da população global e a qualidade de vida dos recursos humanos (saúde, educação e desenvolvimento social) e os seus efeitos sobre os recursos naturais;
- b) garantir a segurança alimentar de toda a população do planeta, cuidando para que o sistema de produção de alimentos hoje não prejudique a base da produção no futuro;
- c) garantir a disponibilidade de recursos naturais para que sejam transformados em bens e serviços necessários a vida;
- d) promover a conservação e eficiência de fontes de energia alternativas e seguras;
- e) respeitar os limites da biosfera para assimilação de resíduos e da poluição;
- f) reter as mudanças climáticas e
- g) fortalecer autoridades locais e garantir autonomia e envolvimento dos cidadãos nos problemas locais.

Estes são, segundo o relatório *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, os desafios do desenvolvimento sustentável. Para colaborar com este tipo de desenvolvimento foi criado o conceito de gestão responsável, cuja prática equivaleria à contribuição do setor privado ao alcance do desenvolvimento sustentável.

As expressões “responsabilidade social”, “cidadania corporativa”, “responsabilidade socioambiental”, “responsabilidade empresarial”, “responsabilidade social corporativa” e “gestão responsável” - aqui chamadas de RSA -, são utilizadas para designar um tipo de gestão que consistiria, grosso modo, em encaminhar a gestão dos processos para os

objetivos estratégicos empresariais – de longo prazo – que contribuam com o desenvolvimento sustentável. Isto seria como dizer, em teoria, que a gestão das empresas rumo aos lucros, se responsável, estaria também e com igual peso, preocupada com e avançando para outros resultados que não só o financeiro, que proporcionassem, à sociedade como um todo, mais equidade e um ambiente onde a vida possa continuar com qualidade. No conceito e nas ferramentas desenhadas para a gestão da responsabilidade social, estes “outros” resultados ficaram definidos como resultados ambientais e resultados sociais.

Sendo assim, em tese, empresas socialmente responsáveis estabelecem processos e métodos empresariais que perseguem e alcançam, ao mesmo tempo, resultados ambientais, sociais e econômicos favoráveis; incorporando, para além dos lucros, preocupação com os impactos que provocam na degradação do meio ambiente e na desigualdade social e não só com aspectos ou interlocutores que as impactam.

Apresentaremos, a seguir, as definições mais utilizadas, que norteiam a prática no mundo corporativo. Elas são as elaboradas pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2011); pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas (2004) e pela ISO – *International Standardization Organization* (2010).

O Instituto Ethos, é uma OSCIP – organização da sociedade civil de interesse público - fundada em 1998, em São Paulo, por executivos, empresários e empresas e mantida por elas, tendo se transformado ao longo do tempo num dos principais atores da gestão responsável: cria e propaga conceitos, procedimentos, instrumentos, ferramentas, articulações, capacitações para a difusão e implantação de gestão responsável. Seus associados/mantenedores eram responsáveis, em março de 2011, por 35% do PIB – Produto Interno Bruto - e por 2 milhões de postos de trabalho ocupados (ETHOS, 2011a).

Para o Instituto Ethos, a responsabilidade social é:

“(…) a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” (ETHOS, 2011b, grifo nosso).

Outro produtor do conceito de responsabilidade social empresarial é a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas -, uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1940 e responsável pela normalização técnica no país.

O conceito de responsabilidade social da ABNT foi formulado por atores diversos, muitos deles também presentes nas discussões promovidas pelo Ethos para a formulação de sua versão. Foi elaborado para a definição da norma brasileira de responsabilidade social, a NBR 16001: 2004 e é apresentado a seguir:

“relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas visando o desenvolvimento sustentável” (ABNT, 2004:3, grifo nosso).

A ISO - *International Standardization Organization* -, um ator internacional, organização não governamental, formada por organismos de normalização nacionais em 148 países; funcionando como uma rede de institutos de padronização, na qual cada país membro possui um instituto que a representa; no Brasil é representada pela ABNT.

O comitê de trabalho da ISO 26000, que discutiu a norma internacional de responsabilidade social, não certificável, foi presidido – pela primeira vez – por um brasileiro. O brasileiro é Jorge Emanuel Cajazeira, engenheiro, Ph.D. em inovação e sustentabilidade e, então, Gerente Executivo de Competitividade e Estratégia Operacional da empresa Suzano Papel e Celulose.

O conceito da ISO 26000 – discutido entre 2005 e 2010, no *draft* do documento, define a responsabilidade social como a:

“responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações” (ISO, 2009:16, grifo nosso)<sup>6</sup>.

Já em sua versão editada, a responsabilidade social é assim definida:

“A característica essencial da responsabilidade social é a disposição da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, bem como *accountability* pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica num comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, esteja em

---

<sup>6</sup> Ao contrário das outras duas definições, na ISO há referência para as expressões (1) “relações” - “referem-se às atividades da organização dentro de sua esfera de influência” e (2) “atividades” – “atividades incluem produtos, serviços e processos” (ISO, 2009,p. 16).

conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social seja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas” (ISO, 2010:6, grifo nosso).

Os três conceitos, muito parecidos, enfatizam em comum os 3 aspectos sublinhados:

- (1) comportamento ou relação ética e transparente;
- (2) relação com a sociedade ou todas as partes interessadas ou públicos, ou *stakeholders*; e
- (3) colaboração com o desenvolvimento sustentável.

Podemos observar que estes são três aspectos que ganham importância quando uma empresa deseja adotar a responsabilidade social. Vamos nos deter neles um pouco mais.

### **1.1.1 – Comportamento ou relação ética e transparente**

A atuação para a responsabilidade social é, no conceito, um processo contínuo, que atravessa as funções organizacionais, processo no qual se revisam os objetivos e as metas em função do resultado da relação da empresa com seus *stakeholders*. Busca-se a melhoria contínua com base na cooperação/relação, na ética e na transparência e seu foco principal é a sustentabilidade empresarial, que traduz em indicadores – cálculos/métricas – os resultados ambientais, sociais e econômicos das atividades empresariais.

Estes resultados são alcançados por meio da relação, ou seja, as empresas buscam, no diálogo, relação ou engajamento com os representantes das partes interessadas – e não com a sociedade como um todo -, compreende suas colocações e interesses e incorpora-os às decisões de gestão. O diálogo ou relação com os *stakeholders* levaria a uma melhoria da gestão em relação aos resultados que o desenvolvimento sustentável preconiza.

Os conceitos nos dizem que a responsabilidade social não é um atributo intrínseco de empresas, mas da qualidade da relação que estabelece com as partes interessadas: relação ética e transparente.

Melo Neto e Brennand (2004:8) dizem ser a ética uma das principais dimensões da responsabilidade social e a associa a dois processos: (1) a utilização de procedimentos éticos em todos os níveis da empresa e (2) a formação de uma imagem ética; e definem a ética empresarial como regras de comportamento que devem nortear todas as atividades e padrões de relação das empresas com seus públicos.

Ashley (2002: 50) distingue as responsabilidades éticas no âmbito empresarial das demais responsabilidades: “*elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender o que os diversos públicos (stakeholders) com os quais a empresa se relaciona, consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas*”.

A ética, no Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999: 848), é o “estudo dos juízos de apreciação referente à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal”. Então podemos dizer que a gestão responsável é a gestão pelo bem comum e deve ser aplicada na medida das colocações dos *stakeholders* a respeito do que consideram justo, correto e de acordo com os seus direitos.

Uma leitura somente das definições de RSA poderiam nos levar a questionar o que seria uma relação transparente no caso empresarial e até mesmo na vida. Entretanto, lendo atentamente os parágrafos que contém a expressão “transparência” em Torres e Mansur (2008: 7,16, 25, 32, 39, 43, 46, 60), veremos que a transparência associada ao conceito de RSA é entendida como a demonstração pública dos resultados de desempenho dos indicadores escolhidos pra monitoramento da RSA, como aparece também nos seguintes parágrafos:

“O modelo do IBASE é, essencialmente, um instrumento de prestação de contas e transparência: a empresa, ao divulgá-lo, deve fazê-lo como forma de apresentar periodicamente à sociedade suas ações e sua evolução no tratamento de temas relevantes ao contexto socioambiental brasileiro: educação, saúde, preservação do meio ambiente, contribuições para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho de funcionários e funcionárias, valorização da diversidade, desenvolvimento de projetos comunitários, combate à fome e criação de postos de trabalho” (2008: 25, grifo nosso).

“A concessão do ‘Selo Balanço Social Ibase/Betinho’ não tem como objetivo certificar ou avaliar se a empresa é socialmente responsável, mas sim garantir que a empresa atendeu a todos os critérios de transparência estabelecidos para preenchimento, publicação e divulgação do balanço social e que se submeteu, de alguma forma, a receber críticas e sugestões da sociedade, fornecendo os próprios subsídios para essa avaliação externa” (2008: 63, grifo nosso).

Chris Lazlo, em uma palestra no Rio de Janeiro<sup>7</sup>, diferenciou a transparência do que chamou de *transparência radical*, referindo-se às empresas dentro do contexto da

---

<sup>7</sup> Professor da *Case Western Reserve University* (Cleveland, Ohio). Comunicação oral em 12/05/2011, por ocasião do lançamento de seu livro “Sustentabilidade Incorporada: a nova grande vantagem competitiva”, promovido no Hotel Novo Mundo, Rio de Janeiro, pela Casa do Gestor. LASZLO, Chistopher. *Sustentabilidade Incorporada: a nova vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

sustentabilidade. Segundo o autor, a transparência acontece quando a empresa consegue escolher os indicadores que deseja usar para prestar contas à sociedade. Na transparência radical, a empresa não teria escolha. Nesta, a sociedade descortinaria realidades da empresa por seus próprios meios, deixando-a sem escolha. Para Lazlo, a transparência radical tem-se tornado cada vez mais real, na medida em que a sociedade tem acesso às tecnologias de informação e comunicação digital e pode buscar inúmeras informações que a empresa desejaria esconder, mas não consegue.

Assim, define-se aqui a transparência na gestão responsável como o ato de dar visibilidade ou divulgação à sustentabilidade empresarial, ou seja, visibilizar os resultados ambientais e sociais com a mesma importância e seriedade com as quais se dá visibilidade aos resultados econômicos, numa espécie de prestação de contas da atuação da empresa à sociedade. Para este fim, comumente as empresas utilizam-se dos balanços sociais, ou dos relatos socioambientais (GARCIA-MARZA, 2005). Observe-se que o conceito não se refere à perseguição de melhores resultados – embora se possa interpretar que esteja implícito, mas a visibilizar resultados.

Comportamento ético e transparente, em decorrência, compreenderia a gestão empresarial pelo bem comum e a comunicação dos aspectos que visibilizam esta forma de gestão a todos os interessados, engajados, *stakeholders* ou públicos de interesse. Mas não podemos afirmar que o diálogo ou relação se dê com a sociedade, mas com parte dela, parte comumente escolhida pela empresa no mapeamento de *stakeholders*.

Estes resultados são alcançados por meio da relação, do diálogo ou de comportamento em relação aos representantes das partes interessadas, compreendendo suas necessidades e interesses e incorporando-os às decisões da gestão.

Mas sabemos que não é bem assim que ocorre... no fundo desta questão, está a negociação por interesses e um poder assimétrico entre as empresas e as partes, que confere ao conceito (centrado da relação) uma impossibilidade de ser levado a cabo.

### **1.1.2 – Relação com todas as partes interessadas, todos os públicos ou todos os *stakeholders***

A gestão socialmente responsável é, em tese, obtida pelo exercício da relação ou diálogo entre empresas e atores que impactam (ou podem) e são impactados (ou podem ser) pelas ações empresariais. De maneira geral estes atores estão definidos nos conceitos e nas

ferramentas de gestão construídas a partir dele: clientes, acionistas, fornecedores, governo, funcionários, concorrentes, comunidades, meio ambiente e gerações futuras.

A relação / diálogo seria o meio de escuta que a empresa utilizaria para identificar os impactos que provoca e este entendimento ajudaria empresas a gerenciar formas de continuar atuando sem prejudicar o planeta e suas populações; este entendimento possibilitaria uma resposta empresarial à alteridade e vulnerabilidade destes interlocutores. Este entendimento estabeleceria a possibilidade de responsabilidade.

O interlocutor empresarial, portanto, tem papel fundamental no sucesso das ações, uma vez que é ele quem escolhe quem são os interlocutores, mantém o diálogo, bem como o decodifica para traduzi-lo em propostas de ações e, num certo sentido, também o determina a partir de sua percepção dos interlocutores e do diálogo que estabelece. Em boa parte das empresas de grande porte já há estruturado um departamento de responsabilidade social e um responsável por suas atividades. Por isso, seria interessante que houvesse não só auto crítica, como ainda visão crítica em relação a sua própria atividade.

Este movimento de escuta superaria o campo da esfera imediata de interesse econômico formal e incidiria sobre *stakeholders*, no caso deste trabalho, sobre as comunidades locais e regionais, o que pode significar, pelo lado empresarial, a compreensão de uma diversificada gama de realidades e racionalidades, que extrapolam o ambiente formal organizacional e sua hierarquia e poder. Nesta aproximação, confrontam-se valores e interesses, muitas vezes contraditórios e que poderiam entrar em conflito.

O relacionamento entre empresas e *stakeholders* forneceria o conhecimento necessário para que as empresas planejem suas ações provocando o menor impacto possível, de maneira a ajudar a reverter ou colaborar com a melhoria das condições sociais e ambientais, ou seja, a responsabilidade das empresas seria um meio para se alcançar a sustentabilidade empresarial e o desenvolvimento sustentável.

A relação com todas as partes interessadas tende a facilitar, na empresa, em tese, a compreensão dos interesses dos *stakeholders* ou do que estes consideram como impactos negativos provocados pelas organizações. Desta maneira, entende-se que seja possível que a gestão persiga resultados comuns: bons para a empresa e para as partes interessadas, em decorrência, bom para toda a sociedade.

O conceito de gestão responsável compreende que é nesta relação que a organização poderá identificar os aspectos de sua gestão que devem ser melhorados e transparentados pelo bem comum.

Um dos importantes temas de debate na economia envolve a discussão sobre as diferenças estabelecidas entre crescimento econômico e desenvolvimento. O crescimento material de uma sociedade levaria à melhor qualidade de vida. Uma nação “desenvolvida” economicamente proporcionaria a seus cidadãos uma alta e uniforme qualidade de vida. Entretanto, as métricas criadas para confrontar com estas idéias mostram que países com PIB – Produto Interno Bruto - favorável podem ter o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano – bem abaixo do esperado, como é o caso do Brasil, por exemplo (PNUD, 2010)<sup>8</sup>. O desenvolvimento, portanto, não se resumiria à questão material, sendo igualmente relevantes o acesso e melhoria de dimensões políticas, culturais, institucionais e sociais. Nesta perspectiva, é sobre desenvolvimento a discussão da responsabilidade das empresas. Assim, a gestão dita clássica leva em conta as considerações de algumas partes interessadas. O que mudou na gestão dita responsável foi que se ampliou o entendimento de parte interessada. No paradigma do desenvolvimento econômico (gestão para crescimento econômico), as partes interessadas são definidas segundo a lógica do negócio, ou seja, identificando os atores que mais fortemente impactam (ou podem impactar) o empreendimento: empregados, acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes e governo. Já no paradigma do desenvolvimento sustentável (gestão para resultados econômicos, sociais e ambientais), amplia-se a compreensão de partes interessadas considerando as que são impactadas (ou podem ser) pelas atividades produtivas: meio-ambiente, comunidades e gerações futuras, como na Figura 1.1:

---

<sup>8</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano foi criado originalmente para medir o nível de desenvolvimento humano dos países a partir de indicadores de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita). O índice varia de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Países com IDH até 0,499 têm desenvolvimento humano considerado baixo; os países com índices entre 0,500 e 0,799 são considerados de médio desenvolvimento humano; países com IDH maior que 0,800 têm desenvolvimento humano considerado alto. Em 2010 o IDH do Brasil era de 0,699, ocupando o lugar 73 em relação a outros 169 países. O Brasil tem IDH menor do que a média da América Latina e Caribe, que é de 0,704. Fonte <http://www.folhape.com.br/index.php/caderno-brasil/601600>, consultado em julho de 2011.

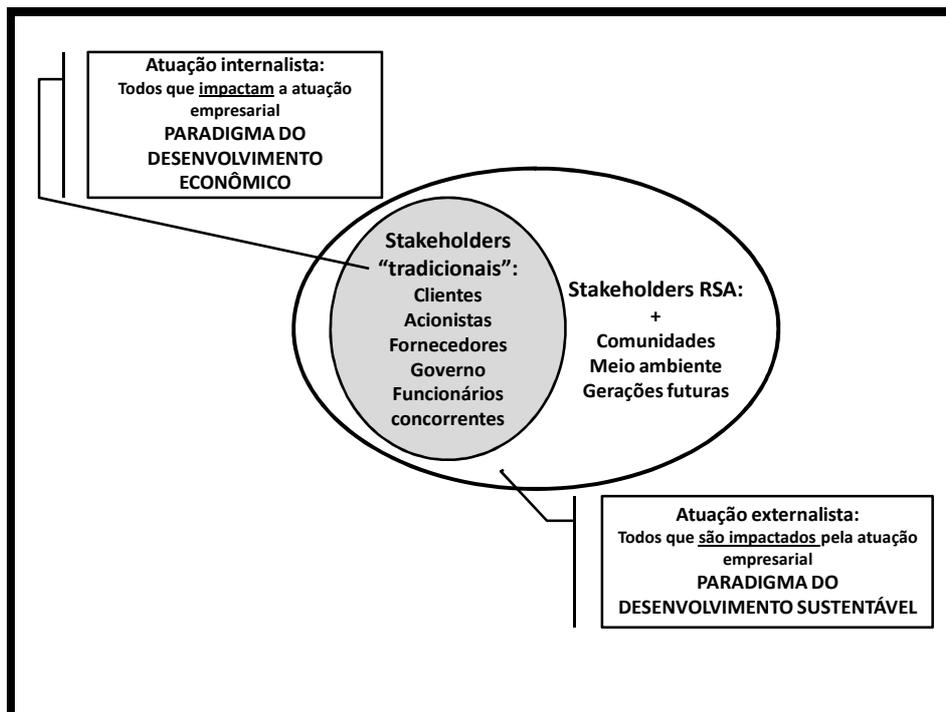


Figura 1.1: Partes interessadas ou *stakeholders*: da gestão tradicional à gestão responsável.

Fonte: elaboração própria, 2010.

Com relação a estes “novos” *stakeholders*, o que acontece de fato, é que a empresa efetua a gestão de suas expectativas e decide se e como elas serão incorporadas à gestão empresarial e sustentadas ao longo do tempo (KARKOTLI, 2004: 53). Esse fato, resume este tipo de gestão a uma mera questão de comando e controle, caso contrário, exigiria uma percepção acurada dos valores, dos direitos e dos deveres envolvidos para a tomada de decisão, colocando para a administração empresarial uma série de novos desafios como controlar recursos críticos e acomodar demandas distintas que as partes interessadas esperam que sejam atendidas.

As diversas demandas das partes interessadas impõem condições de negociação complexas, pois os *stakeholders* podem ter visões diferentes das que têm os gestores das empresas e seus colaboradores, que vivem o dia a dia e a cultura da organização. Assim, os interesses das partes interessadas podem ser diferentes ou mesmo estar em confronto com os interesses da organização. E quais poderiam ser estes diferentes interesses?

- a) Interesses dos empregados - A criatividade e a produtividade dos empregados são valorizadas pelas empresas como um fermento para o alcance dos lucros. Os

empregados têm interesse que as empresas forneçam um ambiente de trabalho saudável, paguem bons salários, tenham políticas de benefícios e garantam seus empregos. Esperam também que não haja discriminação de qualquer tipo e que seus sindicatos possam ter liberdade de atuação e negociação. Os empregados têm, também, interesse que as empresas lhes preservem direitos trabalhistas e lhes possibilitem viver suas vidas privadas.

- b) Interesses dos acionistas e/ou sócios e empreendedores - O foco dos acionistas ou empresários é o lucro. A rentabilidade, a produtividade, as vendas e a questão fiscal são aspectos inerentes aos seus interesses.

A Revista Exame (2005) publicou uma matéria de capa sob o título “Vergonha do Lucro”, comparando as expectativas do empresariado e da opinião pública em relação à missão das empresas.

Para boa parte do empresariado nacional, entrevistado pela FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado -, os principais aspectos da missão das empresas seriam dar lucro aos acionistas (82%), seguido da missão de ser ética nos relacionamentos (63%).

- c) Interesses das comunidades - As comunidades podem estar interessadas em benefícios locais como empregos e desenvolvimento. Estão interessadas ainda em ter acesso à empresa quando necessitarem dialogar. É esperado que as empresas possuam canais de diálogo sistemáticos com as comunidades e possam acolher seus interesses. As comunidades não estão interessadas em sofrer impactos negativos pelas empresas.

Na mesma matéria da Revista Exame (2005), para a opinião pública, pesquisada pelo Vox Populi, os aspectos mais importantes seriam gerar empregos (93%), seguido de ajudar a desenvolver o país (60%). Dar lucro aos acionistas figurava como a última missão da empresa com apenas 10% de citação entre os pesquisados.

- d) Interesses dos clientes - A percepção dos clientes sobre uma empresa ou produto é um pilar que transforma os tradicionais padrões de atuação das empresas. Valores ligados à marca de um produto são os mais evidentes para retratar seu posicionamento. O interesse básico dos clientes é por produtos e serviços com boa qualidade e preço justo. Um bom atendimento e uma boa política de comunicação

comercial, ajustadas em conjunto com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes de consumidores, são esperados.

- e) Interesses dos fornecedores - Estes atores têm um posicionamento delicado, pois no processo de reestruturação produtiva, a terceirização, de certa forma, dissimula o escopo de suas ações. Existem muitos casos na literatura nos quais as empresas desconsideraram esta relação; são notórios os de mão de obra infantil, escrava ou sob condições indignas de trabalho. É esperado das empresas que tenham critérios para seleção e avaliação de fornecedores, sobretudo no cumprimento às exigências trabalhista, previdenciária e fiscal, mas também nas condições de trabalho e na preservação ambiental.

Recente caso na Foxconn (RODRIGUES, 2011), pode ser citado como exemplo nesse sentido. A tentativa de suicídio de 18 trabalhadores na China, com 14 mortes, denunciaram as condições de trabalho desgastantes e desumanas da fornecedora, dentre outros, da Apple e Nokia. Segundo o autor, no Brasil a fábrica em Jundiá segue os mesmos critérios de controle da produção desumanos e ilegais, levando a diversos conflitos com sindicatos da categoria. Outro caso recente, no Brasil, é o da Zara, do grupo Espanhol Inditex, que numa ação da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo (SRTE/SP) flagrou diversas oficinas contratadas com trabalhadores em situações análogas a escravidão (BRUNING, 2011).

- f) Interesses dos concorrentes - É esperado que as empresas tenham um comportamento ético com relação à concorrência. Neste aspecto, necessitam discutir esta postura com funcionários, clientes e fornecedores. É esperado o combate à corrupção, à formação de trustes e cartéis, à fraudes em licitações, à pirataria e à irregularidades.
- g) Interesses dos governos - Além do compromisso com a cidadania e as leis, é esperado que as empresas apoiem as políticas públicas em sua atuação social, dialoguem com os governos na procura de soluções para problemas de interesse público e combatam a corrupção.

- h) Interesses do meio ambiente - O impacto que a atuação das empresas provoca no meio ambiente deve ser considerado, sobretudo quanto às externalidades<sup>9</sup>. O grande desenvolvimento tecnocientífico, se por um lado melhorou a qualidade de vida de populações, por outro sobrecarregou os sistemas naturais; estes são apropriados de forma progressiva e destrutiva. As empresas devem responder aos interesses do meio ambiente por meio de seus programas de responsabilidade socioambiental. Entretanto, é bastante difícil reconhecer quem seria o interlocutor específico representante do meio ambiente.
- i) Interesses das gerações futuras - Este é um outro ator de difícil identificação. A interlocução com as gerações futuras está associada ao conceito de desenvolvimento sustentável, permitindo que as próximas gerações tenham condições dignas de vida e que as ações da geração presente as conservem. Isto implica no compromisso com melhorias na questão social, ambiental e o adequado gerenciamento de impactos. A geração presente pode, por exemplo, afetar de modo profundamente negativo e irreversível as condições de vida de gerações futuras. Mas a recíproca não é verdadeira.

Como podemos observar neste pequeno resumo de possíveis interesses dos *stakeholders*, a tarefa de dialogar com eles não é trivial, uma vez que os interesses das empresas e suas formas de operação podem, não havendo o devido cuidado, infringir o interesse de muitas partes interessadas.

A empresa é um agente da sociedade. Sua criação tem a finalidade de satisfazer necessidades sociais. A sociedade concorda com a criação de empresas porque as considera benéficas ao corpo social. Esse é o fundamento moral da existência de organizações econômicas. E mais: as organizações econômicas são autorizadas a funcionar pela sociedade e operam sob formas permitidas pela sociedade. O conceito de “licença para operar”, concedida para uma empresa realizar todos os seus subprocessos, inclusive os mais nocivos, como os poluentes ou os que contribuem para o aquecimento global, são

---

<sup>9</sup> Subprodutos de processos produtivos cujos benefícios (quando positivos), ou malefícios (quando negativos), são apropriados também por quem não consumiu ou produziu os bens ou os serviços. Há bens com a propriedade de permitir que os benefícios por eles proporcionados sejam desfrutados também por quem não os consumiu, como a vacina contra uma doença transmissível, tomada por uma criança, que beneficia também a outra criança que não a tomou. Exemplo de externalidade negativa é o caso de uma empresa que lança em um rio os resíduos não tratados, resultantes do seu processo produtivo.

conferidos por seu “mandato” que permite a ela lançar resíduos em um curso d’água (externalidade negativa) ou investir em um projeto comunitário de educação (externalidade positiva). É neste âmbito que se entende o diálogo /relação com sumária importância na gestão responsável.

### **1.1.3 - Contribuição com o desenvolvimento sustentável**

O desenvolvimento sustentável está definido há relativamente pouco tempo. Atribui-se sua conceituação ao Relatório Nosso Futuro Comum - *Our Common Future* -, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU – Organização das Nações Unidas.

O conceito de desenvolvimento sustentável utilizado nos manuais, cartilhas e ferramentas de responsabilidade empresarial é representado por um parágrafo extraído deste relatório. Corresponde ao primeiro parágrafo da Parte I: Preocupações Comuns, item 2 – Em Busca do Desenvolvimento Sustentável, abaixo:

“o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1988: 46).

A incorporação do conceito de desenvolvimento sustentável na gestão das empresas, na gestão responsável das empresas, requer a adequação dos processos de produção empresariais para que o crescimento econômico ocorra em harmonia com o planeta e as formas de vida que nele habitam. Requer ainda que o consumo – muito estimulado pelas empresas e fruto direto da produção – seja diferente da maneira como se dá hoje.

A produção deveria caminhar para a atenção a todo o ciclo de produção e vida dos produtos e eliminar as diversas externalidades negativas embutidas na extração, produção, distribuição, consumo e tratamento de resíduos.

Em relação ao consumo, deveria ser adotado um padrão condizente com a capacidade de renovação dos recursos naturais do planeta. Assim, os cidadãos deveriam levar em conta, na hora de comprar, a forma como o que compram foi produzido desde a extração até o tratamento dos resíduos

Portanto, os ciclos de produção e consumo, sempre em tese, obedeceriam às necessidades de que as gerações futuras fossem consideradas, ou seja, que as condições de vida do planeta deixadas para estas gerações sejam, no mínimo, as mesmas encontradas agora.

Todas estas considerações implicariam em estabelecer limites para a atuação empresarial em relação às possíveis conseqüências negativas das decisões para os outros seres vivos (humanos, não humanos e natureza); implicariam também em estabelecer limites para os estilos de vida dos cidadãos.

Desta forma, precisamos de produção mais limpa, logística reversa, reciclagem, reuso, estímulo ao emprego e geração de renda para pessoas acima de 45 anos, mulheres, negros, portadores de necessidades especiais, menor diferença entre os salários de executivos e técnicos, executivos e operários e por aí vai...

A sustentabilidade empresarial ou a sustentabilidade dos negócios seria, então, um resumo equilibrado das questões citadas acima em relação à produção e consumo. Refere-se à qualidade de processos produtivos que combina a busca pelo triplo resultado empresarial (econômico, ambiental e social). De uma maneira geral, o resultado ambiental está ancorado nos processos que empregam recursos a uma taxa de utilização inferior à taxa de reposição dos mesmos recursos. Ou os processos progressivamente liberados de fontes de energia intensivas em carbono. O resultado social está baseado em processos não excludentes, se possível, inclusivos. Por último, o resultado econômico é explicado por fatores como escala de produção, participação no mercado, despadronização de bens, etc., este é o resultado mais tradicional na operação de empresas. A sustentabilidade, portanto, é atributo dos processos utilizados na produção e no ciclo de vida de bens e serviços.

Acredita-se, assim, conduzir a uma sociedade capaz de proporcionar e reproduzir qualidade de vida de modo equânime e assegurar a sustentabilidade dos negócios, uma vez que assegure o próprio ambiente no qual as empresas se desenvolvem.

Simples, não?

Não, muito complexo.

O próprio relatório Brundtland aponta que para a compreensão do conceito de desenvolvimento sustentável é preciso também compreender dois conceitos apontados como “chaves”:

- a) que a expressão “necessidades” está ligada às “necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade”;

- b) que o desenvolvimento sustentável é incompatível com a crença desenfreada nas possibilidades da tecnologia e da organização social, pois ambos impõem limitações ao meio ambiente.

O texto aponta ainda que para alcançar o desenvolvimento sustentável, é preciso aceitar que nos países subdesenvolvidos as necessidades básicas de grande número de pessoas não estão sendo atendidas e que estas pessoas aspiram legitimamente a uma qualidade de vida melhor; que as necessidades são determinadas social e culturalmente, ou seja, são construídas pelos padrões de consumo e por costumes vigentes nos vários países e não por motivos naturais; que é preciso promover valores que mantenham os padrões de consumo dentro dos limites das possibilidades ecológicas a que todos possam aspirar, de modo razoável; que é preciso aceitar que desenvolvimento sustentável é incompatível com a exposição dos sistemas naturais ao risco e que é preciso mudanças quanto ao acesso aos recursos e quanto à distribuição de custos e benefícios do desenvolvimento sustentável.

Alcançar o desenvolvimento sustentável é, assim, uma tarefa difícil, exige mudanças fundamentais na forma de pensar, de agir, de consumir, de produzir. Além disso, sua noção, a despeito das 430 páginas do relatório é ainda vaga e não prevê as formas para alcançá-lo, e, por isso, cada organização que incorpora o conceito, o faz segundo suas idéias e de acordo com seus próprios interesses, com suas próprias percepções e “necessidades”.

O exercício prático deste conceito, passando de um princípio ético para a moral, requer uma incorporação crítica de questionamentos que possam garantir a sobrevivência e a continuidade da vida. A perspectiva está enraizada numa atitude crítica e propositiva, fundada na relação como um valor primordial e não numa atitude meramente adaptativa.

--

A palavra responsabilidade segundo FERREIRA (1999: 1754) é definida como “*ação de um agente consciente em relação aos atos que pratica voluntariamente*”. Ou seja, os cidadãos devem reconhecer que suas ações sempre têm algum impacto sobre a vida dos demais cidadãos e da comunidade, seja este impacto positivo ou negativo. A isto, BUBER (2001) chama de vulnerabilidade.

Desta forma, quando falamos em responsabilidade social empresarial, estamos assumindo esta dimensão e tentando diminuir impactos negativos e aumentar impactos positivos das ações das empresas sobre os cidadãos, melhor, sobre os diversos atores sociais interessados

ou relacionados a esta ação, direta ou indiretamente e sobre o meio. Então, em teoria, a RSA associa a idéia de lucro - objetivo empresarial - à idéia de restrição e de limite para este lucro. Na corrida pelo lucro, a responsabilidade social estabeleceria o limite de onde a procura pelo lucro não poderia ultrapassar, parametrizado pelas decisões empresariais em relação à interlocução com os diversos públicos interessados com os quais a empresa estabelece relação.

Podemos entender que a responsabilidade social empresarial está associada com a necessidade de maximização de lucros, objetivo da existência de empresas e um conjunto de restrições impostas pelos seus *stakeholders*.

Mas como os *stakeholders* ou partes interessadas poderiam impor estas restrições diante do que já questionamos até aqui: assimetria de poder; falta de controle sobre os processos; subtração de suporte identitário; falta de diálogo; falta de clareza na definição do interlocutor; etc.?

Se concordarmos que o mundo da responsabilidade social corporativa é um mundo Eu-Isso (BUBER, 2001), concordaremos que há nele tendência a esmaecer os limites e, se concordamos com esta segunda premissa, concordaremos que o processo é esquizofrênico, contraditório, partido.

Esta contradição ou esquizofrenia é percebida, não só, mas sobretudo, no discurso empresarial; na comunicação, sendo esta uma das funções do marketing na esfera empresarial. E justamente aí, na apropriação do discurso inespecífico, que não revela, que em última instância não é transparente, que verdeja a responsabilidade social empresarial. O discurso (da forma como apresentaremos aqui) extraído do diálogo (telemático) é a superfície (imagem técnica) sem dimensão (FLUSSER, 2008).

## **1.2 – O movimento empresarial e o debate acadêmico sobre responsabilidade social**

A temática da responsabilidade social ganhou muitas publicações no Brasil e no mundo nos últimos anos, acadêmicas e não acadêmicas. No Brasil especialmente, o tema foi levantado com bastante ênfase no mundo corporativo pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Grande parte das publicações do Instituto são pesquisas, estudos corporativos e ferramentas.

É um tema multidisciplinar por natureza, uma vez que envolve uma série de conhecimentos de áreas distintas como administração, estratégia, desenvolvimento social, gestão ambiental, ética, sociologia, economia, comportamento, só para citar alguns.

Entretanto, Sucupira (1998:19) afirma que no Brasil, a ideia da responsabilidade empresarial surge – como um marco - nos anos de 1960 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE –, que divulga a importância da ação social das empresas pela edição, em 1965, da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas.

Mas é ao final dos anos de 1980 que as empresas começam a investir socialmente, à época por meio do que conhecemos hoje como marketing social, uma orientação da administração que visa uma adaptação das ofertas empresariais – produto/serviços – ao que seria ecológica e socialmente “correto”; ofertas preocupadas com estes aspectos em insumos, formas de produção, descarte de resíduos, mas, sobretudo, comunicação e que teria como consequência a diferenciação competitiva e o consumo e preferência de consumidores.

São chamadas ações de marketing social tanto as realizadas para diferenciar produtos ou serviços “cidadãos”, respondendo ao consumo consciente que cresce no mundo, quanto para propagar ideias positivas de preservação, prevenção e combate a doenças e adoção de novos comportamentos. O exemplo mais marcante foi a Ação pela Cidadania Contra a Fome e a Miséria, campanha empreendida, em 1993, pelo sociólogo Herbert de Souza<sup>10</sup>, o Betinho, que é considerada, no Brasil, a primeira ação de marketing social. Betinho, à época, chamou uma equipe de publicitários brasileiros e os desafiou a utilizar as técnicas de marketing promocional – comunicação - para mobilizar a população brasileira para uma mudança de comportamento: a conscientização e mobilização contra a fome. A campanha foi tão polêmica quanto popular, aprovada por 93% da população brasileira ao final do ano de 1993, em medição realizada pelo IBOPE (STACCIARINI, 2002: 167).

O marketing social é o segmento do marketing institucional que objetiva promover a empresa, sua imagem, marca, produtos e serviços e estreita o relacionamento com os seus

---

<sup>10</sup> Herbert de Souza, o Betinho, nasceu em Minas Gerais, em 1935. Foi um brasileiro notório na promoção da cidadania, da democracia e dos direitos humanos. Entre outras atividades, fundou o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas -, responsável pelo primeiro modelo brasileiro de Balanço Social -, o ISER – Instituto de Estudos da Religião -, presidiu a ABIA – Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS -, além de ativista nas lutas pela reforma agrária, pela ética na política, pela despoluição da Baía de Guanabara – no Rio de Janeiro – e pela preservação da Amazônia, fatos que colaboraram para que recebesse, em 1991 o Prêmio Global 500 da ONU. Chegou a ser indicado para Prêmio Nobel da Paz em 1994. Era hemofílico e morreu de AIDS, em 1997, adquirida por meio de transfusão de sangue.

diversos públicos-alvo. Compreende ações de filantropia, investimento social privado, patrocínios diversos, parcerias e doações e na inclusão da dimensão da responsabilidade nas decisões de marketing, relativas à teoria dos 4 P's (KOTLER, 1994), decisões acerca de variáveis controláveis, a saber: produto, preço, praça e promoção; ou seja, é reconhecer a dimensão ética e social no momento de decidir a respeito de como será a oferta, qual será o preço cobrado, onde será distribuído e como será comunicado.

Segundo Kotler (1994: 41) o marketing social ou societal “coloca lado a lado os conflitos potenciais entre os desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade a longo prazo”. O conceito de marketing social, para o autor, implica que a empresa, no processo de gestão do marketing, equilibre três considerações ao estabelecer suas políticas: “os lucros da empresa, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público” (1994: 43). Para o autor, o marketing social é a filosofia apropriada em um período de deterioração ambiental, escassez de recursos, explosão do crescimento populacional, fome, pobreza mundial e serviços sociais negligenciados.

Segundo Czinkota e Dickson (2001) a responsabilidade social, constitui-se de um conjunto de filosofias, políticas, procedimentos e ações de marketing com a intenção primordial de melhorar o bem-estar social.

Kotler e Armstrong (1998) apontam esta proximidade entre a visão da responsabilidade social e do marketing, afirmando que uma “organização deve determinar necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma que mantenha ou melhore o bem-estar do cliente e da sociedade”. Para tais autores, a responsabilidade social é um instrumento de gestão de negócios capaz de gerar resultados e benefícios não só para a comunidade (bem-estar social), mas, sobretudo, para a empresa, uma vez que agrega valor às ofertas e gera percepção favorável pelos consumidores em relação à oferta ou a própria empresa. Mesmo no caso de ações voltadas para segmentos populacionais em situação de risco social, para os autores prevalece o viés do marketing, com ênfase em necessidades, desejos e interesses (“foco no cliente”) e na agregação de valor. Ou seja, são visões de oferta de produto/serviço, permeadas pelo entendimento de que o “novo” consumidor dá atenção às questões socioambientais e valoriza as empresas que também o fazem.

Em outra publicação, anterior, Kotler (1994) cria a expressão “marketing societal” para iluminar uma nova perspectiva e orientação de atuação do marketing, ligada, dentro da teoria, às orientações das filosofias que nortearam a relação entre clientes e empresas ao longo do tempo (as outras, e anteriores, seriam: orientação para produto, venda e marketing), e assim a descreve:

“O conceito de marketing societal afirma que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que as concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem estar dos consumidores e da sociedade.

O conceito de marketing societal propõe que as empresas equilibrem três considerações ao estabelecer suas políticas de marketing, a saber: os lucros da empresa, a satisfação dos desejos e dos consumidores e o interesse público. Anteriormente, as empresas baseavam suas decisões de marketing na maximização do lucro da empresa a curto prazo. Depois começaram a reconhecer a importância da satisfação dos desejos dos consumidores a longo prazo, introduzindo o conceito de marketing. Agora, as empresas estão começando a considerar os interesses da sociedade em suas tomadas de decisões. Algumas empresas vêm alcançando notável volume de vendas e de lucros pela adoção do conceito de marketing societal” (KOTLER, 1998: 43).

Kotler prossegue o texto dando como exemplo a *The Body Shop*, empresa inglesa de cosméticos que se expandiu pelo mundo, à época, a uma taxa anual de crescimento entre 60 e 100% ao ano, tendo como “valores principais”, insumos naturais e a não utilização de animais não-humanos vivos em seus testes laboratoriais. Kotler enfatiza a mudança de orientação, baseando-a na adequação ao período presente e afirma ainda que este “novo” marketing colocaria, frente a frente, os conflitos existentes entre desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade a longo prazo (KOTLER, 1998: 43), sendo o segmento do *marketing* institucional que objetiva promover a empresa, sua imagem, marca, produtos e serviços e estreitar o relacionamento com os seus diversos públicos-alvo. Compreende ações que envolvem o ajustamento de uma oferta empresarial ao mercado, considerando a dimensão da responsabilidade nas decisões de marketing.

É bom, entretanto, que partamos já da compreensão de que esse ajustamento não é fácil, pois adotá-lo significa mudar a forma de pensar, produzir, consumir e, em última instância, de viver e trabalhar para a maioria das pessoas.

--

Se tomarmos como exemplo para essa nova orientação da administração – o marketing societal - um caso de sucesso de marketing no mercado nacional, como o dos refrigerantes, veremos que numa sequência pequena de raciocínio podemos ter muitas contradições.



Figura 1.2: Embalagens plásticas e garoto no Lixão da Vila Estrutural, DF-BR  
Foto: Marcello Casal Jr./Agência Brasil

Fonte: <http://www.agenciabrasil.gov.br/media/imagens/2008/02/20/1325MC0187.jpg/view/normal>  
Wikimedia Common

No Brasil (e no mundo), temos diversos fabricantes de refrigerantes consagrados. Esse processo de produção alcançou, tecnicamente, um nível excelente, uma vez que satisfaz às necessidades de resultados e logística das empresas, de armazenamento dos distribuidores e de consumo do público-alvo. Sob um determinado prisma, o da gestão tradicional ou voltada para mercado, as marcas principais geram produtos de excelente qualidade técnica: são produtos que o consumidor gosta, percebe a qualidade, paga por ela, ou seja, aceita a sua proposta de valor; o refrigerante vende, gera consumo, lucros, a empresa gera empregos, paga aos seus empregados, paga seus impostos, tudo dentro do processo de crescimento estabelecido pelo pensamento empresarial hegemônico do paradigma econômico.

Porém, se pensarmos pelo prisma do desenvolvimento sustentável – objetivo da responsabilidade social -, este êxito pode ser considerado um fracasso.

As principais marcas de refrigerantes os embalam em garrafas PET – politereftalato de etileno. A embalagem de um produto está no âmbito dos aspectos decididos pelo marketing, e é parte integrante das decisões de produto. O PET é derivado de petróleo – recurso finito –; prejudica a decomposição do lixo nos aterros sanitários – pois impermeabiliza as camadas do lixo impedindo a movimentação de gases e líquidos –; não

se degrada nos lixos com facilidade – pois não há, na Natureza, bactéria capaz de degradá-lo rapidamente –; e é altamente combustível, fato que pode se tornar um grande risco.

Temos, nesse exemplo, uma boa representação de por que a gestão responsável é entendida como um movimento, que necessita da atuação de vários atores diferentes para se consolidar. Para mudar uma situação como esta, as empresas devem mudar processos produtivos, conscientes de que prejudicam o meio; a sociedade – especificamente os consumidores – deve pressionar as mudanças, por meio de suas decisões de compra, assim como os governos, por meio de legislações e fiscalização.

Esta é apenas uma sequência contraditória entre o êxito do marketing societal e o êxito do marketing tradicional, poderíamos abordar outras, no mesmo setor. Por exemplo, o aspecto distribuição é também uma decisão de marketing. Quanto melhor a distribuição desse refrigerante (importantíssimo para o marketing do fabricante porque resulta em mais mercado), maior a degradação ambiental que provoca (péssimo para a sociedade); quanto ao uso da água em seus processos de produção; quanto ao não recolhimento e reciclagem dessas embalagens; quanto ao valor nutritivo deste produto...

--

Dalrymple e Parsons (2003) esclarecem os rumos que o marketing societal tomou...

“Na pressa em criar produtos que vendam, algumas vezes selecionamos embalagens volumosas que não se decompõem com o passar do tempo. O marketing frequentemente é culpado pelas montanhas de lixo nos aterros sanitários e pela poluição dos rios e degradação da paisagem. O movimento ‘verde’ acredita que a resposta é a criação de produtos comerciais seguros para o ambiente. Contudo, as vendas destes produtos têm crescido lentamente. Um problema é que o papel reciclado e outros itens verdes, geralmente, custam mais. Embora as pessoas digam que pagarão de 7 a 20% a mais por mercadorias verdes, esse sentimento não é detectado na caixa registradora” (DALRYMPLE e PARSONS, 2003:15).

Ainda em relação ao marketing, Perrault Jr. e McCarthy (2002: 27) afirmam que “há momentos em que ser socialmente responsável entra em conflito com objetivo de lucro da empresa”.

Aos poucos a responsabilidade empresarial foi se definindo, ganhando contornos operacionais, envolvendo bem mais que o arranjo para as decisões de marketing e ganhando corpo, incorporando critérios e indicadores e tornando-se transversal às funções organizacionais.

Este ajuste entre a lucratividade da empresa e o bem-estar do consumidor, da comunidade e a preservação do meio ambiente ainda é frágil, pois estamos tratando de mudanças produtivas profundas.

Dentro das publicações de administração, tivemos também mudanças iniciais sensíveis à questão da ética empresarial que vieram a contribuir para o conceito de responsabilidade social.

As empresas que perseguem a responsabilidade social nos dias de hoje, têm-na como um dos objetivos ou dos meios de seu planejamento estratégico, este, atividades da administração incumbidas de pensar as empresas no longo prazo.

Serra, Torres e Torres (2003:5) apontam que a estratégia está ligada à concorrência - “a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo” e a conceitua assim:

“Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos concorrentes”. (SERRA, TORRES E TORRES, 2003:5).

Na sequência, apontam que a estratégia serve para que a empresa obtenha êxito e que este êxito é alcançado por meio da otimização de recursos e atividades que permitam que crie um modelo competitivo para superar os concorrentes. A este modelo dão o nome de vantagem competitiva.

Porter (1996), oferece o “caminho” para a criação da estratégia com vantagem competitiva sustentável, que objetivaria um desempenho superior em relação à concorrência, por meio de três componentes: (1) posicionamento – equivalendo ao processo de criação de uma posição única e valiosa na mente do consumidor em perspectiva; (2) opções excludentes - que corresponde a ter claro o que não deve ser feito (*trade-off*) e; (3) sinergia – compreenderia criar algo que pudesse “ligar” todas as atividades entre si.

No histórico do movimento há dois eixos de referência da responsabilidade social: o norte-americano e o europeu. O movimento norte-americano de responsabilidade social é precedido pelo movimento denominado Nova Ética, no início manifestado na reação de cidadãos e investidores estadunidenses contra empresas identificadas como beneficiárias da Guerra do Vietnã (SUCUPIRA, 1998: 3-5). Esse movimento, do final dos anos 1960 para os anos 1970, tornou-se mais complexo, incorporando os aspectos da luta dos afro-descendentes pelos direitos civis, como os de acesso às mesmas escolas e transporte coletivo (MELLO E AFONSO: 2007:9). Outros aspectos importantes no período foram representados pela busca de igualdade de condições entre mulheres e homens, ou pela

conquista de direitos dos consumidores. O histórico desse movimento na vertente norte americana é representado pela decantação dos aspectos dos movimentos, ao longo do tempo, em uma expressão do exercício do consumo consciente.

O segundo eixo da responsabilidade social teria ocorrido na Europa e é representado pelas manifestações dos movimentos pela paz e pela conservação do meio ambiente nas décadas de 1960 e 1970 (FERREIRA E BARTHOLO, 2005). Na Europa, então o cenário mais provável de um conflito ideológico militar entre E.U.A. e U.R.S.S (antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas - 1922 a 1991), surgiram movimentos que questionavam os costumes e a política de então, bem representados pela Revolução de Maio de 1968.

A vertente europeia, ao que tudo indica, desenvolve-se ao longo dos anos 1970 e 1980 pela característica formação de protocolos, progressivamente atribuídos às empresas, como a instituição do balanço social, que tem por objetivo prestar contas de atividades de cunho social e ambiental e começou a tomar a forma de relatórios específicos para esse fim nos anos 1970, na Europa. Em 1971, a empresa alemã STEAG apresentou-se como pioneira na publicação, seguida da SINGER, francesa, em 1972. Em 1977, o balanço social tornou-se obrigatório para empresas francesas com mais de setecentos empregados, número reduzido para trezentos, a partir de 1984. Outros países como Bélgica, Espanha e Portugal seguiram a França na obrigatoriedade da publicação do Balanço Social (TORRES, 2002).

Na Ásia, um aspecto marcante foi um acidente ocorrido pelo derramamento de produtos tóxicos por uma empresa na Baía de Minamata, no Japão, no ano de 1969. Esse derramamento contaminou a população e as águas da Baía, e repercutiu mundialmente, decantando na necessidade de discussão de um modelo de desenvolvimento que harmonizasse desenvolvimento econômico, ambiental e social.

A discussão originou a *Conferência Internacional para o Meio Ambiente Humano*, que aconteceu na Suécia, em Estocolmo, em 1972. Essa Conferência deu lugar à implantação, pela ONU, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que veio a publicar o Relatório *Nosso Futuro Comum*, de 1985, no qual o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido pela primeira vez (FERREIRA e BARTHOLO, 2005).

Em 1984, a Nitrofertil, brasileira, editou uma publicação, com características e denominação de balanço social; em 1985, foi a vez do Sistema Telebrás e, em 1992, do

Banespa. Estes foram os primeiros balanços sociais brasileiros, ainda sem o rigor de um modelo aceito nacionalmente, como já temos hoje.

Os balanços sociais fazem com que as empresas prestem conta de questões que nunca prestaram, como, por exemplo, a quantidade de gás carbônico que sua atividade emite no ambiente, o número de mulheres, negros e portadores de deficiência que empregam, quanto investem em educação de funcionários, o que oferecem às comunidades onde estão localizadas etc. Certamente, isto não foi um processo fácil para as organizações.

Em paralelo a esses fatos, o fortalecimento do mundo capitalista e a expansão da economia de mercado em escala planetária, caracterizada, sobretudo, pela integração econômica e comercial intensa entre diversos países e pela planetarização de valores, expressa em hábitos de consumo, trazem para a agenda empresarial a preocupação com a degradação ambiental do planeta e com a desigualdade social, fatos que, em última análise, ameaçam seus próprios mercados e são alvo de cobranças pelas organizações mundiais.

Segundo pesquisa da Avina (2011: 28) na América Latina a RSA teve início com conceitos importados sob influência de organismos internacionais, multinacionais e ferramentas geradas em países desenvolvidos e avançou alinhada à concepção global de ecoeficiência e produção limpa, impulsionada na Cúpula do Rio 92, com ênfase na adoção pelo setor privado. Evoluiu na primeira década deste século, chegando ao triplo resultado (econômico, social e ambiental) e caminhando dos conceitos de desenvolvimento social e de desenvolvimento econômico para o de desenvolvimento sustentável. Estes avanços, na pesquisa, foram remetidos a uma percepção, pelas lideranças das empresas, da relação *ganha-ganha* que decorre do diálogo ou relação propostos pela responsabilidade social, remetendo ao reconhecimento da interdependência entre empresas e comunidade, sobretudo nos contextos instáveis na política e economia latino-americanas.

A pesquisa aponta ainda que embora o tema seja entendido dentro dos contextos de cada país, há uma “concepção geral continental” que está alinhada à atuação das organizações de referência nos países e a noção e propagação internacionais do conceito de sustentabilidade. A pesquisa conclui que poucas são as empresas que hoje acreditam que suas obrigações restrinjam-se a geração de empregos, impostos e lucro, entretanto, no universo das pequenas e micro empresas na América Latina há alto grau de desinformação e associação da responsabilidade social à filantropia e à estratégia de marketing.

A responsabilidade social é realidade e está no universo de atuação de inúmeras empresas, crescendo paulatinamente. As decisões de governos, brasileiro inclusive, de estabelecer políticas de compras públicas sustentáveis (MMA, 2008), gera um novo arranjo na maneira de atuar e produzir das empresas. Todavia, como se trata de um novo momento da administração das atividades produtivas, ainda aprendemos a lidar com as novas questões trazidas pela necessidade de alinhar os negócios e o lucro à sobrevivência e respeito às diversas formas de vida e ao planeta, o que exige das empresas maior preocupação com a ética na condução dos negócios em aspectos como conduta com funcionários, relação com clientes e consumidores, atenção com meio ambiente e participação em ações em favor de comunidades.

A expressão “responsabilidade social” é também referida com outros termos: responsabilidade social - RS; responsabilidade socioambiental - RSA; responsabilidade social corporativa – RSC; responsabilidade social empresarial – RSE; cidadania corporativa - CC. Há tentativas de distingui-las, entretanto, entende-se hoje que todas tenham mais ou menos o mesmo significado.

Esse tipo de gestão consistiria em criar, implantar, monitorar e dar transparência às ações de cunho social e ambiental, internas e externas às empresas, somadas aos tradicionais esforços de busca por resultados econômicos. A demonstração dos três resultados – econômico, social e ambiental -, em conjunto, comporia o que é conhecido como *triple bottom line* ou *sustentabilidade empresarial*, em contraposição com o *single bottom line*, ou resultado econômico (ELKINGTON, 2001).

*Single bottom line* é como os contadores se referem à última linha dos balanços financeiros, pois nessa linha estão expressos os resultados finais dos volumes financeiros tanto investidos quanto auferidos no movimento de caixa de uma empresa. Assim, *single*, que quer dizer “único”, se refere somente ao resultado econômico, e *triple*, que quer dizer “triplo”, se refere aos três resultados. Na gestão responsável os resultados empresariais devem ser perseguidos não somente em função dos objetivos econômicos “como também de suas responsabilidades”. (KOTLER, 1994: 41-42).

Para Evangelista (2010), Elkington (2001) associa a procura por lucros imediatos a uma oposição à sustentabilidade, pois esta exige da empresa a satisfação das necessidades das gerações atuais e futuras sem prejuízos de qualquer tipo.

Garcia-Marza (2005: 209-214), a respeito dos relatos socioambientais, afirma que a confiança é um dos ativos mais importantes de uma empresa, sendo fundamental para a aceitação de um produto, para um bom ambiente de trabalho, para boas relações com os governos, e como critério de investimentos. Segundo ele, a crise na confiança é um dos aspectos mais destacados na mídia quando há uma crise empresarial de qualquer natureza. Entretanto, o autor sugere que ao mesmo tempo em que o mercado reconhece a importância desta confiança, pouco se faz para gerenciá-la. Ele afirma ainda que a falta de padrão para os balanços é um problema de fundo e que os modelos utilizados ainda não respondem às questões importantes como quais seriam os limites da responsabilidade empresarial ou como poderia ser avaliada e medida. O autor sugere uma mudança “radical” na concepção de responsabilidade social, afirmando estarmos lidando com uma passagem do cálculo das consequências dos impactos das ações produtivas para o diálogo e acordo posterior sobre essas consequências, entre todos os envolvidos.

Carrol (1979: 457-505) considera que a responsabilidade social empresarial pode ser abordada a partir de quatro perspectivas distintas. Em uma delas, a quarta – responsabilidade discricionária – descreve que ela se realiza por meio de instrumentos de publicidade e merchandising, parte das ferramentas de marketing. As quatro seriam: (1) responsabilidade econômica, cujo principal objetivo é maximizar o lucro para os proprietários e os acionistas, a produção de bens e serviços a preço justo, e o provimento de remuneração justa aos investidores e parceiros; (2) responsabilidade legal, que se refere à consciência de sua obrigação em obedecer às leis, consistindo no cumprimento das obrigações legais e fiscais e na observância do disposto nas legislações federal, estadual e municipal; (3) responsabilidade ética, que se refere a assumir o compromisso de fazer o que é certo e evitar danos em qualquer esfera; e (4) responsabilidade discricionária ou filantrópica, que se refere à contribuição para a comunidade e à qualidade de vida, consistindo em patrocínios, doações e financiamentos de programas, projetos e causas sociais de interesse da comunidade e da sociedade como um todo.

Para Ferrell, Friedrich e Ferrell (2001: 68), a responsabilidade social consiste na obrigação da empresa de maximizar o impacto positivo e minimizar o negativo sobre os *stakeholders*, sendo considerada de quatro tipos, os mesmos citados por Carrol. Neste caso, os autores descrevem a responsabilidade social como uma espécie de contrapartida da empresa à

sociedade e aos consumidores: um serviço essencial que a empresa deve prestar à sociedade, da qual ela retira seus insumos básicos, deteriorando, de certa forma, o *habitat* natural e suas condições de vida.

Charnov e Montana (1998) distinguem três níveis de abordagem na responsabilidade social empresarial: (1) abordagem da obrigação social, na qual predominam a responsabilidade econômica e legal, com destaque para a idéia de lucro, sendo a preocupação com as questões sociais restrita à criação de empregos, ao pagamento de salários justos e ao respeito às leis; (2) abordagem da reação social, na qual predomina a responsabilidade ética; e (3) abordagem da sensibilidade social, característica das empresas “verdadeiramente” comprometidas com o bem-estar social, quando predomina uma responsabilidade autenticamente filantrópica, em referência implícita à Carrol.

A responsabilidade social é tida como a gestão que “associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem no universo situado além do mercado, que não se refere somente ao âmbito da empresa em si” (FERREIRA e BARTHOLO, 2005: 13).

Na verdade, há contradições também entre os autores da RSA – uns apontam-na como algo capaz de gerar muitos resultados positivos para a sociedade, outros destacam sua capacidade de embaçar a visão no que se refere a estes resultados.

A este respeito, Frankental (*apud* JAMALI, 2008:213) afirma que RSA é um termo vago e intangível que pode querer dizer qualquer coisa para qualquer um e, por isso, não tem significado algum: “*CSR is a vague and intangible term which can mean anything to anybody, and therefore is effectively without meaning*’.

Jamali (2008) afirma que mesmo gestores e marqueteiros mais experientes lutam com o entendimento das diferentes visões do conceito de RSA, o que dificulta sua operacionalidade. Ele aponta como centro da questão, a falta de definição precisa sobre o significado da palavra “social”, sobretudo a respeito de não esclarecer qual a ligação da expressão com o dia a dia da corporação, o que dificultaria a contribuição das corporações com o bem estar da sociedade. O autor afirma que a definição de “social” poderia mudar em função da atividade empresarial e que para que a empresa dê uma resposta efetiva, precisaria empreender esforço sistemático tanto em definir as questões sociais de seu interesse, quanto em desenhar respostas para estas questões em sua operação.

Ashley, Coutinho e Tomei (2000: 1) afirmam que a expressão “cidadania empresarial” é a mais aceita no mundo das empresas e que é vista, na prática, como a gestão das relações comunitárias, diferindo do conceito de RSA, interdisciplinar, multidimensional e sistêmico, portanto mais complexo uma vez que esta gestão é expandida para a gestão da relação com todos os *stakeholders*. Citando Ostergard (1999, *apud* ASHLEY, COUTINHO E TOMEI, 2000), afirmam que a RSA deve ser estratégica, ou seja, servir aos objetivos estratégicos empresariais, focando no investimento social privado, em áreas que possam alavancar seu *core-business*.

Na procura e leitura sobre o tema RSA, encontramos muita produção corporativa nos últimos anos, mas também acadêmica. Entretanto, boa parte desta produção, mesmo a acadêmica, parece estar interessada em medir desempenho, discutir instrumentos de melhoria e ainda em legitimar o papel dos *stakeholders* para o desenvolvimento da RSA, preocupando-se mais com a aplicação do conceito do que com a identificação das visões de mundo e ideologias que o estruturam e sustentam (NOUSHI & POST, 2011; KI, CHOI & LEE, 2011; SANTANA, 2011; MYLLYKANGAS, KUJALA & LEHTIMAKI, 2011; AFONSO, CAMPOS e BARTHOLO, 2009; DIAS et al., 2009; CONCEIÇÃO, 2009; O’CONNOR, SHUMATE & MEISTER, 2008; LIM & PHILLIPS, 2008; JAMALI, 2008; BEZERRA, 2007; TEIXEIRA & POMPERMAYER, 2007; GARCIA-MARZA, 2005; YOUNG, 2004; KLIGERMAN, LA ROVERE & COSTA, 2001).

Um estudo interessante foi realizado por Moretti e Campanário (2009) e aponta uma relevante quantidade de artigos sobre responsabilidade social publicados em 10 anos de EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração -, entre 1997 e 2007. Os artigos foram selecionados da base de dados da ANPAD que até 2003 sequer havia criado áreas específicas para este tema (Gestão Social e Ambiental e Administração Pública e Gestão Social). Os autores detectaram cinco grupos principais de temas relacionados às publicações sobre RSA e um total de 329 artigos, sendo que 216 abordando-as pela perspectiva empresarial e 113 que versavam sobre RSA, porém da perspectiva do terceiro setor, como na Tabela 1.1, abaixo:

	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	Total
Terceiro Setor	2	4	3	4	7	9	8	21	18	19	18	113
Gestão Social	0	0	0	1	0	5	6	3	6	7	3	31
Marketing	1	1	1	2	2	3	7	8	4	8	10	47
Fundamentos	1	0	1	2	5	5	7	14	16	12	17	80
Gestão Ambiental	2	0	0	1	2	0	8	19	8	13	5	58
Subtotal RSE	4	1	2	6	9	13	28	44	34	40	35	216
Artigos RSE + TS	6	5	5	10	16	22	36	65	52	59	53	329

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 1.1: Grupos Temáticos sobre RSE no EnANPAD entre 1997 e 2007

Fonte: Moretti e Campanário, 2009.

Apesar do grande número de artigos, os autores apontam o que chamam de “zona de conforto intelectual” identificando que com apenas duas exceções, os artigos não utilizavam referências internacionais. Mesmo nos dois únicos que as utilizavam, as referências não haviam sido atualizados nos anos subsequentes por eles mesmos ou por outros.

Segundo Kreitlon (2004:1) “muitas vezes os argumentos escolhidos para justificar a RSE são essencialmente contraditórios, e misturam pressupostos derivados de orientações teóricas simplesmente incompatíveis entre si”. Ainda segundo o autor, a produção acadêmica nesta área cindiu-se em três tipos de abordagens ou escolas de pensamento:

- a) a *Business Ethics* ou *Ética Empresarial*, matriz e precursora das demais escolas, identificável por sua natureza normativa, constituindo-se em um ramo da ética aplicada. Proporia um tratamento de cunho filosófico, normativo e centrado em valores e em julgamentos morais, afirmando que as empresas, enquanto agentes “conscientes” estariam ou deveriam estar sujeitas às mesmas regras morais que as pessoas;
- b) a *Business & Society* ou *Mercado e Sociedade*, de orientação sociopolítica e contratual, que sugeriria uma abordagem contratual dos problemas entre empresas e sociedade, pondo ênfase na relação de interdependência entre empresas e sociedade, colocando a primeira à serviço da segunda, o que legitimaria a empresa;
- c) e a *Social Issues Management* ou *Gestão de Questões Sociais*, abordagem de cunho instrumental, voltada para a gestão estratégica das questões éticas e sociais. Teria uma natureza mais claramente utilitária e trataria os problemas sociais como variáveis a serem consideradas na gestão estratégica empresarial, sendo menos progressista e

afirmando a ética como um “bom negócio”, adaptando as teorias clássicas da economia às tendências da gestão estratégica

Para Kreitlon, as três escolas reforçam-se mutuamente, promovendo a mesma ideologia que o autor resume como “apropriação de diversas questões de interesse público e político pela iniciativa privada”. O autor faz ainda destaque aos E.U.A. nesta produção, desde os anos de 1960, e a associa ao papel capitalista do país e sua centralidade nos conflitos entre empresas e sociedade como o foco do desenvolvimento da ética empresarial.

Bondy (2008: 307) também critica a posição (ou a falta de) da literatura temática e desenvolve um raciocínio sobre RSA que chama de “paradoxo do poder”. Partindo da definição de poder como a habilidade de um ator em defender seus interesses (WHITMEYER, 2001), afirma que a literatura assume que o poder traz consequências positivas para as partes interessadas; visão esta da qual a autora discorda com a justificativa que quanto mais poder têm uma atividade, mais dificilmente se abre às mudanças, podendo transformar-se em um obstáculo à implementação de um sistema dinâmico, provocando, ao contrário, sua estagnação. Este fato geraria um enorme potencial de impactar negativamente – ao contrário do propagado – as partes interessadas.

A autora afirma que a maior parte da literatura existente não discute as implicações do poder da RSA, tampouco discute quem está no comando e no controle (sejam grupos, pessoas ou posições ideológicas) da implementação da RSA nas organizações. A autora reconhece que poder não é algo intrinsecamente negativo ou positivo ou ainda, não é algo disponível a todos, sendo heterogêneo e assimétrico nas relações. Afirma ainda que poder é ajustamento e interação de dominação e resistência, podendo ser reforçado pela repetição. Assim, ela destaca (1) a resistência dos atores da RSA em considerar e reconhecer as recompensas associadas ao controle intrínseco das atividades e (2) seu desinteresse (destes atores) em compartilhar uma agenda comum. Para a autora, o foco principal da discussão residiria no conflito e não nas atividades da ação (2008: 318-319). Esta postura aprofundaria o “paradoxo do poder”, pois usaria o poder e as táticas de influência para reduzir a percepção de incerteza que ronda a RSA, tanto dentro da própria organização, quanto na relação com investidores.

Desta forma, a atividade de RSA não investiria recurso algum para melhorar o engajamento atual com as partes interessadas, pelo contrário, quanto mais poder ganha, mais estagnada

ficam discussão e posições, pois os atores acabam por tentar posicionar-se da forma mais favorável aos seus próprios interesses em função das oportunidades que se apresentam neste tipo de gestão. Assim, quanto mais poder reconhecido para a área, mais estagnação em função dos interesses.

A RSA seria, portanto, altamente suscetível ao comportamento oportunista de seus atores, subvertendo o potencial de resultados sociais. Assim, seu potencial de gerar benefícios positivos assumido pela literatura temática poderia, de fato, não se concretizar em determinadas circunstâncias e, contraditoriamente, ser um impedimento efetivo para o avanço da RSA numa agenda social compartilhada, constituindo-se em um paradoxo e uma subversão nos benefícios para os *stakeholders*.

Matten, Crane e Chapple (2003:109) definem a RSA como uma nova forma de enquadramento das relações mercado *vs* sociedade e conceituam a cidadania corporativa sob a perspectiva política, uma vez que cidadania consiste em “um conjunto de direitos concedidos e protegidos pelos governos e estados”. Mas, neste âmbito, apontam um outro paradoxo: quanto mais o poder governamental e a soberania nacional estão sob ameaça (sob a perspectiva do poder das grandes corporações globais), as “mais relevantes funções políticas” têm gradualmente sido transferidas para a esfera corporativa, que com suas atividades produtivas e expansão global, provocam o enfraquecimento do poder governamental. E afirmam que “é neste sentido que o ‘*corporate*’ em ‘*citizenship*’ se tornaria um ‘problema’” (*issue*). Na sequência, afirmam que o “cidadão corporativo”, nesta realidade, se torna mais importante que outros membros da mesma comunidade, ao contrário do que a “retórica convencional quer nos fazer acreditar”. Em decorrência, a forma como a RSA vem sendo tratada na literatura (com poucas exceções) pode servir para obscurecer este novo papel da corporação.

Estes autores avaliam ainda a responsabilidade social sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*<sup>11</sup>, afirmando que a quase total aceitação desta teoria nas publicações se deve, de fato, a (in)definição de “sociedade”. A sociedade como um todo transcende o gerenciamento, mas ao ser tomada por grupos específicos, pode ser operacionalmente instrumentalizada e evoluir, melhorar, ser monitorada e apresentar resultados, pois “ao

---

<sup>11</sup> Ver FEEMAN, Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston : Pitman, 1984.

invés de olhar para as responsabilidades (...) começa por olhar para os grupos de interesse na sociedade e analisa a relação da empresa com esses grupos” (p. 110), diferentemente do que diz a teoria.

Blowfield (2005: 173) dá ainda destaque ao potencial da responsabilidade social nas relações entre países, em uma espécie de regulação das relações na globalização, uma vez que o tema surge como uma disciplina que impacta em diversas outras áreas do conhecimento que lidam com a economia do setor privado e a política econômica global. Mas ilumina o que caracteriza como “ortodoxia enraizada”, criada pela disciplina, mas com a qual a própria parece não saber lidar. Diz que a disciplina falha em levar-se a si própria a sério e que lhe falta crítica, pela incapacidade de reconhecer seus próprios preconceitos e limitações, lidando apenas com a crítica funcional, sem olhar para suas condições estruturais, as quais o autor entende estarem no âmbito dos conhecimentos sobre poder e ética. Sem esta crítica, o autor afirma estarem sendo esquecidos os principais aspectos para que se compreenda o setor privado e a forma como influencia o poder global, segundo ele o tema central da disciplina.

Por fim, Fairbrass e Zueva-Owens (2011) afirmam que uma das questões contemporâneas mais difíceis é o “encapsulamento” promovido pelos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Apontam a migração do protagonismo das questões sociais e ambientais nas últimas décadas do poder público para as empresas (como também apontado em Matten, Crane e Chapple), sugerindo que outros atores poderiam ganhar igual centralidade neste protagonismo; lembrando que, mesmo que a sociedade civil tenha sido chamada a participar e tenha respondido, sua atuação serviu para obscurecer ainda mais a divisão de papéis entre esta e o Estado, reforçando a centralidade das empresas nesta discussão.

--

O conceito elaborado por Kotler para definir o que ele encara como um novo momento da relação entre empresas e seus clientes, o conceito de marketing societal, ao que parece, é uma importante aposta otimista do autor numa mudança radical na forma de atuar das empresas em relação ao futuro. Os autores não são unânimes em apontar para esta direção (BERKOWITZ et.al, 2003; PERREAULT Jr e McCARTHY, 2002; McKENNA, 1992). A definição do marketing societal, na literatura temática, briga por espaço com outra, a “orientação para o relacionamento” (nome cruel) que é definida como uma perspectiva que

encara o cliente como “parceiro” do negócio e que, por isso, deveria ser tratado de maneira individualizada, *one-to-one*. Ocorre que esta orientação é gerenciada e intermediada por tecnologia (o mais conhecido *software* para este fim é o CRM, *Customer Relationship Management*) e administra as informações dos clientes em bancos de dados que são consultados para gerenciar novas ofertas fazendo com que as empresas disputem o que é chamado de “mais no mesmo bolso” ou “mais na mesma sacola”, ou seja, mais ofertas e mais gastos de um mesmo cliente com uma mesma empresa.

É esta orientação que faz com que, por exemplo, um serviço de telemarketing nos perturbe oferecendo – às vezes insistentemente – seguros, financiamentos e créditos no banco em que temos conta. É também esta estratégia de relacionamento que define quanto tempo e por quantas opções do menu teremos que passar quando ligamos para uma operadora de telefonia para reclamar algum serviço; neste caso específico o que faz com que passemos por mais ou menos opções é o grau de lucratividade que o uso do serviço pelo cliente gera para a empresa.

Assim, apesar do discurso teórico afirmar que esta orientação prima pelo entendimento das necessidades e desejos dos consumidores, na prática, ela prima, verdadeiramente, pela necessidade ou desejo da empresa em extrair mais lucratividade da relação já estabelecida com os clientes.

Kotler parece estar sozinho na orientação que formulou...

Quanto aos conceitos de responsabilidade social, não concordamos neste trabalho que a responsabilidade social empresarial possa vir em “camadas”, como uma cebola que vai sendo, aos poucos, descascada; ou ainda como uma escada em que se sobem degraus, um a um. Alinhamo-nos, neste trabalho aos autores Kreitlon, Bondy, Matten, Crane e Chaple, Blowfield e Fairbrass e Zueva-Owens.

Acreditamos que é preciso exercitar a crítica pelo simples fato de exercitá-la e evitar a inércia do discurso único, ou quase; e que esta atitude pode e, certamente, vai, colaborar para que se movimente as bases sobre as quais a responsabilidade social está sendo construída.

Imaginamos que são muitos os motivos que determinam esta falta de crítica em relação à RSA, mas entendemos que parte deles advém tanto da conveniência do Estado em transferir para empresas alguns dos investimentos socioambientais necessários para a melhoria da

qualidade de vida das populações e do ambiente, quanto pelo discurso hegemônico que vêm sendo proferido pelas próprias empresas em relação ao tema, fazendo-nos crer, pois se cremos não há resistências.

A gestão da responsabilidade social empresarial, resultado da relação das empresas com os seus diversos *stakeholders*, aponta que as atividades econômicas devem estar comprometidas com a capacidade de suporte dos sistemas naturais e das condições de vida das populações e do planeta. Mas, se surge com o objetivo de promover ecologia produtiva, equidade social, prosperidade econômica e diversidade cultural, precisa ser contada de diversas formas.

Essa “nova forma de gestão” implica num limite para a atuação empresarial: não vale mais o lucro a qualquer preço (mão de obra precarizada, utilização demasiada de recursos naturais, só para citar alguns). O lucro deve estar limitado pelos direitos humanos, pelos direitos dos empregados, pela segurança de consumidores e funcionários, pela preservação do meio ambiente, pelo respeito às comunidades e às diversas formas de vida.

A responsabilidade social tem, como todo e qualquer outro fenômeno, diferentes formas de descrição. Também como inúmeros outros fenômenos que envolvem poder, pode ser contada desde uma outra perspectiva que não a hegemônica, e é assim que vemos este trabalho, um esforço de tentar evitar o que Chimanda Adichie (2009)<sup>12</sup> chama de “o perigo da história única”:

“ (...) tudo o que tinha ouvido sobre eles é que eram pobres, de forma que se tinha tornado impossível para mim vê-los como algo além de pobres. A sua pobreza era a minha história única sobre eles. Anos mais tarde pensei sobre isso quando deixei a Nigéria, para ir para a universidade nos Estados Unidos. Eu tinha 19 anos. A minha companheira americana de quarto americana ficou chocada comigo. Ela perguntou onde eu tinha aprendido a falar inglês tão bem, e ficou confusa quando disse que a Nigéria por acaso tinha inglês como língua oficial. Ela perguntou se podia ouvir aquilo a que chamou de minha ‘música tribal’, e ficou conseqüentemente muito desapontada quando eu desencantei a minha cassete de Mariah Carey. Ela presumiu que eu não sabia como se usava um fogão. O que me espantou foi isso: ela tinha sentido pena de mim mesmo antes de ter me visto. A sua posição base em relação a mim, enquanto africana, era uma espécie de piedade paternalista bem

---

<sup>12</sup> Chimanda Adichie é uma escritora nigeriana. Comunicação oral em julho de 2009, no TED – *Ideas Worth Spreading*. Disponível em [http://www.ted.com/talks/lang/por\\_pt/chimamanda\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story.html](http://www.ted.com/talks/lang/por_pt/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story.html) [http://www.ted.com/talks/lang/por\\_pt/chimamanda\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story.html](http://www.ted.com/talks/lang/por_pt/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story.html) Consultado em agosto de 2011.

intencionada. A minha companheira de quarto tinha uma história única da África. Uma história única de catástrofe.

(...) Mas eu devo rapidamente dizer que eu também sou culpada na questão da história única. Há uns anos atrás, visitei o México, a partir dos Estados Unidos. O clima político nos Estados Unidos na altura era tenso. E havia debates a decorrer sobre imigração. E, como muitas vezes acontece na América, a imigração tornou-se sinónimo de mexicanos. Havia histórias infundáveis de mexicanos enquanto pessoas fugindo do sistema de saúde, infiltrando-se pela fronteira, sendo presa na fronteira, este tipo de coisa. Lembro-se de andar o meu primeiro dia em Guadalajara, vendo as pessoas irem trabalhar, enrolando tortilhas no mercado, fumando, rindo. Lembro-me de primeiro sentir uma breve surpresa. E depois fiquei submersa em vergonha. Apercebi-me de que estava tão imersa na cobertura da mídia sobre os mexicanos que eles haviam se tornado uma só coisa em minha mente, o abjeto imigrante.

(...) É assim que se cria uma história única, mostra um povo como uma coisa, como uma única coisa, vezes sem conta, e é isso que eles se tornam. É impossível falar de história única sem falar do poder.

(...) As histórias únicas criam estereótipos. E o problema com os estereótipos não é eles serem mentiras, mas eles serem incompletos.

(...) As histórias importam. Muitas histórias importam.

(...) quando rejeitamos uma história única, quando nos apercebemos que nunca há uma história única, sobre nenhum lugar, reconquistamos uma espécie de paraíso” (ADICHIE, 2009).

### **1.3 – Ferramentas programadoras de diálogo com comunidades**

Zaoual (2006) reflete sobre o esgotamento do capitalismo enfatizando e desconstruindo a lógica do pensamento econômico hegemônico e adiantando a era pós-global com a introdução da teoria dos sítios, na qual há respeito às diferenças, ao complexo e à responsabilidade com relação ao Outro, onde são consideradas as dimensões da existência humana – desprezadas no capitalismo: identidade, civismo, cidadania, ajuda mútua, solidariedade, qualidade de vida. Os sujeitos das intervenções são tomados territorialmente, num corte cultural e identitário que são também considerados.

O autor enfatiza a “impossibilidade de transpor mecanicamente, de um espaço para outro, modelos de economia e administração” (p. 15) e descortina exemplos onde o local, e muitas vezes informal, muda o padrão global das relações; segundo o autor como uma tradução da “incapacidade de o liberalismo econômico conduzir de modo mais bem sucedido as reestruturações de regiões inteiras do continente europeu” (p. 16), comparando

desigualdades entre bairros de países desenvolvidos com o que ocorre em países mais pobres:

“Quando se acumulam problemas de meio ambiente e os riscos de uma cega aplicação da ciência e tecnologia, enfraquece-se a ideia de que a economia de mercado seja o único horizonte para assegurar a felicidade dos povos e instala-se um profundo mal estar moral e social” (ZAOUAL, 2006: 16).

O autor propõe o que chama de pragmatismo da lógica dos sítios, no plano de ação; uma reorientação das relações entre atores - pessoas, instituições e organizações -, construída na confiança e na participação ativa de homens da “situação”, como conhecedores dos problemas e encaminhadores de possíveis soluções mais adaptadas à suas realidades, ou ao seu *sítio simbólico de pertencimento*. O sítio, ou o território marcaria com profundidade as normas, os códigos e as convenções locais. Assim:

“Tal como a mão invisível do mercado, o sítio é uma *estrutura imaginária* de coordenação econômica e social, mas ele se associa instantaneamente às duas dimensões, contrariamente ao mercado. Assim, toda governança deve se abrir ao sítio e adotar suas singularidades (cultura, valores e instituições). Não há modelo a ser cegamente seguido” (ZAOUAL, 2006: 18)!

Para Zaoual, a economia clássica dá ênfase ao reducionismo ao separar a realidade da riqueza empírica, configurando um caráter destruidor aos modelos econômicos. Ele chama a sua proposta de *nova economia das iniciativas locais* onde a ênfase:

“Visa aproximar-se do homem concreto tal como ele é em sua universalidade e sua diversidade, e não conforme postula que deveria ser o pensamento global que, ao buscar exclusivamente o seu interesse, por princípio, reduz o homem a um simples *homo oeconomicus*. Reduzido a este estado o homem se torna perigoso para si próprio e para seu semelhante. Nessa perspectiva, a sociedade e a sua economia se tornam insustentáveis. Desmancham-se e caem na mais completa ‘anarquia’. Ao contrário, a filosofia dos sítios convida a redefinir o Homem do Século XXI, capitalizando os erros fecundos que foram cometidos em matéria de desenvolvimento e globalização econômica e combinando as contribuições de todas as culturas e civilizações do mundo. Tal desafio é, ao mesmo tempo, ético e técnico. Não se podem separar essas duas dimensões da existência cotidiana dos povos, sob pena de mergulharem em um caos planetário” (ZAOUAL, 2006: 20).

Em outra publicação (ZAOUAL, 2003) comenta que a abordagem da teoria dos sítios, na prática, potencializa a diversidade diante do esgotamento das práticas globalizantes e é esta tensão, entre o pensamento globalizante e à volta à identidade local, que impulsionaria (“impulso planetário”, p. 27) a recomposição do pensamento social, empurrando as

populações excluídas a buscar demarcações cognitivas para marcar e contrapor as incertezas da mercantilização do mundo.

Zaoual afirma que para nos aproximar do homem situado precisaríamos de uma “abordagem indisciplinar” (ZAOUAL, 2003: 30). E a explica:

“(…) uma pedagogia mais humana, destacando a escuta e o acompanhamento (...) Na maioria das vezes, isto está implícito como bússola, orienta os comportamentos individuais e coletivos. Graças à grande diversidade e à generalização da hibridação ligadas aos percursos e aos empréstimos de horizontes diversos (...) O ceticismo predomina sobre a certeza dos argumentos econômicos clássicos e tende a induzir a desordem na civilização, que só um paradigma pluralista pode antecipar, tentar compreender e, mais modestamente, gerenciar com a participação das próprias pessoas implicadas na situação. É esta autonomia responsável que está no centro da ética dos sítios quando não estão sendo atropelados por modelos de mudanças instituídos de cima para baixo (ZAOUAL, 2003: 31).

Para Wilburn (2009), a prática da responsabilidade social, dita de maneira muito diferente, mas totalmente em acordo com o que coloca Zaoual, requer conhecimento e entendimento dos costumes locais:

*“It requires walking a mile in the moccasins of those who live in the community in which one wants to do business. The social contracts must be built on a version of the golden rule that says to do unto others as they want you do to them, which may not be the same as doing what you think you would need under those circumstances”* (WILBURN , 2009: 112).

Para este autor, há que haver um esforço para que as empresas entendam o que as pessoas precisam e que não determinem o que acham que devem precisar. Assim “uma decisão de ignorar o desejo declarado de moradores para continuar a viver simplesmente em seu habitat e destruir o habitat em que eles poderiam fazer isso porque as aldeias pode mover-se com o dinheiro que recebem não seria uma decisão socialmente responsável”.

ROLOFF (2008: 233), no mesmo sentido, reforça que a diversidade pode ser compreendida pelo gerenciamento dos *stakeholders* por que muitas empresas falam disso em seus relatórios socioambientais. Entretanto, o autor afirma que os relatórios pouco trazem de informações sobre a forma como as empresas gerenciam as atividades com as partes interessadas, o que é fato. Nossa forma de perceber como as empresas gerenciam estas atividades foi acompanhar alguns contatos das empresas com públicos de interesse, ao longo do tempo desta pesquisa.

Apesar de percebermos a diferença entre o que propõem os autores e os instrumentos técnicos utilizados para nortear estes encontros, fomos buscar nas diversas ferramentas

desenvolvidas, adaptadas ou utilizadas no Brasil, as que tratam do tema diálogo/engajamento com partes interessadas para que pudéssemos entender sua natureza e a forma como é sugerido e programado este diálogo. Estudamos quatro ferramentas que tratam do tema: *Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade; Accountability 1000; Indicadores Ethos de responsabilidade social e norma internacional ISO 26000*.

Nelas fomos buscar o que está prescrito para o diálogo e engajamento com partes interessadas e reconhecemos, de antemão, que estamos flinando por instrumentos que representam o pensamento hegemônico e que estes são programações que tratam somente de sistematizar formas de encontros técnicos, em uma espécie de roteiro que desconsidera, ou pode, tanto a identidade e subjetividade dos atores, quanto a “estrutura imaginária” e a riqueza empírica. Estes encontros são, na maioria das vezes, realizados em locais de domínio da empresa, com apenas alguns dos representantes da diversidade daquele público e ainda, boa parte das vezes, reúne diversos representantes de diversos públicos diferentes num mesmo espaço em uma única reunião. A quantidade e a diversidade de pessoas, representações e interesses, por si só, podem dirigir estas conversas por uma pauta que represente o objetivo e interesse da empresa que a institui e convoca.

### **1.3.1 - Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade**

Boa parte da literatura corporativa e acadêmica associa a transparência aos relatórios ou balanços socioambientais e recomenda ou localiza neles e nos seus processos de produção, uma oportunidade de diálogo com as partes interessadas, tanto para localizar o que interessa a estes interlocutores que as empresas transpareçam, quanto para “testar” a compreensão acerca do que relatam. Além disso, não podemos nos esquivar da observação de que estes encontros, quando existem, podem, em tese, servir para o diálogo, no entanto, dependendo da maneira como sejam conduzidos, podem servir, também em tese, unicamente para a legitimação de decisões já tomadas, como uma etapa a ser cumprida e relatada para o alcance dos cálculos estabelecidos como corretos na RSA.

No *Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade* (INSTITUTO ETHOS, 2007), ferramenta que instrui sobre a transparência na prestação de contas que a empresa responsável deve fazer; os resultados ambientais e sociais são auferidos por meio de índices calculados para os seguintes temas: indicadores sociais internos; indicadores

sociais externos; indicadores ambientais; indicadores do corpo funcional; informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial e outras informações (referindo-se ao modelo IBASE – Instituto de Análises Sociais e Econômicas). Aponta ainda a importância do engajamento de *stakeholders* que “pode ocorrer apenas no âmbito da elaboração do balanço social” (embora não recomendado), para “prevenir riscos de fato e reconhecer oportunidades de negócios (p: 32)” e mais não aborda.

Neste mesmo documento, em seu Anexo 2 (ETHOS, 2007: 38), há um “roteiro sugerido para consulta e comentários de partes interessadas sobre o balanço social”: trata-se de um formulário de uma página que investiga, entre outras coisas, informações sobre o próprio respondente (que instituição representa e se fez a leitura do balanço); como se relaciona com o balanço (conhece a organização, grau de relacionamento, onde estão e quais são as informações mais relevantes); impressões gerais (o que achou, se ajudou a entender, se são informações consistentes); relevância das informações (quais temas estão melhor abordados e quais não); profundidade dos assuntos (se a quantidade de informações é correta, o que falta); contextos e compromissos (se descreve corretamente a atuação, se ficam claros a estratégia de RSA e os desafios da empresa em relação ao desenvolvimento sustentável); desempenho (da empresa na percepção do respondente); clareza e confiabilidade (se é fácil ler e achar informações); comparabilidade e periodicidade (comparado com outros que o respondente tenha lido); recomendações para futuros balanços (solicita duas principais recomendações) e comentários finais (livre).

--

Fico pensando como um pescador, por exemplo, representando uma associação ou colônia de pesca, poderia reagir a estas perguntas em relação a um balanço socioambiental de uma grande corporação; quando eu, que analisei os relatórios do setor de telecomunicações do Brasil por cinco anos (de 2003 à 2007)<sup>13</sup>, a cada ano ou re-leitura, descobria novidades por traz dos números, que não tinha sido capaz de perceber antes.

### **1.3.2 - Accountability 1000 - AA 1000 / Ciclo PDCA**

Outra ferramenta indicada pra implementar diálogo/relação com partes interessadas é a norma AA 1000 (*ACCOUNTABILITY 1000*, 1999) . É uma norma internacional certificável composta por princípios e padrões de processo focados no engajamento com as partes

---

<sup>13</sup> Ver AFONSO, R.C.M.; CAMPOS, A.E.M.; BARTHOLO, 2009.

interessadas, desenvolvida pelo ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*) e recomendada como base para outros instrumentos, como o GRI – *Global Reporting Initiative*.

Em tese, a aplicação da AA 1000 contribui para a melhoria contínua dos processos, “assegurando” a qualidade e confiabilidade de relatórios, contabilidade e auditoria e o gerenciamento e comunicação da responsabilidade social empresarial e do desempenho social e ético da organização.

A aplicabilidade da norma se dá, sobretudo, na definição do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) para sua implementação, como na Figura 1.3:

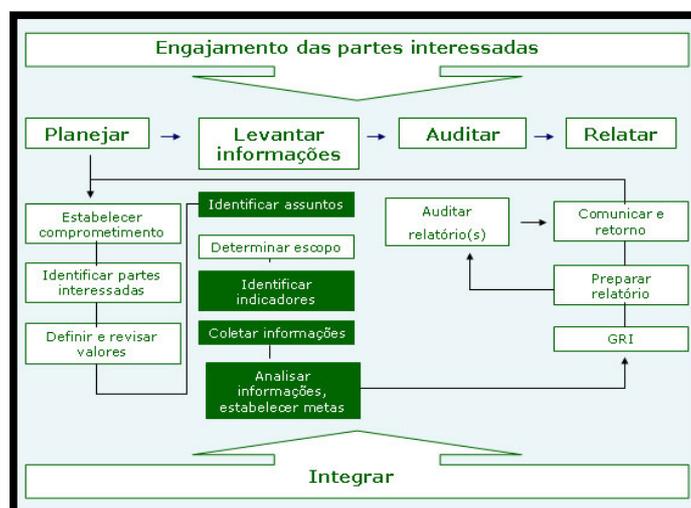


Figura 1.3: PDCA do engajamento com as partes interessadas  
 Fonte: AccountAbility (1999, apud MELLO e AFONSO, 2007: 43).

O método consiste na proposição de um ciclo projetado para ser usado de modo dinâmico, em sucessivas re-implantações, cada uma compondo um “giro” capaz de permitir que as informações obtidas no primeiro giro possam servir de base de análise para este e de base para tomadas de decisão em relação à alimentação de um novo giro e assim sucessivamente; como corolário, cada giro do ciclo PDCA projeta o processo de engajamento com as partes interessadas para um “estágio superior”, no que se convencionou chamar de princípio de melhoria contínua.

O PDCA é um método desenvolvido na década de 1930, pelo estatístico americano *Walter Shewhart*, como um ciclo de controle de processos. Foi popularizado na década de 1950 por *W. Eduard Deming* e é bastante utilizado na gestão da qualidade desde a década de 1990, por meio da onda de gerenciamento de qualidade total (ANDRADE, 2003).

O uso do ciclo PDCA permite detectar as necessidades de aperfeiçoamento das propostas de projeto e o controle de erros cometidos nas conclusões de temas avaliados, gerando melhorias na gestão dos processos e sua aplicação contínua permitiria melhor aproveitamento destes processos. O PDCA é entendido na literatura temática como “um método de gerenciamento de processos ou de sistemas (...) como um caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais” (CAMPOS, 1996: 263).

O resumo de procedimentos da norma AA 1000 com base no ciclo PDCA sugere também a influência que a teoria da qualidade exerce sobre as práticas de gestão da responsabilidade social, interferindo sobre a síntese das dimensões objetivas da qualidade – a conformidade – e sobre a síntese das dimensões subjetivas da qualidade – a reputação. Assim, as empresas, produzindo através de processos rentáveis, mais limpos e não-excludentes, sustentáveis portanto, deslocariam a abordagem tradicional das externalidades dos bens para os processos, revelando um potencial, digamos, transformador da responsabilidade social.

O uso desta ferramenta propõe que em contato com partes interessadas, as empresas possam avaliar os temas de interesse das partes e coletar informações a respeito para relatá-las num documento que volta à leitura das partes e é avaliado por elas. Um próximo encontro e relato permitiria, pelo aprendizado gerado pela rodada anterior, que se refinasse o processo de identificação e relato, fazendo com que, em tese, a empresa progreda no diálogo e engajamento, bem como na melhor perseguição de resultados favoráveis, de desempenho em relação ao indicador.

A percepção do que é responsabilidade social, para diferentes atores e interlocutores, tem um caráter dinâmico que corresponde à relação que a empresa tem com a sociedade. Para Borger (2001) *“os grupos de interesse provêm às informações, a energia e os recursos necessários para as empresas. Por meio dessas relações as empresas criam o capital social, intelectual, ambiental e financeiro essencial para a sustentabilidade e o crescimento organizacional”* (BORGER, 2001:54-56).

De todo modo e como já colocado, a ferramenta é tecnicamente adequada, mas não há nela nada que garanta o respeito à diversidade e condições de favorecimento das comunidades, como já relatado na avaliação do instrumento anterior.

### 1.3.3 - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

Os indicadores Ethos foram escolhidos porque são uma ferramenta de aprendizado e auto-avaliação da incorporação da responsabilidade social empresarial ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresa. É um instrumento interno, de aplicação anual, surgido em 2000 e revisado periodicamente. Sua última versão passa por revisão com o objetivo de convergir com as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) e com a ISO 26000 e é chamada de *Indicadores Ethos de terceira geração, versão intermediária* (ETHOS, 2011c). A versão final será lançada, segundo o instituto, em outubro de 2012.

Sobre as mudanças, o Ethos informa:

“O processo de revisão será construído de forma planejada e estruturada, como meio de permitir um maior grau de participação dos diversos *stakeholders* da ferramenta (usuários, empresas associadas, entidades de responsabilidade social, organizações especialistas em temas cobertos pelo questionário, parceiros setoriais, internacionais, etc) e buscará, em termos de conteúdo, potencializar os efeitos e os resultados da abordagem de *stakeholders* para a gestão empresarial, na qual a ferramenta já foi estruturada” (ETHOS, 2011d).

A empresa que tenha interesse em avaliar-se sob esta ótica pode utilizar a ferramenta, formulada como um questionário, e enviar resultados (cálculos) ao Ethos que irá avaliá-la. O caráter da ferramenta é confidencial, ou seja, os resultados não são mostrados senão a própria empresa ou a quem a empresa fornece e permite o acesso (o que às vezes acontece, por exemplo, quando uma empresa quer montar uma cadeia com fornecedores e utiliza os indicadores como um dos critérios para a escolha). Após o processamento, o Ethos atribui uma pontuação à empresa e remete à mesma o seu próprio resultado, em comparação com os dez melhores resultados obtidos por outras empresas, também de maneira confidencial. É recomendado, nas versões anteriores, que o preenchimento seja realizado da forma mais democrática possível, através da formação de comitês internos e de facilitadores do processo, previamente capacitados. Ainda nas versões anteriores, é recomendado que se dialogue com os representantes dos públicos das partes interessadas para avaliar impactos, buscar soluções e redefinir metas.

A versão intermediária, para consulta pública, é constituída de dois cadernos: (1) avaliação dos aspectos da gestão socialmente responsável para a sustentabilidade e (2) avaliação das práticas e do desempenho da empresa. No primeiro caderno há 2 temas: aspectos da gestão

para a integração da responsabilidade social na empresa, e práticas fundamentais para a gestão do relacionamento com partes interessadas. No segundo caderno são sete os temas: (1) institucional; (2) meio ambiente; (3) público interno; (4) cadeia de valor; (5) comunidade e sociedade; (6) governo e (7) mercado. Os temas são divididos em subtemas. Aqui vamos olhar especificamente os critérios de desempenho para o planejamento e implementação de engajamento com partes interessadas e financiamento de ações sociais. Cada um dos temas é abordado por, pelo menos, dois tipos de indicadores. O primeiro é representado por um quadro contíguo, dividido em quatro estágios (onde o quarto corresponde ao melhor desempenho), e pretende avaliar o estágio atual em que a empresa se encontra na incorporação do indicador. Os estágios são cumulativos, ou seja, cada estágio corresponde à soma das ações dos estágios anteriores, acrescidos de algo mais. O segundo tipo de indicadores é composto de questões binárias (com respostas sim ou não), que pretendem validar e aprofundar o estágio encontrado, contribuindo para a compreensão do que deve ser incorporado à gestão.

As Tabelas 1.2 e 1.3 mostram os dois tipos de questões no indicador 6, “planejamento e engajamento com partes interessadas<sup>14</sup>”.

<b>Tabela 1.2: Indicador 6 – Planejamento e engajamento com partes interessadas - estágios</b>		
<b>Indicador 6</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Estágios</b>
Planejamento e engajamento com partes interessadas	Considerando seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa:	<b>Estágio 1</b> - Está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas para o sucesso do negócio e para a efetivação da gestão socialmente responsável.
		<b>Estágio 2</b> - Compreende e identifica os indivíduos e/ou grupos que são ou podem ser afetados pelas decisões, atividades e impactos da empresa.
		<b>Estágio 3</b> - Investiga e mapeia os dilemas específicos e atributos de todas as partes interessadas periodicamente e monitora seus interesses, direitos legítimos, posicionamentos e histórico de relacionamento com a empresa.

<sup>14</sup> Sobre o engajamento o instrumento adverte: “há uma tendência cada vez maior para se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos” (ETHOS, 2011c: 19).

		<b>Estágio 4</b> - Além disso, identifica e compreende motivos, propósitos e necessidades de engajamento da empresa, e seleciona as partes interessadas com quem pretende se engajar conforme seus objetivos estratégicos e de negócios.
--	--	--

Fonte: Adaptação de Ethos (2011c: 19)

<b>Tabela 1.3: Indicador 6 – Planejamento e engajamento com partes interessadas - binárias</b>		
<b>A empresa, ao identificar as partes interessadas, contempla os grupos e indivíduos com quem:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
6.1. Tem obrigações legais.		
6.2. Poderia ser positivamente ou negativamente afetado(s) pelas atividades ou decisões da empresa.		
6.3. Provavelmente expressaria preocupação com as decisões e atividades da empresa.		
6.4. Se envolveu no passado quando preocupações semelhantes precisaram ser tratadas.		
6.5. Pode ajudar a empresa a cuidar de impactos específicos.		
6.6. Pode afetar a capacidade da empresa de arcar com suas responsabilidades.		
6.7. Seria desfavorecido se fosse excluído do engajamento.		
6.8. É afetado na cadeia de valor.		
<b>A empresa, ao identificar partes interessadas:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
6.9. Reconhece que algumas partes interessadas podem afetar consideravelmente a organização.		
6.10. Avalia e considera a capacidade relativa das partes interessadas de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a empresa.		
6.11. Considera a relação entre interesses de suas partes interessadas, as expectativas mais amplas da sociedade e o desenvolvimento sustentável.		
6.12. Considera os pontos de vista das partes interessadas, cujos interesses possam ser afetados por uma decisão ou atividade, mesmo que não tenham um papel formal na governança da empresa ou não estejam conscientes desses interesses.		
6.13. Reconhece diferença entre parte interessada e sociedade e a possibilidade de interesses conflitantes entre as partes.		
6.14. Examina a credibilidade e representatividade de grupos que dizem falar em nome de partes interessadas específicas ou que defendem causas específicas.		
6.15. Não dá preferência para as partes interessadas mais amigas e nem negligencia as silenciosas.		
6.16. Não apóia grupos específicos para dar entender que tem parceiros no diálogo, quando de fato a empresa e os grupos são independentes.		
<b>A empresa, ao planejar o engajamento:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
6.17. Investiga diferentes abordagens e tipos de engajamento conforme as necessidades de relacionamento de cada parte interessada.		

6.18. Elabora plano estratégico de engajamento com partes interessadas periodicamente, incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupo de parte interessada.		
6.19. Reavalia seus planos e pressupostos de engajamento periodicamente.		
6.20. Elabora plano tático de engajamento com partes interessadas, com definição dos tipos de engajamento para cada parte interessada, cronograma, responsabilidades, alocação de recursos e indicadores de monitoramento.		
<b>As categorias de partes interessadas definidas nos planos estratégicos e táticos de engajamento da empresa são:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
6.21. Empregados;		
6.22. Fornecedores;		
6.23. Consumidores/clientes;		
6.24. Organizações representantes e/ou defensoras das questões ambientais;		
6.25. Comunidade local;		
6.26. Governo;		
6.27. Sindicatos;		
6.28. Investidores;		
6.29. Acionistas; e		
6.30. Mídia.		

Fonte: Ethos, (2011c: 19-21)

Outro indicador importante para nosso trabalho é a *Implantação de engajamento com partes interessadas*, referente ao indicador 7, mostrados nas tabelas 1.4 e 1.5:

<b>Tabela 1.4: Indicador 7 – Implantação do engajamento com partes interessadas - estágios</b>		
<b>Indicador 7</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Estágios</b>
Implantação do engajamento com partes interessadas	A empresa ao engajar-se com suas partes interessadas:	<b>Estágio 1</b> - Inicia um processo de diálogo entre a organização e uma ou mais de suas partes interessadas, para que primeiramente as opiniões das partes interessadas sejam ouvidas visando fornecer uma base sólida para as decisões da empresa. Sua característica principal é a comunicação de via dupla.
		<b>Estágio 2</b> - Estabelece mecanismos de diálogo e envolvimento das partes interessadas para remediar impactos socioambientais ocasionados por suas atividades, por meio de equipes preparadas para os planos de contingência necessários.
		<b>Estágio 3</b> - Possui estratégia de gestão dos relacionamentos com partes interessadas e de gestão da informação para "internalizar as externalidades socioambientais" negativas ocasionadas por suas atividades como base para redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.

		<b>Estágio 4</b> - Por meio de ferramentas e políticas específicas, envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações de forma a prever, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas ocasionadas pela organização.
--	--	--

Fonte: Adaptação de Ethos (2011c: 22)

<b>Tabela 1.5: Indicador 7 – Implantação do engajamento compartes interessadas - binárias</b>		
<b>A empresa</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
7.1. Levanta os principais temas e preocupações das partes interessadas e comunica quais medidas tem adotado para tratá-los.		
7.2. Está aberta a críticas de grupos ou partes interessadas sobre a natureza de seus processos, produtos ou serviços.		
7.3. Tem política e/ou procedimentos de relacionamento para responder prontamente a qualquer sugestão, apelo, esforço ou demanda de suas partes interessadas.		
7.4. O processo de diálogo e engajamento das partes interessadas conta com indicadores de desempenho para monitoramento das relações.		
7.5. A empresa tem política para que os indicadores/dados/informações advindos do processo de diálogo e engajamento das partes interessadas sejam comparáveis, confiáveis, relevantes e compreensíveis por suas partes interessadas.		
7.6. Esses indicadores/dados/informações são utilizados no processo de planejamento geral da empresa.		
7.7. Esses indicadores/dados/informações são inseridos nos relatórios, demonstrativos e balanço social da empresa.		
7.8. A empresa aplica metodologias de diálogo estruturado com as partes interessadas, ou princípios sistemáticos ou amplamente aceitos como a norma AA1000 ou similar.		
7.9. O processo de diálogo e engajamento é auditado por terceiros.		
7.10. O processo de diálogo é independente e a empresa divulga de forma transparente qualquer suporte financeiro ou apoio similar.		
<b>No processo de engajamento a empresa assegura que:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
7.11. Os motivos do engajamento estão claramente compreendidos pela empresa.		
7.12. Os interesses identificados das partes interessadas são genuínos.		
7.13. Os interesses das partes interessadas são relevantes e significativos para o desenvolvimento sustentável.		
7.14. A relação entre interesses da empresa e interesses das partes interessadas é direta e importante.		
7.15. As partes interessadas têm informação e conhecimento necessário para tomar suas decisões.		
7.16. O processo de engajamento é documentado.		
7.17. As necessidades de informação das partes interessadas sejam adequadamente compreendidas.		

7.18. Identificou os subsídios diretos dados pelas partes interessadas, assim como expectativas legitimamente estabelecidas pela sociedade e os considerou no planejamento estratégico da empresa		
<b>A empresa desenvolve e emprega os seguintes mecanismos para solução de conflitos e desavenças com as partes interessadas:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
7.19. Discussões diretas com as partes interessadas;		
7.20. Fornecimento de informações por escrito para tratar de mal-entendidos;		
7.21. Fóruns em que as partes interessadas e a organização possam apresentar seus pontos de vista e buscar soluções;		
7.22. Procedimentos para lidar com queixas formais;		
7.23. Procedimentos de mediação e/ou arbitragem;		
7.24. Sistemas que permitam denúncia sem medo de represálias.		

Fonte: Ethos, (2011c: 22-23)

Outro grupo de indicadores que nos interessa se refere ao Indicador 43 – Investimento Social<sup>15</sup>, nas tabelas 1.6 e 1.7:

<b>Tabela 1.6: Indicador 43 – Financiamento de Ação Social - estágios</b>		
<b>Indicador 43</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Estágios</b>
Financiamento da Ação Social	O investimento social da empresa é baseado em:	<b>Estágio 1</b> - Verba variável, administrada arbitrariamente por diretor ou gerente, em resposta a solicitações externas.
		<b>Estágio 2</b> - Verbas definidas em orçamento anual, geridas com transparência por comitê ou grupo de trabalho, conforme critérios preestabelecidos junto com a comunidade.
		<b>Estágio 3</b> - Programa social estruturado ou investimento social privado, gerenciado por equipe especializada, com dotação orçamentária estável e com público, metas e estratégias definidas junto com a comunidade, com especial atenção a grupos vulneráveis.
		<b>Estágio 4</b> - Programa social estruturado ou investimento social privado que conta com mecanismo próprio para a geração de receita, estando assegurada sua continuidade em longo prazo (fundo patrimonial e/ou percentual fixo sobre o faturamento da empresa).

Fonte: Adaptação de Ethos (2011c: 112)

<sup>15</sup> No instrumento, investimento social privado é definido como “o repasse voluntário de recursos privados, de forma planejada, monitorada e sistemática, para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (ETHOS, 2011c: 112).

Na Tabela 1.7 vemos as perguntas binárias para o mesmo indicador:

<b>Tabela 1.7: Indicador 43 – Financiamento de Ação Social - binárias</b>		
<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
43.1. Inclui a ação social e seus responsáveis no processo geral de planejamento estratégico.		
43.2. Possui mecanismos para estimular fornecedores, acionistas e outras partes interessadas a fazer doações financeiras.		
43.3. Utiliza especialistas no ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação de sua ação social.		
43.4. Planeja sua ação social visando maximizar seu impacto a longo prazo.		
43.5. Otimiza o impacto da sua ação social alavancando recursos de outras empresas ou organizações privadas e/ou a participação de órgãos públicos.		
43.6. Tem procedimento de consulta periódica aos beneficiários de sua ação social, monitorando-a por meio de indicadores de desempenho.		
43.7. Utiliza os incentivos fiscais para deduzir ou descontar dos impostos os valores relativos a doações e patrocínios.		
43.8. Divulga internamente os projetos que apóia e desenvolve, oferecendo oportunidades de trabalho voluntário e estimulando a participação dos empregados.		
43.9. Autoriza o uso controlado de horas pagas para o trabalho voluntário de empregados.		
<b>Quanto à governança da ação social, a empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
43.10. Possui um conselho ou comitê misto, com membros de diferentes áreas da empresa ou do grupo empresarial, incluindo membros da sociedade credenciados para tratar do(s) tema(s) em que atua.		

Fonte: Ethos, (2011c: 112-113)

Em todos os indicadores de desempenho, para a marcação do estágio em que a empresa julga se encontrar, há ainda as opções “Não havíamos tratado antes desse assunto” e “Não vemos aplicação disso em nossa empresa”, sendo que para a última, é necessário justificativa.

Chamamos aqui a atenção para o fato de que o melhor estágio do primeiro indicador a tratar do tema, o de número 4, Tabela 1.2, é justo o que de antemão identifica e seleciona quem interessa à organização engajar, apesar do reconhecimento (na nota de rodapé do documento) de que qualquer um pode se considerar *stakeholder*. Explicitamente, isto pode significar que só são engajados os que interessam aos objetivos estratégicos das organizações que tocam os indicadores, caracterizando o que Kreiton (2004) classificou como Gestão das Questões Sociais; abordagem de cunho instrumental e utilitária, qualificando a atitude como engajamento, mas não como atitude dialogal.

Esta observação remete ainda à questão do poder trazida por Bondy (2008). A organização que conduz o processo pode até mesmo identificar e mapear todas as partes interessadas e seus dilemas, como o faz no estágio 3 da Tabela 1.2, mas no estágio seguinte, de maneira unilateral, decide com quem vai promover engajamento, deixando claro, de imediato, o poder sobre o processo e levantando dúvidas sobre a assertiva de que o engajamento sempre traga benefícios positivos. Os indicadores seguintes que se referem também a questões que nos interessam, em tese, podem estar sendo avaliados somente para “as partes interessadas com quem pretende se engajar conforme seus objetivos estratégicos e de negócios”.

#### **1.3.4 - ISO 26000 – Norma internacional de responsabilidade social**

A Norma internacional de responsabilidade social foi desenvolvida num processo de *multi-stakeholder* que envolveu especialistas de cerca de 90 países e 40 organizações internacionais e discutiu 103 aspectos da RSA. A norma, não certificável, orienta sobre formas de adoção da RSA com estratégias, práticas e processos organizacionais.

A elaboração da norma envolveu cerca de 400 participantes (representantes de governos, empresas, ONGs, consumidores, trabalhadores) e sua formulação, iniciada em 2005, só foi concluída em 2010, embora seu lançamento estivesse previsto para 2008; divergências atrasaram sua conclusão. Uma delas, a intervenção da China desejando que fosse retirada do texto a parte que envolve os direitos humanos (RESK, 2009).

A norma estabelece que ao lidar com a RSA a organização respeite sete princípios: (1) prestação de contas e responsabilidade, elucidando que as organizações devem, inclusive, aceitar investigação apropriada e responder a ela; (2) transparência, evidenciando que as informações devem ser acessíveis e entregues de forma que as partes possam entendê-las; (3) comportamento ético, com o compromisso de cuidar dos interesses das partes; (4) respeito aos interesses das partes interessadas, dando ênfase que as organizações devem respondê-los; (5) respeito pelo estado de direito, significando obedecer às leis e regulamentos aplicáveis; (6) respeito às normas internacionais de comportamento, devendo ser considerada cúmplice quando silenciar sobre atos indevidos ou for negligente em relação a eles; e (7) respeito aos direitos humanos.

Os aspectos da norma que nos interessam aqui são, especialmente: diálogo social, diálogo com as partes interessadas, marketing, participação em desenvolvimento comunitário e comunicação sobre responsabilidade social

A norma é clara ao sugerir que cada organização deva identificar os aspectos relevantes da norma para sua atuação e que uma das formas é o próprio diálogo com as partes interessadas, que divide em dois tipos: o diálogo social, em acordo com a definição da OIT – Organização Internacional do Trabalho -, entendido como uma prática trabalhista e realizado a partir dos interesses dos trabalhadores e o diálogo com as partes interessadas, voltado para os públicos impactados fora da empresa. A norma determina que a empresa defina quem tem interesse em suas decisões e atividades para que a partir daí compreenda seus impactos e a forma de lidar com eles. Define ainda que o diálogo com as partes interessadas não substitui a sociedade como um todo e os impactos que a organização pode provocar.

Ela define o diálogo social como “negociação, consulta ou, simplesmente, troca de informações entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores sobre assuntos de interesse comum relacionados a políticas econômicas e sociais” (ISO, 2010: 14). E o engajamento com as partes interessadas é definido como sendo a “atividade realizada para criar oportunidades de diálogo entre uma organização e uma ou mais de suas partes interessadas visando fornecer uma base sólida para as decisões da organização” (ISO, 2010: 15).

Já as partes interessadas são definidas assim:

“organizações ou indivíduos que têm um ou mais interesses em quaisquer decisões ou atividades da organização. Pelo fato desses interesses (ou do que “está em jogo”) poderem ser afetados pela organização, é criada uma relação com a organização. Essa relação não precisa ser formal. A relação criada por esse interesse existe quer as partes tenham consciência dela ou não. A organização poderá não estar sempre consciente de todas as suas partes interessadas, apesar de se recomendar que ela tente identificá-los. Muitas partes interessadas poderão não estar conscientes do potencial que uma organização tem de afetar seus interesses” (ISO, 2010: 29).

Na sequência o texto instrui que não é a reivindicação que determina quem é ou não parte interessada e que a reivindicação não se limita a aspectos financeiros ou direitos legais. Isto é importante na medida em que implicitamente está se clareando um aspecto muito pertinente: mesmo que a organização esteja agindo dentro da lei, ainda assim, pode estar

impactando uma parte interessada e esta deve ser levada em conta. Fica claro ainda (p. 29) que a reivindicação pode ser, simplesmente, o direito de ser ouvido e que possam ser conflitantes entre si os interesses dos stakeholders.

Há também relevância para o fato de que, mesmo a empresa identificando partes interessadas, outras possam surgir no meio do processo de diálogo.

As formas sugeridas para o diálogo com as partes interessadas são:

“reuniões informais ou formais e podem adotar uma grande variedade de formatos, tais como reuniões individuais, conferências, *workshops*, audiências públicas, mesas-redondas, comitês consultivos, procedimentos regulares e estruturados de informação e consulta, negociação coletiva e fóruns na Internet. O engajamento de partes interessadas é interativo. Sua característica principal é a comunicação de via dupla” (ISO, 2010: 30).

As razões explicitadas para o engajamento são:

“informar suas decisões ao determinar e compreender as prováveis consequências de suas atividades e seus impactos em partes interessadas específicas; determinar como melhor aumentar os impactos benéficos das decisões e atividades da organização e como diminuir os impactos negativos; ajudar a organização a revisar seu desempenho para melhorá-lo; conciliar conflitos envolvendo seus interesses, os de suas partes interessadas e as expectativas da sociedade como um todo; abordar a relação entre os interesses das partes interessadas e as responsabilidades da organização para com a sociedade como um todo; contribuir para a aprendizagem contínua pela organização; cumprir obrigações legais (por exemplo, para com acionistas ou empregados) para tratar de interesses conflitantes, tanto entre a organização e a parte interessada, como entre várias partes interessadas; proporcionar para a organização os benefícios resultantes da obtenção de diferentes perspectivas; aumentar a transparência e a credibilidade de suas comunicações; formar parcerias para atingir objetivos mutuamente benéficos” (ISO, 2010: 30).

Segundo a norma, o engajamento terá mais chances de ser significativo quando: (1) o motivo do engajamento for claramente compreendido; (2) os interesses das partes interessadas tiverem sido identificados; (3) a relação que esses interesses estabeleça entre a organização e a parte interessada for direta ou importante; (4) os interesses das partes interessadas forem relevantes e significativos para o desenvolvimento sustentável. E salienta que a RSA deve habilitar a organização a estabelecer comunicação em mão dupla. E que “um engajamento eficaz de partes interessadas é baseado em boa fé e vai além das relações públicas” (p. 31).

A norma também tenta dar um contorno para a atividade de marketing, apontando a forma ideal:

“marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas fornecem informações sobre produtos e serviços de uma maneira que possa ser compreendida pelos consumidores. Isso permite aos consumidores tomar decisões fundamentadas sobre compras e comparar as características dos diferentes produtos e serviços. Processos contratuais justos visam proteger os legítimos interesses tanto dos fornecedores como dos consumidores ao mitigar os desequilíbrios no poder de negociação entre as partes. O marketing responsável pode incluir informações sobre os impactos socioambientais em todo o ciclo de vida e ao longo da cadeia de valor. Detalhes dos produtos e serviços fornecidos pelos fornecedores desempenham um papel importante nas decisões de compra porque essas informações podem ser os únicos dados prontamente disponíveis para os consumidores. Marketing e informações que sejam injustos, incompletos ou enganosos poderão resultar na compra de produtos e serviços que não satisfaçam as necessidades dos consumidores e resultem em perda de dinheiro, recursos e tempo, podendo, ainda, ser prejudiciais ao consumidor e ao meio ambiente” (ISO , 2010: 64).

Como práticas recomendadas para o marketing justo, a norma recomenda que a organização não se envolva em práticas ardilosas, enganosas, fraudulentas ou injustas, dando destaque a omissão de informações; divulgue preços com discriminação de impostos e condições; forneça detalhes de crédito e taxas de juros embutidas; não use textos ou imagens que reforcem estereótipos em relação à gênero, raça e orientações sexual; e que leve em conta todo o ciclo de vida dos produtos e disponibilize endereços, telefones, e-mail e contatos; não incluam cláusulas contratuais injustas, como isenção injusta de responsabilidade, o direito de alterar unilateralmente preços e condições, a transferência de risco de insolvência para os consumidores ou prazos contratuais indevidamente longos.

Quanto a envolvimento comunitário e desenvolvimento, esclarece que as organizações devem manter relacionamento com as comunidades onde operam e baseados no desenvolvimento da comunidade, não restrito ao engajamento de *stakeholders*, mas, sim incluindo apoio e identificação para o desenvolvimento, entendido de forma ampla como a melhoria de seu bem estar e qualidade de vida, processo de longo prazo que será sempre tenso por conflitos de interesses, ressaltando-os como resultado de aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais.

A norma destaca como principais formas de colaboração das empresas no desenvolvimento comunitário a geração de empregos, investimento social para geração de renda, educação e capacitação, preservação cultural e prestação de serviços de saúde.

Para isso, reforça sete questões:

- a) envolvimento com a comunidade – de maneira pro ativa, visando prevenção e soluções de problemas e alerta para a necessidade de identificar grupos não formais. Recomenda consulta sistemática;
- b) educação e cultura – respeito à cultura local e identidade e promoção de educação compatível com o respeito aos direitos humanos;
- c) geração de emprego e capacitação – como forma de contribuir para a redução da pobreza e promoção do desenvolvimento socioeconômico, tendo na capacitação o componente essencial para o emprego;
- d) desenvolvimento tecnológico e acesso à tecnologias - aplicando conhecimento, habilidades e tecnologia especializados de forma a promover o desenvolvimento dos recursos humanos e a difusão das tecnologias;
- e) geração de riqueza e renda – reconhecer e favorecer o empreendedorismo no desenvolvimento de fornecedores locais como forma de reduzir pobreza, dando ênfase aos programas com mulheres e reconhecendo o impacto tanto de entrada quanto de saída de uma organização na comunidade;
- f) saúde – respeitem o direito à saúde e contribuam para sua promoção, prevenção e mitigação de danos;
- g) investimento social - investir recursos e infra estrutura que visem melhorar os aspectos sociais da vida na comunidade, relacionados à educação, treinamento, cultura, saúde, geração de renda, desenvolvimento de infraestrutura, melhoria do acesso à informação ou qualquer outra atividade que venha a promover desenvolvimento econômico ou social.

Por fim, quanto à comunicação sobre a responsabilidade social, recomenda-se que sejam claras, precisas e em linguagem de fácil compreensão e ajudem no engajamento, como uma resposta às questões das partes interessadas, de maneira sistemática e atualizada e que não omitam informações negativas referentes aos impactos das atividades da organização. Os instrumentos recomendados são, sobretudo, reuniões e conversas, por seu potencial de diálogo, mas ainda: eventos públicos, fóruns, relatórios, *newsletters*, revistas, pôsteres, publicidade, cartas, correio de voz, performances ao vivo, vídeos, *sites* na Internet, *podcasts* (transmissão de áudio pela Internet), *blogs* (fóruns de discussão na Internet), encartes em produtos e rótulos e *press releases*, além de relatórios socioambientais.

Recomenda-se ainda, em relação à comunicação que a organização desenvolva métodos de solução de conflitos ou desavenças, incluindo discussões diretas, informações por escrito, fóruns, procedimentos para lidar com queixas formais; procedimentos de mediação e arbitragem e sistemas que permitam denúncias sem represálias.

--

Nas ferramentas acima expostas, verificamos que o que há demais enfático e comum entre elas, é o fato de não ser suficiente apenas adequar-se ou disciplinar-se em relação à sua própria responsabilidade pelo bem comum; é preciso também colocar-se formalmente diante dos *stakeholders*. Isto nas ferramentas aparece quase que como um consenso.

Este fato pode estar atrelado a uma tentativa de frear ou controlar as atividades empresariais, decorrente do enorme poder que ganharam nos últimos anos, especialmente após a globalização econômica, como aponta Kreitlon (2004: 3):

“O surgimento da ética empresarial como campo de estudos está intimamente ligado à evolução do sistema econômico, assim como às mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século. Foram as transformações (e excessos) do capitalismo que deram origem a este tipo de questionamento ético, na medida em que as empresas privadas, transformadas em gigantescos conglomerados e multinacionais, começaram a dar mostras de um poder sem precedentes” (KREITLON, 2004: 3).

A afirmação de valores pela ética está vinculada à idéia de limites. Se não houvesse limites para as ações, as condutas, as intervenções e os poderes, a ética não seria necessária. No entanto, se há afirmação dos limites, e o reconhecimento destes como um valor - então a ética é necessária.

Não podemos confundir o limite do campo de ação da prática ética com o limite do sentido ético. Este estará sempre a ser alcançado, em construção. Por isso, da mesma forma, a perseguição da responsabilidade social é, a rigor, ilimitada.

Nas ferramentas estudadas, fica claro que é no diálogo com os *stakeholders* que as empresas podem definir o que é importante em relação aos aspectos sociais e ambientais que sua responsabilidade pretenda monitorar, mitigar, minimizar e/ou desenvolver; reconhecendo o impacto que provocam e gerenciando-os.

Não obstante, como já vimos, os *stakeholders* tem maneiras diferentes de pensar, e interesses relativamente dependentes de seu papel social e farão destes diferentes papéis o viés por meio do qual entenderão o que seja responsabilidade empresarial, utilizando-se de

proposições utilitárias para reforçar seus argumentos. Segundo Kreitlon, ainda que o diálogo se manifeste, não será possível considerar o comportamento responsável como “intrinsecamente bom” ou “presentemente legítimo” uma vez que decorre de negociações destes inúmeros interesses (2004:10).

O autor ressalta ainda que a aceitação de uma atitude estratégica, ligada aos objetivos das empresas, redundará na perseguição do lucro, abordagem utilitária, oposta às teorias contratuais que “tentam relativizar essa finalidade única em benefício de uma concepção mais ampla e democrática do papel da empresa na sociedade” (2004: 11), apontando a contradição (lucro e ética) das distintas abordagens:

“Na verdade, como diz JONES (1996), o discurso sobre a RSE, sejam quais forem as justificativas teóricas sob as quais se apresente - visto que na prática todas acabam por reforçar-se mutuamente, apesar das divergências de fundo - comporta uma forte dimensão ideológica, a qual possui conseqüências materiais importantes para todos os atores envolvidos, na medida em que contribui para legitimar e manter a hegemonia do mercado sobre diversas questões de natureza pública e política. A idéia de um “capitalismo benigno” mistifica as verdadeiras forças que impulsionam a atividade empresarial, assim como as pressões - muito concretas e urgentes - por eficiência e lucratividade a que firmas e gestores estão submetidos (JONES, 1996). Mais que isso, contribui para reforçar as teses da cartilha neoliberal, as quais preconizam a iniciativa individual e privada como resposta à ineficiência burocrática do Estado e também como prevenção à politização de conflitos sociais (PAOLI, 2002).

Em suma, o tão debatido conceito de RSE acaba servindo para que se evite qualquer questionamento ético efetivamente radical, e conseqüente, a respeito das relações entre empresas e sociedade, porque desloca o debate para o nível organizacional – quando o que este debate de fato pressupõe e exige, é que se coloque em causa a própria ordem institucional” (KREITLON, 2004: 11).

#### **1.4 – Projetos sociais patrocinados e diálogo com comunidades – as teclas fazem a mágica de unir os pontos sobre o vazio**

O diálogo sugerido no conceito de responsabilidade social, no que tange à relação com comunidades, a nosso ver, tem caminhado para regras claras de patrocínio que engessam a atuação das ONGs e das próprias empresas, atendendo aos objetivos empresariais sem importar-se com os objetivos sociais propriamente. Para além, a relação praticada entre eles - empresas e comunidades beneficiadas pelos recursos -, em muitos casos ao longo do desenvolvimento, não passam de trocas de e-mails e de obrigações no preenchimento de

formulários dos sistemas de gestão; este preenchimento é o que garante a avaliação para liberação da parcela de recursos subsequente com as devidas indicações de ajustes.

No Rio de Janeiro, a empresa Petrobras instituiu uma forma de lidar com projetos sociais nacionalmente e, posteriormente com projetos ambientais, que estruturou linhas de patrocínio que, ao que tudo indica, formou um conhecimento que vem sendo tomado como *benchmarking* por quase todos os outros patrocinadores privados. O diálogo transformou-se em edital de patrocínio de projetos e monitoramento intermediado por sistemas de gestão. Estes sistemas, uma vez ganhos os recursos, são alimentados por duas pontas: as empresas, na arquitetura de concepção e com suas avaliações e os projetos, com *inputs* programados por formulários de monitoramento de desempenho. Neste momento, parece, há algum tipo de contato (relação?) entre os gestores e os projetos.

Na fase anterior a candidatura/ submissão do projeto, todo o diálogo entre empresa e o *stakeholder* comunidade, quando existe, restringe-se às formas de “enquadrar” ideias e demandas de comunidades ao formato dos roteiros de solicitação de recursos. De outro modo (acompanhamos um caso para a tese entre pescadores e Petrobras) são reações a demandas que chegam já em situação de conflito às empresas. Depois da seleção realizada, os ganhadores passam, quando muito, por encontros com gestores de RSA das empresas que tem por objetivos alinhar os projetos da melhor forma para a empresa e instruir sobre como dar conta do monitoramento a ser realizado e das prestações de contas em relação aos recursos gastos, às avaliações de processo, às correções necessárias para o alcance dos objetivos e ao sucesso dos resultados em relação às proposições. Que tenhamos observado há pouca discussão sobre demandas ou melhores formas de colaborar com o desenvolvimento sustentável ou com a qualidade de vida das comunidades.

Assim, as demandas nas empresas para demonstrarem sua transparência em seus relatos socioambientais têm, por meio da lógica gerencialista (GAULEJAC, 2007), decantado em enormes editais que amarram os objetivos, desenvolvimento e resultados dos candidatos aos recursos e ao fim, em sistemas de gestão à serviço da produção de gráficos e métricas para relatórios (FLUSSER, 2008). São determinados, de antemão, os públicos prioritários (excluindo os outros); as linhas programáticas atendidas (em quais temas alocarão recursos); as formas de participação da comunidade; a interação com políticas públicas; a divulgação do projeto; as formas de avaliação processuais e de resultados e até a

priorização de uso de metodologias/ tecnologias já cadastradas e/ou conhecidas por causa de um fenômeno chamado replicação.

Para as empresas parece prioritário que os métodos e tecnologias utilizados aqui possam ser reproduzidos ali e multiplicados além. E este parece ser um fenômeno típico dos métodos administrativos na era da globalização.

Entretanto, nem sempre as formas de se fazer algo dentro de uma determinada circunstância podem ser aproveitadas em outra. A uniformização dos procedimentos nos projetos pode formar “um amontoado de quimeras que oculta a necessidade de pensar e agir de outra maneira” (ZAOUAL, 2008: 17).

Todos estes cuidados se justificam pelas somas investidas em patrocínios e garantem um foco nos interesses empresariais. Garantem, também, minimamente, que o projeto chegue ao fim do período determinado protegendo alguns, senão todos os resultados projetados. Por outro lado, contudo, partem da racionalidade empresarial e de suas demandas e não das demandas socioambientais apreendidas em diálogo e relação, como colocado no conceito de responsabilidade social e não há crítica, há louvor ao processo. Assim, se o balanço socioambiental da empresa carece de geração de renda para jovens, o patrocínio dá conta; se carece de empregos formais, o patrocínio dá conta; se carece de qualificação profissional, o patrocínio dá conta, se carece de captura de CO<sub>2</sub>, o patrocínio dá conta... O diálogo fica reduzido à “compra” dos projetos e ao acompanhamento do que foi “comprado” em sucessivas parcelas de desembolso pós avaliação de processo.

Vemos nos jornais com frequência problemas relativos a comunidades ou grupos representativos destas, que se sentem impactados negativamente por operações empresariais, vemos também quando empresas são surpreendidas por órgãos fiscalizadores praticando ilegalidades no que diz respeito aos indicadores de responsabilidade; mas poucas vezes temos a oportunidade de ver como estes problemas são encaminhados pelas empresas e se o são, de fato<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Em 2006, do Movimento das Mulheres Camponesas invadiu e destruiu um laboratório e viveiros da Aracruz Celulose em Barra do Ribeiro (RS). Em 2007, o MST fez manifestação pela anulação do leilão que privatizou, em 1997, a Companhia Vale do Rio Doce, hoje Vale, a segunda maior mineradora do mundo. Em 2008, num dos contenciosos entre o MST e a Vale, em nota, o movimento afirmou que a companhia "deveria trabalhar para resolver os problemas sociais e ambientais das áreas onde está instalada, em vez de criar obstáculos para a realização de manifestações legítimas que fazem parte da democracia". Num outro caso, também em 2008, 800 sem-terra ocuparam por 12 horas os trilhos de uma das principais ferrovias da Vale, em Resplendor, Minas Gerais. Cerca de 300 mil toneladas de minério deixaram de ser transportadas, afetando a

Para muitas pessoas envolvidas com o tema, a responsabilidade social pode não passar de uma forma para que empresas trabalhem a melhoria de sua imagem, tanto para investidores (embora haja também o debate sobre a validade desta ação, questionando o entendimento dos economistas sobre desenvolvimento sustentável), quanto para consumidores e sociedade em geral.

Assim, a livre escolha dos investimentos sociais das empresas, sem diálogo e pensado desde esta perspectiva, pode nos levar a supor que estes ajudam a calar e alienar ou, pelo menos, a tornar menos críticas as camadas da população que, por estarem excluídas da economia, ou por existirem somente na borda dela, ainda teriam fôlego para apontar os erros nas operações empresariais que trazem desconforto ou piora em sua qualidade de vida - no caso dos aspectos sociais - e a sociedade em geral - nos casos também ambientais.

A atuação empresarial na linha socioambiental tem se revestido de um sentido econômico-financeiro, vinculado a uma necessidade de posicionamento no mercado, por meio da diferenciação competitiva. Entretanto, em associação a essa realidade, a discussão conceitual e as práticas de responsabilidade social têm potencial para inserir e desenvolver na esfera empresarial uma postura ética responsável, trazendo uma nova possibilidade para a atuação das organizações brasileiras levando em conta o bem comum.

---

programação de exportações da empresa no Porto de Tubarão (ES). Ainda noutro, em 2007, a Vale denunciou que o movimento tentou atear fogo em locomotivas que passam pela Estrada de Ferro Carajás, no sudeste do Pará. Em 2009 a Alunorte, em Barcarena, Pará, poluiu o rio Mucuripe com resíduos de beneficiamento de bauxita e a imprensa revelou, na época, o desgaste com a comunidade local que se queixava de não ter acesso aos empregos da empresa, nem tampouco a seus gestores para obter informações sobre o acidente. Em 2009 um pescador líder de um movimento contra a forma como estava sendo conduzida uma obra de uma fornecedora da Petrobrás para a construção de um gasoduto foi brutalmente assassinado (relatamos este fato no capítulo 2). Em 2011 notícias nos principais jornais brasileiros anunciavam com entusiasmo o encontro da presidente do Brasil com representantes da Foxconn, discutindo seus investimentos no Brasil, a despeito dos inúmeros suicídios de funcionários, na China, por condições de trabalho desumanas. Em 2011 fiscais do Ministério do Trabalho encontraram trabalhadores bolivianos e peruanos em situação análoga à escravidão em terceirizados da empresa Zara, rede de lojas do grupo espanhol Inditex. Respectivamente *In*: Diário Vermelho, 11/03/2006, disponível em [http://www.vermelho.org.br/diario/2006/0311/0311\\_mst.asp](http://www.vermelho.org.br/diario/2006/0311/0311_mst.asp); Folha Online disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u326423.shtml>; Globo Online, 19/03/2008, disponível em [http://oglobo.globo.com/pais/mat/2008/03/19/justica\\_proibe\\_mst\\_de\\_promover\\_atos\\_violentos\\_contra\\_vale\\_sem-terra\\_repudiam\\_decisao-426309440.asp](http://oglobo.globo.com/pais/mat/2008/03/19/justica_proibe_mst_de_promover_atos_violentos_contra_vale_sem-terra_repudiam_decisao-426309440.asp); Folha Online, 7/11/2007, disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u343680.shtml> e Razão Social, 4/08/09, O Globo, p.16. Diversas matérias publicadas na imprensa, disponíveis no Google, <http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&source=hp&q=pescador+assassinado+%2B+petrobras&meta=&aq=f&oq>; Exame.com, 31/08/2011, disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/acusada-de-trabalho-escravo-zara-nao-comparece-em-audiencia> ; IG Economia, 26/05/2010, disponível em <http://economia.ig.com.br/empresas/industria/apos-dez-suicidios-empresa-nega-ambiente-desumano/n1237636318959.html>

Já há 30 anos, Illich (1998) apontava para contradição análoga afirmando que a sociedade (industrial) engendrara incapacidade e sofrimento em nome da eliminação da incapacidade e do sofrimento:

“A tese central que atravessa o meu trabalho anterior<sup>17</sup> é que a maior parte da miséria produzida pelo homem – desde o sofrimento dos pacientes com câncer e a ignorância dos pobres até os grilhões urbanos, a escassez de moradia e a poluição do ar – era um subproduto das instituições da sociedade industrial originalmente destinadas a proteger o homem comum do ambiente, melhorar suas circunstâncias materiais e promover sua liberdade” (GARDELS, 1998: 92).

A globalização, como decorrência da adoção de políticas neoliberais na América Latina para a mundialização do capital, na visão de alguns ativistas, conferiu um poder tamanho às empresas que jamais havíamos visto. Para Pedro Ramiro (GONZALES, 2010) as empresas globais “controlam grande parte de muitos setores-chave da economia mundial, como energia, bancos, agricultura, água e as telecomunicações: 84% do investimento estrangeiro direto mundial é feito por este tipo de empresas”. Por tratar-se de atividade de cunho voluntário – as empresas não são obrigadas a adotá-las – a RSA torna-se moeda de barganha com governos e estratégia oportuna para “melhorar o prestígio delas, desativar as críticas das organizações sociais, fomentar a subcontratação, reduzir a atividade do Estado na economia e contribuir para a abertura de novas linhas de negócio”. Assim, a RSA não seria uma forma de mudar operações ou a maneira como estas vêm sendo conduzidas, mas uma forma de modificar a percepção de sua operação, legitimando assim suas ações que, no entanto, continuam a impactar negativamente a vida. Ramiro associa RSA à marketing na pior acepção da palavra.

Gaulejac (2007) apresenta a gestão como um sistema de organização do poder que, desde os anos 1980, teria se expandido pelo mundo nas grandes empresas públicas e privadas, inventando métricas, muitas vezes contraditórias, para submeter o indivíduo à produtividade necessária à nova divisão internacional do trabalho, traduzindo atividades humanas em indicadores de desempenho. Segundo o autor, esta ideologia transforma o ser humano em recurso a serviço da organização, por meio da gestão que operacionaliza um

---

<sup>17</sup> Referindo-se ao livro *Toward a History of Needs*, onde defendia a tese de que a sociedade criara falsas necessidades, negligenciando os problemas reais e formando profissionais que investiam suas carreiras em convencer as pessoas de que precisavam de coisas das quais que não precisavam (Pantheon Books, 1978).

projeto “quantofrênico”<sup>18</sup> que faz com que se perca o senso real de medida. Apóiam esta ideologia discursos atrelados aos processos gerenciais, sobretudo o discurso sobre qualidade, tornando-o uma utopia capaz de mobilizar o entusiasmo e o consenso, apesar do anacronismo. Em paralelo a este fenômeno gerencialista, e, talvez, como origem dele, acompanhamos a internacionalização de empresas em todo o mundo, inclusive as brasileiras, como fruto da globalização.

Segundo a análise de Gaulejac, inclusive, o funcionário se interessaria pelos *stakeholders* empresariais - no caso da responsabilidade social, pelo cidadão e, no caso deste trabalho, por membros da comunidade - na medida exata em que este lhe permita cumprir e/ou aumentar seus resultados; residindo aí uma perversidade capaz, agora segundo Dejour (1988: 48-79), de produzir sofrimentos e medos, abalando a saúde do trabalhador.

Gaulejac (2007) faz uma crítica lúcida e ácida sobre as transformações que a globalização e as mudanças nas estruturas de poder organizacionais provocaram, em última instância, na vida dos indivíduos e grupos. Descreve as mudanças ocorridas sob o poder gerencialista, decorrentes das pressões de acionistas e o discurso que se professa, contraditório e cooptante, para justificá-las. Aponta ainda as contradições entre resultados desejados (por meio das oportunidades de negócios) e discursos do universo empresarial e os dilemas mais comuns nas decisões dos executivos empresariais que trazem conseqüências para a sua vida pessoal, para suas crenças e para suas redes de relacionamentos laborais e pessoais:

“ Dizem-nos: ‘Vocês devem estar voltados para fora’, e nos censuram: ‘Vocês nunca estão presentes quando são necessários’. Dizem-nos: ‘A qualidade consiste em dar prazos de entrega ao cliente e mantê-los’, e há uma diretiva escrita, segundo a qual o fato de se comprometer por causa de um prazo de entrega é uma falta profissional’. Dizem-nos: ‘Qualidade total’, mas a empresa é dominada pela preocupação com rentabilidade financeira e os resultados quantitativos. Dizem-nos: ‘Corrida ao mérito’, mas é aquele que chegar e se colocar à frente, em detrimento dos outros, que é promovido. Dizem-nos: ‘Abordagem de solução’, mas jamais se tem tempo para recuar. (GAULEJAC, 2007:116).

O discurso de cooptação apresentaria uma representação positivista do trabalho, exacerbando valores que se pretendem “universais”, construídos a partir de um modelo ideal e não da realidade (GAULEJAC, 2007: 91) e que causariam a erosão das contradições e da complexidade, insistindo numa simplificação – superfície flusseriana? - “resultante da identificação de crescimento econômico com desenvolvimento, ainda convencido de que o primeiro gera o segundo” (IRVING, GUILIANI E LOUREIRO, 2008: 8). Em realidades

---

<sup>18</sup> “Expressão caricatural da ilusão que consiste em crer que a realidade possa ser compreendida e dominada com a condição de que se possa medi-la”, recortando-a em pequenas partículas às quais se atribui um coeficiente (GAULEJAC, 2007:95).

como a brasileira, marcada pela desigualdade, o crescimento não aponta, necessariamente, para a promoção do desenvolvimento socioambiental.

Em muitos casos, os resultados das ações conduzidas pelas organizações trazem respostas desfavoráveis aos objetivos do desenvolvimento sustentável e às expectativas da sociedade e acabam por incitar críticas para esta atuação, gerando descrença e reações desfavoráveis às empresas. Pior, acabam por contrariar a “vontade” do bem comum, como um “coice do progresso”, que nos torna reféns de um estilo de vida que precisamos mudar (ILLICH, 1998).

Se pensarmos por outra perspectiva, fugindo do batido “é melhor que façam assim do que que não façam nada”, podemos questionar quais demandas sociais e ambientais de fato existem e quais estão sendo adotadas pelas empresas para priorizar os seus investimentos sociais privados. Se pensarmos por esta perspectiva, podemos considerar que boa parte da pauta social do país está sendo determinada pelas empresas.

Ao observar empiricamente os gestores de RSA na relação com as comunidades, podemos levantar algumas questões. A primeira é que os conflitos são inerentes a esta relação, uma vez que os interesses e as visões de mundo são bastante distintos. A segunda é que a melhor ou pior resolução destes conflitos podem estar relacionadas à capacidade que os atores tenham de “se colocar no lugar do outro” e entender, por um lado, a fonte dos conflitos pela perspectiva do outro e não por sua própria (RORTY, 2007), dialogar com o outro livre dos preconceitos (BUBER, 2001) e por outro, a lógica empresarial e a forma de navegar por ela para incorporar os anseios sociais à gestão. A terceira é que esta postura pode estar sendo, ou não, facilitada pelo lugar que estes atores ocupam numa rede de relações sociais, ou seja, quanto mais relações e exercícios de vivência da diferença tenham, mais facilmente conseguirão encaminhar ou superar conflitos e divergências. A quarta é que explicitar, trazer à luz e analisar as formas de relação entre empresas e comunidades pode ajudar a compreender um caminho para que esta relação se torne ética e transparente, menos mediada por instrumentos, que muitas vezes não garantem a relação ou os consensos.

--

A Fundação Casa Grande – FCG -: memorial homem do Kariri, um projeto localizado em Nova Olinda, no Ceará, no coração do sertão do Cariri, trabalha com crianças e jovens no empoderamento pela cultura e pela cidadania. É referência no país e propõe levar “o mundo

ao sertão”. Administrada por crianças e jovens, trabalha com memória, artes e música. Na entrada da Fundação há placas com as métricas resultantes do projeto.

FUNDAÇÃO CASA GRANDE-MEMORIAL DO HOMEM KARIPI													
PLANO BÁSICO 2008													
ITEM	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECURSOS HUMANOS	845,87	858,47	858,47										
SERVIÇOS	3.428,86	3.947,85	2.820,18										
MATERIAL DE LIMPEZA	188,00	672,80	0,00										
MATERIAL DE ESCRITÓRIO INFORMATICA E MULTIMÍDIA	885,00	0,00	235,45										
TOTAL	5.108,80	4.858,82	3.894,10										
RECURSOS HUMANOS	SERVIÇOS	MATERIAL DE LIMPEZA	MATERIAL DE ESCRITÓRIO INFORMATICA E MULTIMÍDIA	TOTAL									
8.729,61	35.991,85	2.770,95		3.349,95	50.842,36								
RECURSOS HUMANOS	SERVIÇOS	MATERIAL DE LIMPEZA	MATERIAL DE ESCRITÓRIO INFORMATICA E MULTIMÍDIA	TOTAL									
7.312,56	37.306,66	4.226,57		8.517,14	57.162,93								

Figura 1.4: Uma das placas que divulga a utilização dos recursos da Fundação Casa Grande – FCG.

Foto: Ivan Bursztyn

Para ilustrar um pouco o que estamos tecendo até aqui, vejam o que diz em entrevista concedida à Ivan Bursztyn e Andre da Paz (2011), no IVT – Instituto Virtual de Turismo -, Francisco Alembert, coordenador geral e fundador da Fundação Casa Grande, quando perguntado sobre como conseguiam atender à demanda institucional nas relações de patrocínio e apoio sem descaracterizar o projeto<sup>19</sup>:

“A gente lida com isso da seguinte forma: dá a César o que é de César e a Deus o que é de Deus. Aquelas placas da entrada, para nós, servem para ajudar na formação das crianças.

Mas os patrocinadores vêem aquilo como transparência. A gente se relaciona com instituições sérias, instituições grandes e a gente procura zelar por isso. Todo o projeto, quando termina, a gente divulga como os recursos foram gastos. Isso é bom, faz bem a gente. Essa relação nunca foi um problema para a gente. O importante é a gente usar aquele dinheiro que a gente recebe para construir aquilo que estamos construindo na FCG.

<sup>19</sup> A pergunta completa feita por Ivan Bursztyn é: “A Fundação Casa Grande se relaciona com grandes instituições nacionais e internacionais que apoiam alguns de seus projetos. Imagino que essa relação não seja simples, uma vez que essas instituições são mais “quadradas” e cobram resultados objetivos e quantificáveis, quando o trabalho na Fundação muitas vezes é mais subjetivo. Como vocês conseguem atender essa demanda institucional sem descaracterizar o que vocês fazem?”

Muitas vezes o que acontece é que essas instituições querem nos dar um dinheiro e querem que a gente minta para elas. Elas querem financiar isso, isso e isso; mas nós precisamos disso e daquilo; elas topam, mas nós precisamos prestar conta sobre isso, isso e isso. Muitas dessas instituições querem financiar a miséria. Por exemplo: querem nos dar um dinheiro, mas temos que provar que atendemos crianças em situação de risco, em área de risco. Só tem dinheiro para criança em risco, para combate à prostituição, à droga. Quer dizer que se eu sou uma pessoa de bem, eu não posso usufruir desse dinheiro? Essa é uma lógica que não está voltada para a prevenção.

Se tem um menino na favela que vai todos os dias para a escola e outro que fica usando droga ou fazendo bobagem, é mais fácil arrumar dinheiro para o segundo. Acho isso errado. É melhor aplicar o dinheiro naquele que está fazendo as coisas certas para que ele sirva de exemplo para os outros. Só tem dinheiro para o “social” quando as pessoas estão em situação de risco.

Eu acho que o “social” se constrói com o exemplo daqueles que querem mostrar outra alternativa. Muitas vezes a gente tem que dizer que aqueles meninos da FCG estão sob risco, que vão trabalhar nas minas de gesso e esse *trelele* todo. Tem que falar: ‘vem cá menino, vem dizer quanto seu pai ganha’. Existe uma grande diferença entre pobreza e simplicidade. Nesse meio das ONGs eu sou olhado meio de banda por ter essas opiniões...

Como é que se combate a gravidez precoce? É com camisinha? Não, é com os filmes de Fellini... é com isso que a gente combate, é com qualidade. Essa é a melhor prevenção”.

# Capítulo 2

## Concretizar!

### Como empresas responsáveis se relacionam com comunidades: Petrobras, Oi e Banco do Brasil

“Tal espaço encolhido em “aqui”, tal tempo encolhido em ‘agora’, tal ‘eu’ encolhido em ‘nós’, tal ‘nós’ encolhido em ‘eu’ é precisamente o que torna concreto o meu universo: um universo do aqui e agora, um universo concretizado sobre um único ponto” (FLUSSER, 2008: 149).

**Concretizar: Tornar (se) concreto, possível; realizar (se), efetivar-se. Do latim *concretu*, que existe em forma material. Que é considerado no objeto de que faz parte e não abstraído dele. Que tem consistência mais ou menos sólida; condensado, espesso, solidificado. Que exprime um objeto particular, determinado. Claro, definido (FERREIRA, 1999: 521).**

Ferreira (1999: 1735) significa relacionar como confrontar, ligar-se, fazer ou adquirir relações, conhecimento recíproco e/ou convivência entre pessoas. Relação, desde este ponto de vista é um investimento de ambas as partes no estabelecimento de algum espaço construído entre elas. Para o mesmo autor (1999: 758), engajamento significa empenhar-se em dada atividade ou empreendimento, ou a situação de quem sabe que é solidário com as circunstâncias sociais, históricas e nacionais em que vive. Engajamento, desde a perspectiva do autor, é um movimento de um em relação ao outro. Assim, nos parece correto e razoável a expressão do conceito que afirma que a responsabilidade social é uma forma de relação ou engajamento da empresa com os *stakeholders* buscando o caminho do desenvolvimento sustentável.

Na relação - a que nos interessa neste estudo -, ambos os participantes, empresas e comunidades, estabeleceriam este espaço de construção de algo entre eles. No engajamento, a empresa faria um movimento de compreensão e construção do espaço entre ela e a comunidade. Mas este espaço construído na relação ou no engajamento não é um espaço qualquer; segundo o conceito, visto no capítulo 1, este espaço é um espaço construído em contribuição com o desenvolvimento sustentável. A relação ou o engajamento serviriam de veículo para que pessoas em empresas compreendessem a tal situação das comunidades e, a

partir desta compreensão, estabelecessem limites para atuação empresarial<sup>1</sup> de maneira a não interferir negativamente na vida destas pessoas, colaborando assim com – principais aspectos do desenvolvimento sustentável – a redução da pobreza, a preservação ambiental e a melhoria da qualidade de vida almejada pelas comunidades, com respeito à autonomia e envolvimento dos cidadãos nos problemas locais (BRUNDTLAND, 1988).

Reparem que um dos pressupostos do conceito, uma vez que estabelece que o movimento para a construção do entre é ou de ambos ou da empresa (no caso do engajamento), entende que a existência de empresas, em alguma medida, interfere na vida das comunidades, bem como na vida dos demais *stakeholders*; pressuposto este que já traz implícito quem tem o poder nesta relação – uma vez que um pode fazer isto ao outro - e, por isso, precisa fazer um movimento para que seu poder não interfira negativamente nas existências alheias. Partimos, portanto, influenciados pelo conceito, do pressuposto de que a existência das empresas interfere na totalidade da sociedade e nas dimensões social, ambiental, cultural e política da vida das pessoas comuns, como afirmava Tragtenberg (2005: 25-57). Tragtenberg ia além, afirmando ainda que as teorias participativas constituíam-se no principal veículo de irradiação da ideologia do poder econômico para os que não o possuísssem.

Se entendermos e concordamos que as ações empresariais podem interferir mais, no presente contexto, na vida social que o contrário, então há um outro pressuposto no conceito que não é explicitado: que estas relações ou este engajamento, quando existem, são assimétricos, uma vez que um lado tem maior poder que o outro.

Não acreditamos, a princípio, que este seja um impedimento para esta relação que ora estudamos, mas reconhecemos que os esforços de posicionamento político das comunidades envolvidas nestas relações, quando há conflitos de interesses, são, no mínimo, delicados, uma vez que o poder de uma das partes pode obscurecer as possibilidades de limites e de atuação. Por quê? Por que se o poder é a habilidade desenvolvida por um ator na defesa de seus interesses, temos que reconhecer que quanto mais poder tem a empresa na relação com a comunidade, mais defenderá o “*business as usual*”, podendo “usar” a RSA somente como uma nova vestimenta para o mesmo rei.

---

<sup>1</sup> Esta é a visão do LTDS – Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social - da COPPE/UFRJ, para responsabilidade social empresarial. Ver SIMÕES *et al*, 2008: 30-37.

Não se trata aqui de moralizar esta relação e dizer quem está certo ou errado ou quem é bom e quem é mau. Esta é uma simplificação que não cabe e não colabora com o trabalho acadêmico (ou não deveria caber, pois, contrariamente, tivemos esta impressão ao ler alguns artigos na literatura temática). Trata-se de olhar para a relação sugerida no conceito com as dificuldades que lhe são peculiares ou, como dito no capítulo 1, trata-se de tentar fugir da história única e abrir outra perspectiva de olhar estas relações na RSA, pois nestes aspectos específicos, de poder e assimetria, têm pouco espaço na literatura e, quando há, partem do pressupondo que a aproximação do poder econômico empresarial com as comunidades é um fato intrinsecamente bom, como se estar em contato com o poder econômico conferisse poder – por osmose – a alguma parte ou como se o fato de uma empresa - detentora do poder econômico – entrar em algum tipo de relação com comunidades fosse, por si só, um minimizador de seu poder.

Tendemos neste trabalho a concordar com Bondy (2008) que identifica um “paradoxo do poder” na produção acadêmica sobre a RSA, afirmando que esta assimetria de poder pode sugerir estagnação do avanço da RSA e em última instância do desenvolvimento sustentável, uma vez que quanto mais poder, maior a capacidade de defesa do interesse de uma das partes, portanto, mais potência para dificuldades de mudança e de abertura para uma nova forma de atuação.

Ao investir recursos em uma comunidade – neste âmbito está construído este capítulo - a empresa pode estar mitigando impactos negativos diretos ou indiretos de sua atuação, pode estar sendo solidária com um contexto que reconheça necessitar de recursos para avançar, pode também estar investindo numa aposta de que o que a comunidade apresenta como projeto social a ser financiado seja parte da solução dos problemas que a comunidade enfrenta, mas pode também, como sugere Tragtenberg, e na contramão do que sugere o conceito de responsabilidade empresarial, estar cooptando a comunidade e irradiando seu poder econômico, o que, em última análise, poderia ser somente um veículo para fazer calar os descontentes, mesmo antes que o descontentamento possa vir à tona.

Este capítulo tenta sistematizar os casos acompanhados nesta pesquisa de maneira a abordar e investigar três inquietações. Em primeiro lugar, há uma tentativa de entender como, neste fenômeno que aproxima empresas e comunidades, é aplicado o conceito de “relação” (ISO, 2010) na perspectiva da responsabilidade social, ou seja, como esta relação opera na

prática. Em segundo lugar, tentamos, ao descrevê-las e sistematizá-las dentro do contexto da RSA, achar uma lógica comum, como também alguma distinção entre as diferentes formas de relação adotadas nas empresas estudadas. A nós parece que nem sempre há relação ou engajamento. Nas situações em que parece haver, observamos inúmeras dificuldades no que se refere à própria convivência entre diferentes racionalidades, tendendo a fazer com que a preocupação com os resultados “prometidos” pela relação - os objetivos estabelecidos pelos projetos nos quais as empresas investem - tome centralidade sobre os motivos que lhe deram origem. Em outras palavras, no decorrer de nossa pesquisa tendemos a acreditar num deslocamento que transfere a preocupação com a qualidade de vida das comunidades para uma preocupação mais clara e enfática em garantir os resultados estabelecidos nos textos dos projetos, por meio da gestão dos projetos. E isto nos leva a uma terceira questão para o capítulo: este fenômeno estaria facilitando a perseguição do desenvolvimento sustentável? Bastaria se aproximarem – empresas e comunidades – para que o impacto empresarial fosse mitigado ou para que as pessoas das comunidades envolvidas nos projetos tivessem uma melhor qualidade de vida? Desta forma, este capítulo aborda descrições, observações e reflexões sobre a relação empresas/comunidades na responsabilidade social empresarial, a partir de três experiências empresariais de ISP – Investimento Social Privado – na Petrobras, na Oi e no Banco do Brasil.

O ISP foi escolhido por se tratar da forma escolhida também pelas empresas para esta relação, como veremos mais adiante. Estas três descrições são precedidas por outra: o relato de um caso de diálogo entre Petrobras e pescadores da Baía de Guanabara que não se deu por meio de investimento em projeto, mas por pressão que a comunidade exerceu sobre a empresa por acreditar que a forma de atuação empresarial prejudicava-lhes a vida e a sobrevivência. E por fugir do modo mais comum que as empresas têm escolhido para estabelecer relações com o *stakeholder* comunidade, nos pareceu uma excelente oportunidade de observar outra forma de relação, alavancada pelo lado dos que, em geral, têm menor poder para estabelecê-las e que nos proporcionou uma possibilidade de cotejamento entre o que observamos no ISP e o que ocorreu neste caso: o caso da Mesa de Diálogo Petrobras e pescadores de Magé, no Rio de Janeiro. Foi por meio do acompanhamento desta mesa que as questões trazidas aqui amadureceram para o resultado deste trabalho.

As empresas escolhidas são de grande porte, modelos de gestão e também modelos de gestão responsável, pelo menos se olharmos para os prêmios e reconhecimentos que lhes foram conferidos, para a imagem e discurso que projetam no mercado, bem como para o pioneirismo em abraçar o tema e implantar a gestão responsável. Imaginamos que, por estes motivos, estas empresas tenham se empenhado para fazer o melhor e o melhor na relação com comunidades e por isso, mereçam ser tema deste trabalho. As empresas estudadas trabalham, entre outras ações, na responsabilidade social em relação ao *stakeholder* comunidade com repasse de recursos para projetos sociais, ou seja, por meio de investimento social privado, mas há diferenças, às vezes sutis, às vezes nem tanto, entre as formas de investir e de conduzir os investimentos.

Para abordar e desenvolver as questões trazidas para este trabalho, com o olhar que descrevemos até aqui, vamos visitar as principais organizações de ISP no Brasil, a produção acadêmica sobre investimento social privado e sobre este investimento nestas empresas especificamente e olharemos os três casos empresariais de ISP estudados neste trabalho. Descreveremos também o caso da Mesa de Diálogo da Petrobras com os pescadores de Magé, por acreditarmos que ali residem várias “pistas” para o entendimento do porquê do ISP ter sido “o” formato escolhido, entre tantas possibilidades, para exercer a RSA com comunidades. Este caso é, do ponto de vista do conceito da responsabilidade social, uma tentativa interessante de se relacionar com comunidades e mostra paradoxos e contradições de fundo que observamos no tema. Nele, a Petrobras, por meio de seus representantes, senta-se à mesa – uma Mesa de Diálogo - para encaminhar problemas trazidos por uma comunidade de pescadores que se considerou afetada negativamente pela atividade da Petrobras em Magé, na Baía de Guanabara, Rio de Janeiro.

As teorias e ferramentas empresariais manejadas de forma exemplar por estas empresas em sua administração têm na abordagem instrumental – estabelecer objetivos e metas, perseguir-los, monitorar e controlar os processos e, no percurso, negociar interesses – sua principal característica e um dos motivos para seu êxito gerencial. Estes movimentos “educam” os que trabalham na administração e organizam uma forma de atuar, uma cultura dentro do ambiente empresarial, que muitas vezes o extrapola (GAULEJAC, 2007) e sendo assim, supomos que este extrapolamento abarque também a instrumentalização do

diálogo/relação/engajamento no cumprimento de atividades responsáveis com as comunidades com as quais se relacionam.

Sabemos também que a forma de operar nas empresas é uma forma submetida às métricas de planejamento. Prevê-se de antemão os resultados – na formulação da estratégia - e as formas de conquistá-los - tática - e as atividades planejadas concentram-se em realizar e perseguir o pré-estabelecido. Dialogar, relacionar-se, por outro lado, pressupõe algum grau de risco, alguma abertura ao que não se conhece e alguma predisposição para resultados inesperados, ou seja, é preciso abandonar o controle em algum grau e contrariar as regras de gerenciamento.

Nossa hipótese é que por serem empresas com grande domínio sobre teorias e aplicação de teorias de economia e gestão, utilizem estes conhecimentos da “economia gestionária” (GAULEJAC, 2007) também na “relação ética e transparente” com as comunidades, limitando estas relações em algo instrumentalizado e mensurável, a serviço das empresas, mas sem o devido diálogo. Desta forma, o que “deveria” ser uma relação para melhorar as condições de vida e do meio, acabe por resultar em instruções sobre como submeter projetos que “caibam” nos editais e estratégias empresariais e sobre gestão de projetos e prestação de contas do investimento, que nos levem ao falso entendimento de que a cultura empresarial se amalgama com a cultura comunitária para o bem comum.

Não que este conhecimento - das empresas - não seja importante, sim, é; é fundamental que os projetos nos quais investem possam ser geridos de maneira adequada e possam levar aos resultados esperados. Questionamos aqui é se os objetivos estabelecidos nos projetos estão formulados para o desenvolvimento sustentável ou para o desenvolvimento empresarial. E tentamos entender como isso vem sendo realizado e a proximidade ou distância entre as pessoas responsáveis pelo diálogo com comunidades dentro das empresas e as pessoas da comunidade. Questionamos também se os resultados das métricas de gestão são, de fato, tradutores de mudanças do comportamento ou de mudanças e melhorias sociais. Se uma aproximação existe, é fato que o lado empresarial poderia “aprender” um pouco mais sobre o bem comum, ou não é disso que estamos falando quando o assunto é desenvolvimento sustentável? Questionamos o grau de contribuição da responsabilidade social – na relação com as comunidades quase que restrita ao repasse de recursos a um projeto que, de antemão se submeteu a um edital elaborado estrategicamente pela empresa – para o desenvolvimento

sustentável. Mais um pouco, questionamos se a empresa submete seus limites de atuação ao que apreende/aprende do diálogo com comunidades ou se, no outro extremo, a empresa traz a comunidade para seu universo e domínio cultural e desta forma, cumpre as formalidades, cooptando-a por meio da disponibilização de recursos.

Se isso que supomos for verdade, e se for verdade que a área social não dispõe de paradigmas de gestão que correspondam em robustez aos paradigmas de gestão das áreas produtivas, mais sólidos, estamos, de certo modo, entendendo que todas as discussões que levaram ao consenso sobre a necessidade de relação e diálogo (em especial nas normas brasileira e internacional de RSA) entre as partes interessadas e as empresas na colaboração com o desenvolvimento sustentável, são meros formalismos. Ainda, se são meros formalismos, poderíamos deduzir que não há perseguição da colaboração com o desenvolvimento sustentável, mas adaptação – conformidade - a critérios estabelecidos como importantes para que as empresas cumpram as “novas exigências” para a obtenção de sua licença para operar da forma adequada a elas próprias, ao mercado e a viabilização de seus negócios. Em última instância, a transformação da lógica do mundo produtivo na direção do desenvolvimento sustentável não estaria ocorrendo, o que ocorreria seria a cooptação dos “descontentes” e “impactados” para a lógica empresarial por meio de generosos investimentos financeiros.

As motivações e o acesso a cada uma destas empresas ocorreram de diferentes formas.

Acompanhei na Petrobras, no ano de 2010, uma mesa de diálogo realizada entre o departamento de Responsabilidade Social e pescadores que, inicialmente, se organizaram para pedir encaminhamentos em relação a impactos negativos advindos de uma obra realizada por subcontratada, na Baía de Guanabara, que lhes prejudicou a atividade econômica e a qualidade de vida. Este caso nos apontou algumas dificuldades do processo de maneira didática.

Na mesma empresa participei ainda das últimas três edições de seleção do edital de investimento social privado; os dois primeiros, em 2006 e 2007, como membro da comissão de julgamento na seleção de projetos, que constitui uma das etapas na escolha dos projetos contemplados e o último, em 2010, como pesquisadora. Acompanhei ainda uma Caravana Social, quando integrantes da empresa da área de projetos sociais vão a uma comunidade para sensibilização e esclarecimentos sobre o edital, sobre como inscrever os

projetos e escrever a proposta. Importante ressaltar que as informações da Petrobras são as mais disponíveis entre as três empresas. Tanto seus funcionários dão informações sem muitos problemas e boa parte do que está descrito aqui em relação ao ISP é público e pode ser acessado pela internet, quanto é possível encontrar mais artigos acadêmicos sobre sua atuação no tema.

Na Oi, por meio do Instituto Oi Futuro de Responsabilidade Social, participei da seleção de projetos do Programa Oi Novos Brasis em 2010, como consultora sênior no julgamento das propostas. Acompanhei ainda, como pesquisadora, o processo de acolhimento dos projetos depois de ganhar o patrocínio, já em 2011. Mas, anteriormente, de 2004 à 2009, realizei a pesquisa *Análise dos Balanços Sociais das Empresas de Telecomunicações Brasileiras* (AFONSO, 2005 e 2008; AFONSO CAMPOS E BARTHOLO, 2009), pesquisa da qual a Oi fazia parte e se constituiu em um dos motivos de aproximação.

No Banco do Brasil, durante dois anos, 2009 e 2010, dei aulas - como professora do FGV Online -, a gestores de agências de todo o país, discutindo justamente a aplicação da estratégia de responsabilidade social da empresa e sua proposta para a relação com comunidade, por meio de programa chamado Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS. Os “alunos” eram justamente os gerentes das agências e responsáveis pelo diálogo com comunidades, já, à época em curso, por meio de metas estabelecidas em seus acordos de trabalho no Banco. Visitei, em 2011, a experiência de DRS em Quixadá, Ceará, cujos resultados foram comemorados como exitosos pelo banco (GONZALEZ, 2008). A disciplina foi ministrada para 19 turmas, correspondendo a cerca de 450 gestores e chamava-se Alinhamento Institucional. Durante estes dois anos, tive a oportunidade de debater com os gerentes sobre o tema, sua importância para o Banco e compartilhar êxitos, dificuldades e críticas tanto em relação à estratégia, como em relação à sua operação.

Durante todo este processo, conversei com inúmeros atores, de maneira informal e entrevistei outros tantos.

## **2.1 – O investimento social privado – ISP – melhoria da qualidade de vida das comunidades ou *bandaid* para as vítimas do progresso?**

Segundo Porter e Kramer (2006), as empresas não obtêm melhores resultados nos avanços em relação à RSA por dois motivos principais: por que encaram o negócio em si como uma

atividade “contra” (“*against*”) a sociedade e por que pensam a responsabilidade social como algo genérico em vez de pensá-la como um caminho apropriado para as estratégias, que teria mais potencial para desenvolver negócios com inovação, que supõem as visões mais tradicionais, que a classificam como custo. Nos perguntamos quem determina se o negócio é contra ou a favor da sociedade e em qual momento isto é determinado?

Para os autores, na maior parte das empresas, a RSA seria uma escolha entre resultados financeiros ou resultados socioambientais; mas eles afirmam que se poderia ganhar nos dois sentidos – financeiro e socioambiental - caso as empresas adotassem estes investimentos com métricas apropriadas, como fazem com o próprio negócio e apontam como evidência enormes prejuízos empresariais provocados por práticas irresponsáveis. Para os mesmos, quando a RSA está na estratégia das empresas, são distintas duas formas de atuação: a RSA responsiva e a RSA estratégica.

Na RSA responsiva seriam englobados dois aspectos fundamentais. O primeiro é a boa cidadania corporativa, entendida pelos autores como a atuação norteada por um plano estratégico de longo prazo, visando melhorar todas as relações com todos os públicos afetados pelas atividades das empresas. O segundo aspecto da RSA responsiva tem por objetivo ações em toda a cadeia de valor que visem minimizar os efeitos adversos das suas atividades para a sociedade e para o meio ambiente. Desta forma, as empresas antecipariam a ciência e entendimento destes aspectos negativos e desenvolveriam medidas que evitassem ou aliviasses estes efeitos. Os autores afirmam que as medidas a serem tomadas podem ser identificadas por meio de *benchmarking*, ou seja, baseadas nas melhores práticas de outras empresas.

Na segunda forma de RSA apontada pelos autores, a RSA estratégica, as empresas tentariam obter vantagem competitiva – diferenciação dos concorrentes, numa aproximação com atividades de marketing – para atingir uma posição única no mercado por meio de suas práticas de RSA. A ideia básica seria buscar uma diferenciação dos concorrentes justamente na RSA, alinhando o “bem” da empresa ao “bem” da sociedade como um todo.

Eles defendem ainda que a RSA seria uma prioridade “inescapável” para empresas em qualquer país e que sua mensuração seria uma arma importante para a mudança do comportamento empresarial, mas afirmam que as empresas ainda não encontraram uma forma de mensuração adequada.

Concordamos em parte com os autores e a parte com a qual mais concordamos é que esta atividade é “inescapável” para as empresas que pretendam permanecer no mercado a médio e longo prazos, mas a curto prazo, não é isso o que observamos. Entendemos também que empresas e sociedade, a despeito da necessidade de produtos, serviços e empregos, só podem se colocar do mesmo lado - e não *against* - na medida em que possam se relacionar e avançar no encaminhamento dos impactos que provocam na sociedade, mais diretamente degradação ambiental e concentração de riquezas, mas existem inúmeros outros impactos negativos que não chegam ao grande público ou à sociedade como um todo, como por exemplo, o caso que vamos relatar entre - aí sim, “*against*” - pescadores e Petrobras.

Entendemos também que o papel das empresas para a sociedade é um papel ambíguo. Muitas pessoas que compõem a sociedade dependem das empresas para obter e manter seus empregos e para adquirir produtos e serviços que necessitam ou desejam em suas vidas; são as empresas, afinal, que mantém a economia girando. Mas boa parte da sociedade está distante das empresas como empregados, como consumidores e como cidadãos, não tendo sequer acesso às informações sobre como as empresas tratam muitas questões ambientais ou sociais; muitas vezes, boa parte das pessoas só tem acesso a esta informação na prática, ou seja, quando sofrem algum impacto negativo. As atividades produtivas reproduzem boa parte das mazelas sociais como a desigualdade de gênero, de raça, a iniquidade social por meio de enormes discrepâncias entre salários ou de tratamento nos diversos níveis hierárquicos, só para citar algumas (ETHOS/IBOPE, 2010). Contudo, para boa parte da população, estas não são informações visíveis ou, às vezes, são aceitas como se fizessem parte do cenário, como se não fosse possível mudar este quadro ou imaginar alguma outra situação.

Por isso, cremos que ambas as formas – responsiva ou estratégica – não prescindam de alguma abertura para aprendizado mútuo entre comunidades - ou qualquer um dos outros *stakeholders* – e empresas, não prescindam de engajamento, na melhor acepção da palavra. Entretanto, recaímos na questão custo uma vez que o planejamento e seu controle são ferramentas e “hábitos” estudados e utilizados para o justo equilíbrio entre o investimento e seu retorno. Creemos que enquanto empresas agirem como os únicos alavancadores e controladores do processo, não inovarão neste aspecto e continuarão a criar conflitos com comunidades e a determinar, ou minimamente delimitar, a liberdade da sociedade e das

comunidades na escolha da forma de vida que valorizam e desejam manter. Os impactos negativos das empresas, na sociedade ou ambiente, não podem ser encarados como uma fatalidade impossível de ser mudada, enquanto assim o forem, a responsabilidade social não será efetiva, mas somente discurso. Justo por que a racionalidade vigente da cultura econômico-empresarial está inequivocamente ligada ao paradigma econômico, um dos elementos do tripé sustentabilidade que é composto também pelo desenvolvimento social e ambiental. E para que o estado do mundo mude neste âmbito, é preciso uma outra racionalidade. E esta racionalidade, que requer uma mudança de paradigma, não pode ser obtida sobre as bases da mesma racionalidade que nos trouxe, da forma como viemos, até aqui.

Um exemplo bastante claro de como o econômico não pode ser “o” ângulo, o único ângulo, de um novo pensamento, está ocorrendo agora, no Rio de Janeiro. A empresa Chevron, por subestimar os riscos de sua operação na Bacia de Campos, fez vaziar uma quantidade de óleo que até o momento (dezesseis dias após o vazamento ser detectado) ainda não se consegue mensurar com precisão (“três mil barris, de acordo com estimativas da empresa, ou 15 mil barris, segundo a Secretaria de Ambiente”). A lógica econômica diz que é melhor gastar o mínimo que correr o risco de gastar mais em nome da segurança. Ainda, especialistas dizem que a multa para casos como estes (pequena em relação ao investimento) justifica a economia de custos na elaboração dos projetos de exploração (RITTO, 2011). Ou seja, é melhor correr o risco e, no caso de problemas, pagar a multa. Esta é a racionalidade que precisaria mudar.

Husted (2003), embora não use as mesmas expressões que Porter e Kramer, também aponta duas formas de RSA: uma mais ligada a operacionalização de um investimento na correção da conduta empresarial e outra que não foge a primeira forma, mas que além dela, preocupa-se ainda com os resultados dos investimentos no negócio, ou seja, age mais estrategicamente.

Para decidir de qual forma realizar as iniciativas sociais, Husted sugere duas decisões que apresenta em forma de perguntas: (1) em quais ações de RSE a empresa pretende se envolver? e (2) Como tais ações de RSE serão gerenciadas de maneira a levar aos menores custos possíveis? Quanto a pergunta 2, propõe um modelo de gestão com três opções de

gerenciamento: *in-house* ou doméstico, *outsourced* ou terceirizado e híbrido ou colaborativo.

No modelo *in-house ou doméstico*, o gerenciamento é interno, as ações se caracterizam pelo envolvimento das empresas no planejamento, execução e avaliação dos projetos. Para o autor, há vantagem neste modelo no sentido de atingir os objetivos da comunidade e da empresa ao mesmo tempo.

No modelo *terceirizado ou outsourced*, os recursos financeiros são transferidos a outras organizações, comumente ONGs, que se responsabilizam por sua aplicação em projetos sociais e também por seu gerenciamento, atendendo aos objetivos dos beneficiários. A empresa tem envolvimento mínimo com este tipo de ação, entendido como filantrópico.

No modelo *híbrido ou colaborativo* é sugerida uma parceria entre a organização sem fins lucrativos e a empresa e ambas disponibilizam recursos – não somente financeiros – e compartilham tanto gerenciamento, quanto objetivos.

O modelo de Husted (2003) dá importância às dimensões “centralidade” – entendida como a proximidade entre as ações de RSA e os objetivos empresariais ou de negócios – e “especificidade” – entendida como características que não permitem aos concorrentes imitar as ações e, conseqüentemente, obter vantagens por meio delas, como demonstrado na Figura 2.1:

		Centralidade	
		Baixa	Alta
Especificidade	Baixa	Terceirizado	Colaborativo
	Alta	Colaborativo	Doméstico

Figura 2.1: Alternativas de gestão da RSE.  
Fonte: Husted (2003, p. 493).

O autor entende que as opções de gerenciamento são mais terceirizadas quanto menos se relacionem ao negócio – menor centralidade -, e que esta opção traria também menor possibilidade de avaliar a efetividade e resultados. Por outro lado, as opções de alta especificidade estariam mais alinhadas ao gerenciamento doméstico ou híbrido, pois demandaria competências específicas da empresa, permitindo ainda avaliações e resultados melhores, ou seja, seriam mais estratégicas.

É contraditório encarar uma ação empresarial pelo desenvolvimento sustentável (assim reza o conceito de RSA) apenas considerando aspectos que interessam as empresas?

Os casos de ISP por meio de editais públicos como ocorrem na Oi e na Petrobras são uma mistura das formas do modelo de Husted. Podem ser considerados de gerenciamento doméstico pela perspectiva de que os objetivos a serem perseguidos pelas organizações proponentes no edital, são estabelecidos pela empresa; podem ser considerados terceirizados pela perspectiva de que os recursos são repassados e alocados pelas organizações proponentes, mas sob o comando da empresa patrocinadora; e podem ainda ser considerados híbrido ou colaborativo, sob a perspectiva de que uma vez os recursos transferidos, a organização, para realocá-los, deve fazê-lo em parceria com os gestores de RSA representantes da empresa.

As duas perspectivas – Porter e Kramer e Husted – partem do princípio que seja possível, em qualquer situação, alinhar as perspectivas e interesses da comunidade (sociedade, *stakeholders* ou impactados) e dos negócios, mas não apontam potencial algum para situações diversas, onde uma atividade empresarial seja, por si, um impedimento do alcance ou da melhoria na qualidade de vida da comunidade ou onde a melhoria da qualidade de vida da comunidade ou seus interesses sejam impedidos ou inviabilizados por uma atividade empresarial qualquer.

As duas perspectivas também assumem, mesmo que implicitamente – como um dado que não possa ser mudado - a assimetria do poder econômico entre empresas e *stakeholders* e suas consequências, uma vez que não abordam qualquer situação onde o interesse de negócio da empresa possa ser um impedimento da qualidade de vida ou dos objetivos da comunidade. As duas perspectivas, portanto, não abarcam a questão da liberdade de escolha da comunidade (SEN, 2000) sobre o tipo de vida que deseja levar, levando estas comunidades muitas vezes a uma situação paliativa e temporária, limitada a uma compensação por um tempo determinado que, ao seu término, os deixará numa situação igual ou mais precária que a de quando o projeto foi iniciado. Acreditamos que as premissas e os fundamentos destas visões sejam simplistas demais, ou muito assimétricos, pois partem de um pressuposto que não é real. Em muitas situações a questão em jogo no momento da decisão empresarial sobre qual ação social implantar ou de qual forma gerenciá-la não é a principal, ao menos, não o é da perspectiva da comunidade e a situação desejada pela comunidade não é a de compensação pelo dano, mas a vontade de não sofrer o dano. Para estas situações, não há teoria ou instrumento cabível, a única possibilidade

para a comunidade é o negócio não acontecer; mas esta não é uma possibilidade compreendida pela literatura temática, pela ação empresarial, ou pelo pensamento hegemônico.

O conceito de responsabilidade social sugere a relação ética e transparente, mas não sugere se ela deve ser estabelecida antes ou depois da ação e o que observamos é que a relação, no caso do ISP, não é estabelecida, a não ser para os interesses das empresas em acompanhar o processo para tirar partido dos resultados que ele fornece. Muito do discurso, teorias e instrumentos da responsabilidade social empresarial partem do pressuposto de que a empresa fará o que seus objetivos determinam, independentemente das conseqüências e que poderá, no máximo, dividir com a comunidade ou com o representante dela, as formas como o ISP será gerenciado.

Para que a responsabilidade possa ser responsiva ou estratégica, antes, é preciso haver responsabilidade, como resposta a uma presença (BUBER, 2001). Não cremos ser possível estabelecer métricas, como pensam Porter e Kramer que provoquem transformação social se as empresas continuam na suas posições pré-estabelecidas, se as empresas dentro de um mesmo paradigma, tentam abarcar o desenvolvimento social. Mas acreditamos que as métricas possam fortalecer imagem e discursos das empresas. Como coloca Husted, as ações podem ser gerenciadas de forma que beneficiem a empresa, mas, ao mesmo tempo, não podem perder de vista que o motivo de sua existência é a colaboração com o desenvolvimento sustentável e não somente com os resultados empresariais. E não são todas as situações que permitem que um projeto dê conta dos objetivos tanto das empresas quanto das comunidades. Cremos que neste cenário de hegemonia econômica como história única, a responsabilidade social acaba como um “*bandaid* para as vítimas do progresso” (DOWBOR, 1999:6): bonitinho, mas paliativo. Vide o caso da Chevron, emblemático.

Boa parte das experiências de empresas na relação específica com comunidades, objeto deste trabalho, está classificada como ISP – Investimento Social Privado. O conceito é definido pelo GIFE (2011a) – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas -, ao qual as três empresas são associadas (Oi Futuro, Fundação Banco do Brasil e Petrobras), como “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”, podendo ser alavancado “por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público e também pela alocação de

recursos não financeiros e intangíveis”. Ainda segundo o GIFE, estas ações seriam protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou constituídos por famílias, comunidades e indivíduos e teriam como elementos fundamentais os abaixo, que o diferenciariam das ações assistencialistas (GIFE, 2011b):

- a) preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos;
- b) estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social;
- c) envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

O GIFE é uma organização não governamental, formada, sobretudo, por empresas ou ONGs empresariais, cuja missão, visão e objetivos estão assim descritos em seu site:

**“Missão** - Aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum.

**Objetivo** - Contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público.

**Visão 2020** - Um setor de investimento social relevante e legítimo, que abrange diversos temas, regiões e públicos, formado por um conjunto sustentável e diversificado de investidores” (GIFE, 2011c).

Em seu histórico o instituto afirma que surgiu de um grupo de discussão informal sobre filantropia que se institucionalizou no início dos anos 90, entre outros motivos, pela intensificação do “debate internacional sobre a crescente incapacidade do Estado de cumprir sozinho suas obrigações no campo do bem comum” (GIFE, 2011d, grifo nosso).

Em seu código de ética afirma que “advoga a dignidade do homem e sua primazia sobre todos os outros valores de ordem material, equiparando assim o desenvolvimento social ao próprio bem comum, o qual é, em última análise, a própria razão de ser do GIFE” (GIFE, 2011e).

Um parágrafo deste mesmo texto é especialmente interessante na análise de seu discurso e na evidência da contradição:

“Sendo assim, as práticas de investimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos), por parte da empresa mantenedora, como são, por exemplo, marketing, promoção de vendas ou patrocínio, bem como políticas e procedimentos de recursos humanos, que objetivam o desenvolvimento e o bem estar da própria força de trabalho, portanto no interesse da empresa” (GIFE, 2011e, grifo nosso).

Este texto estabelece ou não uma contradição com as propostas de diferenciação competitiva trazidas por Porter e Kramer e Husted?

No mesmo site, na lista “Associados” (GIFE, 2011f), está a Fundação Bradesco, por exemplo. No site do Banco Bradesco, portanto um instrumento comercial, no menu “Responsabilidade Socioambiental”, figura uma página denominada “Investimentos Socioambientais” (BRADESCO, 2011a). Nesta, além de destaque para os investimentos, há a propaganda do “Cartão Bradesco Casas André Luiz”, um cartão de afinidade, portanto, uma ação de marketing – marketing social – que associa a venda do produto cartão de crédito à doação de parte da renda a uma causa, como visto na Figura 2.2:



Figura 2.2: Propaganda em página do Banco Bradesco  
Fonte: BRADESCO, 2011a

Clicando sobre o cartão, entramos numa página (BRADESCO, 2011b) denominada “Finanças Sustentáveis”, que oferece nada menos que nove produtos do banco: crédito rural; crédito imobiliário; linhas de crédito socioambientais; linhas de crédito de repasse do BNDES, cartões de crédito BNDES, crédito consignado; cartão de pagamento de benefícios do INSS, cartões de crédito com foco socioambiental e cartões *Private Label*. Em “cartões de crédito com foco socioambiental” o banco explica a quais instituições, além das casas André Luiz, repassa parte da anuidade de seus cartões de crédito de causa.

Este não é o objetivo do trabalho, foi só um exemplo, genérico, para evidenciar o quanto ainda estão distantes, o discurso e prática empresarial na RSA.

A segunda instituição que se dedica ao investimento social privado no Brasil, mas com expressão bem menor é o IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social -

uma OSCIP - organização da sociedade civil de interesse público -, e é uma espécie de consultoria de empresas para o ISP:

“Por meio da promoção e estruturação do investimento social privado, o IDIS busca sistematizar diferentes modelos de intervenção social que contribuam para a redução das desigualdades sociais no País (...) tem como valor a geração e disseminação de conhecimento e práticas que possam ser úteis a um maior número de pessoas, muito além daquelas que participam de suas consultorias e iniciativas. Eventos, pesquisas, publicações, seminários e este Portal do Investimento Social são instrumentos para compartilhar esse conhecimento” (IDIS, 2011a).

KISIL (2006:1), presidente do IDIS, associa ISP ao conceito de “nova filantropia”. Para o autor, a filantropia tradicional se concentra em recursos financeiros disponibilizados para necessitados, baseada na decisão de:

“indivíduos que, voluntariamente, atendem aos necessitados, mas de forma assistencialista, isto é, partindo das necessidades básicas de sobrevivência do ser humano, como alimentação, vestimenta, albergue etc.. Essa postura está inserida dentro de uma visão bastante difundida pelas religiões, que é o entendimento de que ‘dar’ é uma expressão de amor ao próximo e, conseqüentemente, a satisfação de um desígnio divino” (KISIL, 2006:1).

Na nova filantropia um segmento da sociedade civil (empresários e executivos de empresas) busca a construção de um “sistema alternativo” para a situação de exclusão social, econômica, política ou cultural, utilizando-se de recursos privados para o benefício público. Ainda segundo o autor, a nova filantropia transforma a sociedade e suas ações:

“(...) tornam serviços e bens mais acessíveis, construção de relações entre diferentes setores e grupos sociais, geração de capital humano e social, influência em políticas públicas. Seu compromisso é com a mudança da sociedade, com a alteração do *status quo*” (KISIL, 2006:2).

Nas palavras de Kisil, a ISP estaria promovendo um “sistema alternativo” para os problemas socioambientais, mas o autor e presidente da ONG de consultoria não questiona em nenhum momento o fato de as conseqüências da produção e consumo, ou seja, os problemas ligados a forma como atuam às empresas, seus clientes e parceiros, terem colaborado para provocar o tal sistema que diz ser necessário e ajuda a mudar por meio dos serviços que presta aos seus clientes (IDIS, 2011b).

As duas organizações que mais atuam promovendo o ISP no Brasil têm natureza claramente empresarial e o mesmo tipo de discurso que dá ênfase a falsas questões. Nos dois discursos encontrados em suas páginas na internet, as principais questões tanto da produção quanto do consumo fazem-nos crer que basta mudar (e mudam?) a forma de produção, por meio da gestão responsável e consumir como um consumidor consciente,

privilegiando as empresas responsáveis, que todos os problemas sociais e ambientais estariam resolvidos.

Para Schommer (2000), o ISP caracteriza-se pela preocupação, nas decisões de investimentos, com os resultados confrontados aos seus objetivos, no sentido de gerar retorno positivo à sociedade; aspecto este apontado pela autora como a diferença entre ISP e filantropia empresarial. Uma questão emerge, pois, desta afirmação: com quais objetivos os resultados devem ser confrontados? Com os objetivos dos fundamentos do desenvolvimento sustentável? O que nos levaria ao conceito de RSA. Com os objetivos trazidos nos projetos? O que nos levaria ao acompanhamento do projeto em si, sem que questionássemos as condições sobre as quais tenha sido elaborado (como as dos editais, por exemplo). Ou ainda, com os objetivos de investimento empresarial? O que nos levaria à estratégia empresarial.

A filantropia seria, segundo a autora, caracterizada apenas pela doação de recursos às ações ou instituições, sem a preocupação com o resultado. A autora evidencia, no entanto, a dificuldade para caracterizar o ISP no Brasil, pois nascido o conceito nos E.U.A. haveria uma dificuldade sociocultural de transposição.

Nogueira e Schommer (2009:1) apontam que a abordagem acadêmica sobre ISP está centrada nas ações de responsabilidade social empresarial, discutindo, sobretudo, os papéis de empresas, Estado e sociedade civil para atendimento de demandas sociais e que seu conceito foi criado “nos anos 1990 por um grupo de executivos e líderes de empresas, fundações e institutos para designar uma forma de atuação social do setor privado, sobretudo empresarial, que buscava se diferenciar de formas mais tradicionais de filantropia”. Lembram (2009:4) que o ISP é o foco preferencial do investimento social nas empresas e distinguem escopo e ações entre RSA e ISP, por meio de um desenho que “se tornaria conhecido pelos profissionais da área como ‘o guarda-chuva da responsabilidade social’”, mostrado na Figura 2.3:



Figura 2.3: “O guarda-chuva da responsabilidade social”.  
 Fonte: adaptado de Nogueira e Schommer (2009:4).

Não concordamos que os resultados confrontados com os objetivos nas decisões de investimento possam, necessariamente, gerar retorno positivo à sociedade. Observamos que a produção acadêmica relacionada à administração e à produção tendem a favorecer todas as ações que são medidas, mas não há na literatura preocupação em discutir a aplicação dos conceitos e seus fundamentos, relacionadas às formas de produção e consumo dentro do sistema.

Ventura (2003) aponta três motivações distintas para o investimento social privado:

- a) pelo aspecto coercitivo, quando empresas maiores forçam, pela lógica de “escorrer” a RSA pela cadeia produtiva, que as empresas fornecedoras adotem práticas semelhantes as suas, impondo à cadeia ações que julgam serem importantes na responsabilidade social;
- b) pelo aspecto mimético, ou de *benchmarking*, quando empresas realizam ações parecidas com as que realizam as empresas ditas de ponta na responsabilidade social;
- c) pelo aspecto normativo, quando a sensibilidade de gestores e/ou a percepção das pressões sociais determinam um curso de ação em relação à RSA e aos impactos provocados nos *stakeholders*.

Coelho e Gonçalves (2007: 25), baseados Peliano (2001) questionam se o ISP se dá por bondade ou interesse e apontam como resposta a afirmativa que existe um misto entre as duas motivações, uma vez que estas são complexas e interdependentes: “questões altruístas convivem com aspectos estratégicos, ligados muitas vezes à lógica do sistema capitalista”.

Marino (2003:32) informa que a prática de ISP foi trazida por empresas transnacionais, em sua maioria norte americanas, reproduzindo as práticas de boas relações com a comunidade e incentivadas pela Câmara Americana de Comércio – AMCHAM – com a instituição, em 1982 do prêmio ECO que reconhece ações exemplares e projetos de atendimento a necessidade de caráter público por empresas privadas.

Nogueira e Schommer (2009: 8-9) distinguem modalidades de investimento social privado em (a) investimento social corporativo, (b) investimento social comunitário, (c) investimento social familiar (d) investimento social independente e (e) outras modalidades, subdivididas em 3 tipos (1) *venture philanthropy*, (2) investimento socialmente responsável e (3) “*diáspora philanthropy*”:

- a) Investimento social corporativo – é realizado por empresas, de maneira sistemática e estruturada em favor de um interesse ou causa coletiva, podendo ser aplicado diretamente pela empresa ou por intermédio de um instituto ou fundação ou ainda por parcerias diretas com ONGs, outras empresas ou fundações empresariais, órgãos do governo, escolas, universidades, conselhos etc.. Nesta classificação, os recursos são financeiros ou técnicos;
- b) Investimento social comunitário – com a expectativa de obter melhorias para uma comunidade, este tipo de investimento mobiliza recursos e capacidades de diferentes atores em torno de uma organização ou uma rede de organizações comunitárias;
- c) Investimento social familiar – motivados por razões religiosas e culturais e por incentivos institucionais, corresponde à alocação de recursos de indivíduos ou famílias para o benefício público, com organização criada para este fim ou por meio de parcerias com organizações existentes;
- d) Investimento social independente – destinação de um fundo patrimonial autônomo administrativa e financeiramente, de um grupo de empresas, organizações ou

famílias, para uma causa, não necessariamente comunitária (como direitos humanos, por exemplo);

e) Outras modalidades – correspondem às novas formas de aplicação de recursos privados em benefício público e são mais comuns nos E.U.A. e países europeus, destacando-se três tipologias:

- 1 *Venture philanthropy* – investimento de doadores de setores específicos da economia, como o setor de tecnologia da informação;
- 2 Investimento socialmente responsável – destinação de recursos de fundos patrimoniais em empresas ou fundos financeiros tidos como responsáveis (ISE Bovespa ou *Dow Jones Sustainability*, por exemplo);
- 3 *Diáspora philanthropy* – recursos enviados por imigrantes a seus países de origem para iniciativas sociais.

Os autores apontam as diferentes práticas como um processo de aprendizado contínuo ao longo do tempo, influenciado pelo contexto social, político e ambiental onde se desenvolvem. No caso de nosso trabalho, segundo esta classificação, estamos olhando ações de investimento social corporativo.

A despeito do aprendizado, algumas críticas e desafios do ISP na literatura temática (SCHOMMER, 2009: 11-12) se referem ao baixo grau de conhecimento do tema pela maioria das empresas; baixo grau de diversificação dos modelos de aplicação dos recursos; desconfiança e confusão de papéis entre empresas, governo e sociedade civil, com conseqüente dificuldade de interlocução entre atores com lógicas distintas, prejudicando ou limitando que ações compartilhadas solucionem problemas sociais; dificuldade e resistência de colaboração entre setores. Um dos motivos apontados para estas críticas diz respeito à falta de confiança, que passaria pelo diálogo e por mecanismos de comunicação claros e transparentes entre os que buscam contribuir para um mesmo fim.

Mas entre os autores brasileiros, foi em Dowbor (1999: 1) que encontramos eco para nossas observações. O autor coloca, ao falar de investimento social privado, que sua primeira constatação diz respeito ao enorme acúmulo teórico das áreas produtivas, enquanto a área social não dispõe dos mesmos paradigmas de gestão e oscila entre “burocratismos estatais ultrapassados, e privatizações desastrosas”. O autor afirma que serviços sociais são

diferentes de produção e, por isso, necessitam de respostas específicas. Dowbor (1999:3) afirma que:

“As mega-empresas que surgem neste fim de século ultrapassaram amplamente a dimensão de unidades micro-econômicas de produção, e passaram a se arvorar em construtoras do sistema macrosocial, e o resultado é calamitoso. A empresa constitui um excelente organizador de produção, e o mercado como um dos reguladores da economia deve ser incorporado no nosso universo de valores. Mas a sociedade de mercado é desastrosa. Não se trata de destruir a empresa, mas de repensar o universo no qual ela se insere.

O relatório da Unctad de 1997, traz uma análise precisa: nas últimas três décadas, a concentração de renda aumentou dramaticamente no planeta, desequilibrando profundamente a relação entre lucros e salários. No entanto, estes lucros mais elevados não estão levando a maiores investimentos: cada vez mais, são desviados para atividades de intermediação especulativa, particularmente na área das finanças. O resultado prático é que temos mais injustiça econômica, e cada vez mais estagnação: a taxa de crescimento da economia do planeta baixou de uma média geral de 4% nos anos 1970, para 3% nos anos 1980, e 2% nos anos 1990.

Esta articulação perversa é muito importante. Apesar de todos criticarmos as injustiças econômicas, ficava na nossa cabeça, formando um tipo de limbo semi-consciente, a visão de que afinal o luxo dos ricos bem ou mal se transformava em investimentos, logo em empresas, empregos e salários, que em última instância significariam mais bem estar. De certa forma, a desigualdade e os dramas sociais seriam um mal necessário de um processo no conjunto positivo e em última instância (e a longo prazo) gerador de prosperidade. É este tipo de "pacto" que está hoje desfeito. Na análise da Unctad, é esta associação de aumento de lucros com investimento estagnado, desemprego crescente e salários em queda que constitui a verdadeira causa de preocupação” (DOWBOR, 1999:3).

Sobre estas críticas ao sistema, parece que a alternativa encontrada pelo autor envolve um leque de alianças e parcerias para o desenvolvimento de maneira mais sustentada, que atenda a maior parcela da população mundial, alertando que é preciso dialogar e achar formas para que a desigualdade diminua apontando que a nossa única alternativa parece ser o bem estar da maioria da população.

O autor chama atenção para a centralidade da área social:

“A saúde já não é mais um complemento onde pessoas com preocupações sociais vêm colocar um *bandaid* nas feridas das vítimas do progresso, como a cultura já não é o verniz chique de uma pessoa com dinheiro. A área social, hoje, *é o negócio*” (DOWBOR, 1999:6).

Passamos de uma visão filantrópica “um tipo de bálsamo tranquilizador para as consciências capitalistas” para a compreensão de que o desenvolvimento da área social é indispensável à produtividade empresarial, essencial para as próprias atividades

econômicas. Mas o autor alerta para o fato de que a atividade econômica é um meio para o alcance do bem estar social, este sim, um fim e que não é razoável a colocação da área social a serviço das empresas e justifica sua tese com a seguinte afirmação:

“A mudança de enfoque contribuiu para nos dar um choque de realismo. Enquanto colocávamos as atividades produtivas no centro, na visão do Banco Mundial centrada no produto interno bruto, podíamos nos vangloriar de sermos a oitava ou nona economia mundial. Quando olhamos o Brasil pelo prisma da qualidade de vida, nos critérios definidos nos *Indicadores de Desenvolvimento Humano* das Nações Unidas, o nosso lugar no ranking planetário é 79º” (DOWBOR, 1999: 6).

Hoje somos o sexto país pelo ranking do PIB<sup>2</sup> e o 84º no ranking do IDH<sup>3</sup>.

Duas ideias centrais acompanham o argumento de Dowbor: a área social é central para o desenvolvimento e o desenvolvimento social o parâmetro, o principal critério, para a avaliação do desenvolvimento do país.

Uma metáfora muito interessante trazida pelo autor evidencia as contradições entre setor produtivo e desenvolvimento social:

“Quando um grande produtor de soja nos afirma que é capaz de suprir as nossas necessidades agrícolas em geral, visualiza dezenas de milhares de hectares de plantações numa ponta, e consumidores felizes na outra. Em outra visão, esta opção representa êxodo rural, famílias sem emprego penduradas nas periferias urbanas, gigantescos custos humanos, e enormes custos financeiros em termos de segurança, saúde e outros, além de um fluxo de renda insuficiente para consumir o produto” (DOWBOR, 1999: 7).

Na sequência, faz uma crítica a respeito da escala como “o” argumento mais importante da produtividade:

“Pode-se elencar centenas de opções deste tipo, entre a produtividade da macro-empresa e o bem-estar social. Não há dúvida que, na ponta do lápis, mil hectares de tomate permitirão uma produção a custo unitário mais baixo. É a lógica micro-econômica. No entanto, se somarmos os custos do êxodo rural, do desemprego, da criminalidade, da poluição química, dos desequilíbrios políticos gerados pela presença de mega-poderes econômicos, não há dúvida que a sociedade como um todo terá uma produtividade menor. Em outros termos, a melhor *produtividade social* não é a que resulta da simples maximização e soma das produtividades micro-econômicas” (DOWBOR, 1999: 7).

---

<sup>2</sup> No fim do ano de 2011, segundo a *Economist Intelligence Unit* – EIU -, empresa de consultoria e pesquisa ligada à revista *The Economist* o Brasil se tornou a sexta maior economia do mundo (COSTA, 2012).

<sup>3</sup> O IDH é um índice desenvolvido em 1990 pelo PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – e varia de 0 a 1 (quanto mais próximo de 1, maior o nível de desenvolvimento humano) . Engloba três aspectos essenciais do desenvolvimento humano: conhecimento (medido por indicadores de educação), saúde (medida pela longevidade) e padrão de vida digno (medido pela renda).

As colocações de Dowbor apontam para uma racionalidade econômica “burra” que precisa ser superada, uma vez que a economia simplificada de recursos (é mais barato pagar multas ambientais que solucionar problemas; é mais barato produzir números resultantes de investimentos sociais, que de fato transformar; é mais barato pagar o contencioso do que mudar um sistema de atendimento ao consumidor) tem impactos desastrosos na vida social que demandarão muito mais recursos para serem sanados, além de perdermos em qualidade de vida, como já afirmava Stern (2006) em seu relatório sobre os custos das mudanças climáticas no curto e no longo prazo. Uma consideração do autor ilustra bastante bem um dos aspectos apontados como crítico no investimento social privado (SCHOMMER, 2009) que é o distanciamento entre investidores e comunidades:

“A opção liberal centrada no lucro imediato da unidade empresarial, não é apenas socialmente injusta: é economicamente burra. É natural que uma sociedade perplexa ante o ritmo das mudanças, assustada com o desemprego, angustiada com a violência, busque soluções simples. A grande simplificação ideológica do liberalismo representa neste sentido o extremismo ideológico simétrico do que foram as grandes simplificações da esquerda estatista. Com todo o peso das heranças extremas do século XX, temos de aprender a construir sistemas mais complexos, onde a palavra chave não é a opção, mas a articulação.

Em termos práticos, temos de aprender a construir uma sociedade economicamente viável, socialmente justa, e ambientalmente sustentável. E temos de fazê-lo articulando Estado e empresa no quadro de uma sociedade civil organizada. A palavra chave, uma vez mais, não é a opção entre um ou outro, é a articulação do conjunto” (DOWBOR, 1999: 9).

As colocações de Dawbor podem ser relacionadas à Sen (2000). As considerações básicas de Sen se referem à garantia das liberdades substantivas, que o autor compreende como nossa “capacidade para levar o tipo de vida que com razão valorizamos” (2000: 323). Esta abordagem interfere diretamente na noção de desenvolvimento como sinônimo de crescimento do PIB, ampliando-a para a compreensão do desenvolvimento como liberdade. Sen foca esforços na elucidação de dois aspectos fundamentais e interligados: o do processo, que incide sobre o entendimento do processo de tomada de decisões relacionado aos fins do desenvolvimento; e o aspecto da oportunidade, que diz respeito ao grau de oportunidade para que as pessoas possam obter resultados que elas valorizem, nem sempre relacionados a renda ou à produção de capital humano (no ISP isto é muito comum na linha “geração de trabalho e renda”), mas ao que Sen chama de capacidade humana. A primeira

aumentaria a possibilidade de produção, a segunda a possibilidade de escolha para que as pessoas levem a vida que valorizam.

Para Sen, o conceito de capital humano está engessado nesta possibilidade de que todos participem ativamente da construção do modelo econômico hegemônico, o que subverteria, por exemplo, as funções do Estado de produtor de saúde e educação para o aumento desta produtividade.

Quanto a este aspecto, um de nossos entrevistados (projeto patrocinado com recursos de ISP) afirma:

“a gente ta meio que acostumado a burlar o financiador, não sei se a gente burla o financiador, mas, por exemplo, em relação a trabalho e renda, não estou preocupado com geração de trabalho (...) mas a gente entrou e eu vou ter que bater a minha meta lá no final (...) mas o objetivo da gente não é esse” (entrevista gestor de projeto patrocinado pela Petrobras, novembro de 2011).

Sob esta perspectiva, não há liberdade na decisão dos projetos no investimento social privado, as empresas estão investindo no que acreditam ser importante para elas mesmas ou para o sistema que as acolhe e possibilita. Talvez por isso Dawbor (1999:6) se refira ao tratamento das vítimas sociais do progresso como um *bandaid*, em acordo com o que coloca Sen:

(...) o argumento geral de liberdades políticas e civis é decisivo para o próprio processo de desenvolvimento. Entre as liberdades relevantes inclui-se a liberdade de agir como cidadão que tem sua importância reconhecida e cujas opiniões são levadas em conta, em vez de viver como um vassalo bem alimentado, bem vestido e bem entretido (...) eles não podem ser vistos meramente como pacientes a quem o processo de desenvolvimento concederá benefícios. Adultos responsáveis tem que ser incumbidos de seu próprio bem-estar; cabe a ele decidir como usar suas capacidades. Mas as capacidades que uma pessoa realmente possui (e não apenas desfruta em teoria) dependem da natureza das disposições sociais, as quais podem ser cruciais para as liberdades individuais. E dessa responsabilidade o Estado e a Sociedade não podem escapar” (SEN, 2000: 326-327).

Nem as empresas!

Os paradigmas de gestão social – mais de uma década depois do artigo de Dawbor - encontram-se ainda em construção e o investimento social privado, quando baseado na articulação entre governo, sociedade civil e empresas pode vir a se constituir numa saída inovadora para nossos problemas planetários e localizados, passando de uma visão de marketing social, muitas vezes com toques cosméticos (“*greenwashing*”), para uma proposição construtiva da qual o setor produtivo participe de maneira efetiva. Estas ações

poderiam, mas não há garantias, viabilizar a participação do cidadão no protagonismo de seus próprios problemas. Mas para isso as ações de ISP estariam em contato mais direto com as comunidades, trabalhando com elas e não para elas.

Outro aspecto desta aproximação com comunidades no ISP é que inúmeras vezes as comunidades estão intermediadas por ONGs. Esta intermediação, como já relatado no capítulo 1, não é garantia de participação efetiva de comunidades no debate sobre o desenvolvimento social. Talvez mesmo a forma como o ISP serve às métricas e a juventude destas métricas não expressem de fato a medida da colaboração como desenvolvimento social nem com a transformação social.

Especialistas na área (SCHOMMER 2009, PAOLI, 2002) entendem ainda que esta prática não questione o modelo político que provoca o *status quo* e, ao “incluir” comunidades na racionalidade produtiva, na lógica gerencialista, pelos pressupostos da projeção social, contribua para a manutenção e ampliação do estado das coisas como são: despolitização das questões socioambientais, modelo político que exclui, preservação das hierarquias, ou seja, história única! Os resultados destas ações podem estar tornando-nos reféns do que queremos mudar (GARDELS, 1998: 92).

--

As empresas reuniram-se em grupo e se institucionalizaram com o objetivo de suprir a “incapacidade relativa do Estado” (GIFE, 2011d) para o atendimento dos vulneráveis pelo bem comum. O fenômeno do investimento social privado tem sido efetivado como “a” forma de dialogar com comunidades na RSA. Transfere as métricas gerencialistas (GAULEJAC, 2007) utilizadas pelas empresas para obter lucro, a esta nova área de investimento. Produziu um discurso, o discurso da responsabilidade social empresarial, que embaça a possibilidade de olharmos para os reais problemas socioambientais, nos fazendo crer que os problemas estão sendo resolvidos. Expandiu a cultura capitalista, valores, saberes e técnicas, isto é a racionalidade de mercado para os investimentos sociais (ZAOUAL, 2008:37). No fenômeno do ISP fica claro o que Kreitlon (2004:1) classificou como escola de pensamento *Social Issues Management* ou *Gestão de Questões Sociais*, de abordagem instrumental, voltada para a gestão estratégica das questões éticas e sociais, com natureza utilitária, tomando os problemas sociais como variáveis a serem consideradas na

gestão estratégica empresarial, promovendo a ideologia que a autora resume como apropriação de questões de interesse público e político pela iniciativa privada.

Se concordarmos com a assertiva de Sen, na qual os cidadãos afetados pelo sistema, mais que quaisquer outros atores, têm competência e vivência para saber o que é melhor para sua própria qualidade de vida, acreditaremos que as regras fortes, exógenas e gerencialistas demais nos editais de convocação de projetos sociais para investimentos privados limitam a criatividade (que não se enquadra) da apresentação dos projetos e que, quando fazemos isso, de algum modo, trazemos para o sistema os que estavam fora, mas submetendo-os às regras do sistema e que isso não é o único caminho e talvez possa não ser o melhor. O problema é que a inclusão é realizada segundo a lógica empresarial produtivista e regras empresariais produtivistas servem bem à produção. É este mesmo sistema, onde estão os “novos filantropos” que promove a exclusão, ou não? O que se promove com parte dos investimentos sociais privados é a transformação do que poderia ser alternativo (projeto criativos) em projetos comprometidos mais com as métricas que com transformações, mais com a forma, que com o resultado ou objetivos iniciais.

A filantropia, mesmo que “nova”, parte do pressuposto que quem tem mais, dá. Mas o que questionamos aqui é o modelo que permite que alguns tenham mais e outros não tenham nada. Não achamos que uma revolução de distribuição de renda ou igualdade possa emergir do ISP. É nossa opinião.

Singelamente, contaremos a seguir outras versões das mesmas histórias de responsabilidade social, as histórias que presenciamos durante esta pesquisa.

## **2.2 - A Petrobras**

Fundada em 1953 a Petrobras é a maior empresa brasileira do setor petrolífero e terceira maior empresa do setor no mundo, segundo a *PFC Energy*, atuando em quatro ramos de negócios: exploração & produção; abastecimento; gás & energia e; internacional. É a oitava maior empresa global por valor de mercado e maior do Brasil pelo mesmo critério. Tem como principais subsidiárias as empresas Transpetro, Petrobras Distribuidora, Petroquisa, Petrobras Biocombustível e Gaspetro.

A Petrobras conta com 132 plataformas de produção, cerca de 15 mil poços produtores, capacidade instalada nas refinarias de 2,3 milhões de barris por dia, 29 mil Km de dutos e

291 navios em sua operação, estando presente em 30 países. Fechou o ano de 2010 com 80.492 empregados e 291.606 terceirizados. Seu lucro líquido totalizou 35 bilhões em 2010 e seu plano de negócios 2010-2014 prevê investimentos de U\$ 224 bilhões no período (PETROBRAS, 2011a).

A marca da empresa vale R\$ 19,27 bilhões e é *top of mind* no setor de combustíveis. É, segundo o IBOPE (em 2009), a empresa mais socialmente responsável do Brasil. Ganhou, em 2010, o *Carbon Leadership Awards*, concedido pela revista britânica *The New Economy*, como melhor relatório de emissões. Ganhou também o Selo Pró-Equidade de Gênero, concedido pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres do Governo Federal. Também em 2010, o presidente da Petrobras Biocombustível foi eleito a quarta personalidade Mundial na Área de Bioenergia, pela *Biofuel Digest* (PETROBRAS, 2011a). Entre as cem empresas mais sustentáveis do mundo (março de 2011), figura na 88ª posição (VOLTOLINI, 2011). Integra o DJSI - *Dow Jones Sustainability Index* - (depois de 5 anos se adaptando às exigências) pelo sexto ano consecutivo; o DJSI é um índice mundial de sustentabilidade, usado como parâmetro para análise dos investidores social e ambientalmente responsáveis.

Incorporou a RSA em sua missão e visão:

“**Missão** - Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

**Visão 2020** - Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

**Atributos da Visão 2020** - Nossa atuação se destacará por: forte presença internacional; referência mundial em biocombustíveis; excelência operacional, em gestão, em eficiência energética, em recursos humanos e em tecnologia; rentabilidade; referência em responsabilidade social e ambiental; e comprometimento com o desenvolvimento sustentável” (PETROBRAS, 2010:3, grifo nosso).

Em seu organograma, a RSA está dentro de Comunicação Institucional, que está submetida diretamente à presidência da empresa (PETROBRAS, 2010: 67).

### **2.2.1 – A Petrobras e a RSA**

No ano de 1999 a Petrobras provocou um acidente ambiental que fez vazar 1,3 milhão de litros de óleo na Baía de Guanabara, decorrendo ainda em graves problemas sociais, uma vez que o vazamento impossibilitou que inúmeras comunidades que viviam no entorno da Baía, da pesca artesanal, pudessem dela tirar seu sustento.

Em janeiro de 2000, logo após o acidente, a empresa anunciou o que é considerado hoje um dos melhores programas de segurança no trabalho no país: o Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional – PEGASO - que previa investimentos de R\$ 3,2 bilhões até 2003, no entanto consumiu, até 2007, 10 bilhões de reais. Pelo PEGASO a empresa revisou toda a malha de dutos e todos os processos de segurança, investindo ainda em educação e cultura interna, com foco nos funcionários, terceirizados e fornecedores (ALMEIDA, 2009:187-2004).

No mesmo ano de 2000 a empresa esteve envolvida também num acidente na Refinaria Presidente Getúlio Vargas, em Araucária, no Paraná e, neste, lançou 4 milhões de litros de óleo no Rio Barigui.

A natureza de seu negócio é de risco e a própria Petrobras admite que nem ela, nem os órgãos ambientais à época tinham preparo para lidar com acidentes daquelas proporções. Hoje, a Petrobras afirma: “na eminência de risco, pare”, o que parece óbvio, mas não é quando estão envolvidos volumes gigantescos de produção e lucro (ALMEIDA, 2009).

A partir dos acidentes a empresa se envolveu em uma série de projetos sociais para ajudar a sobrevivência destas populações, que vieram a desaguar numa política de investimentos em projetos sociais e ambientais decididos por meio de editais públicos.

No organograma da empresa a responsabilidade social faz parte da função organizacional Comunicação Institucional. Hoje, há três setores na responsabilidade social: Projetos sociais, Projetos ambientais e Planejamento e operação da responsabilidade social. Dentro do setor Projetos Sociais, há três linhas de atuação (as quais os projetos do edital de seleção são adequados): Educação para qualificação profissional, Geração de renda e oportunidade de trabalho e Garantia dos direitos da criança e do adolescente. Dentro das linhas de atuação há os temas transversais: gênero, igualdade racial, pessoas com deficiência e pescadores e outros povos e comunidades tradicionais (PETROBRAS, 2010c).

A empresa faz parte do Conselho do Pacto Global da ONU (e seu Balanço foi reconhecido em 2006, 2007 e 2008 como “notável e um exemplo a ser seguido”)<sup>4</sup> e do conselho de

---

<sup>4</sup> O Pacto Global é uma iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. A adesão é voluntária. O pacto pretende promover um diálogo entre empresas, organizações das Nações Unidas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros, para o desenvolvimento de um mercado global mais inclusivo e sustentável, a idéia é conseguir dar uma dimensão social a globalização. O Pacto Global ou *Global Compact* estabelece o comprometimento das empresas com dez princípios universais, envolvendo os temas direitos

*stakeholders* da GRI – *Global Reporting Initiative* – padrão de relato socioambiental internacional. Em 2008 foi premiada duplamente com o *GRI Choice Awards*: melhor relatório, pelos *stakeholders* e pelo público. Seu balanço sócio ambiental, publicado anualmente, está adaptado para três modelos: Ethos, IBASE e GRI. No entanto, segundo Almeida (2009:200), só em 2001 foi possível apresentar de fato um balanço com dados importantes e claros: “o processo de abertura maior no relacionamento com a sociedade teve que enfrentar o temor da exposição, cristalizado numa cultura interna resistente”.

A empresa participa do Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal, no qual empresas públicas e privadas concorrem a um selo – e a Petrobras o tem -, conferido às que conseguiram cumprir com 70% das ações planejadas em conjunto para promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres.

Em 2007 a empresa foi admitida no ISE – Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA - e em 2008 foi excluída dele pela polêmica em torno de sua produção de diesel, acusada de conter teores de enxofre acima do recomendado pelo CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente<sup>5</sup>.

A empresa tem ainda código de ética revisado periodicamente com *stakeholders* desde 2005. Também inovou ao estender seus planos de saúde a casais do mesmo gênero e ainda em criar um programa de cadastramento de fornecedores que os classifica segundo a sua RSA; tendo subido para 600 o número de fornecedores cadastrados em 2009 com certificações ISO 14000 (ambiental) e OHSAS 18000 (sistemas de gestão em segurança e da saúde no trabalho), contra 30 em 2004.

O edital social da Petrobras movimenta ONGs em todo o país e tem números impressionantes, como mostrado na Tabela 2.1:

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2010</b>
Projetos inscritos	5.884	3.232	4.512	4.177	5.183
Projetos contemplados	73	74	76	72	113
Valor investido em milhões	15	18	20	27,5	110

---

humanos, condições de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Têm como proposta principal fazer com que o mundo dos negócios contribua para formar uma economia global mais inclusiva e sustentável, incorporando os valores da responsabilidade social e contribuindo para o fortalecimento de outros atores sociais (SIMÕES *et al*, 2008: 133-136).

<sup>5</sup> Ver ALMEIDA, 2009.

Fonte: adaptado do site da Petrobras e informações de funcionários.

Interessante reparar que a média do valor investido por projetos no ano de 2010 (cerca de R\$ 973 mil) é bastante superior aos investimentos médios por projeto dos anos anteriores (R\$ 205 mil em 2004, 243 mil em 2005, R\$ 263 mil em 2006, R\$ 381 mil em 2007). O valor investido em 2010 é cerca de 400% superior ao investimento de 2009, mas o número de projetos contemplados subiu menos de 50%.

A despeito dos números, estudos apontam “fragilidades” na gestão responsável da Petrobras.

Siqueira et al (2010) analisou os balanços sociais modelo IBASE da Petrobrás de 2004 à 2009 e mostrou aspectos interessantes. O estudo partiu da análise dos balanços, por meio de métodos estatísticos e teve como objetivo cruzar variáveis para verificar se demonstravam alguma real tendência quanto ao fortalecimento da gestão responsável ou não. Concluiu que nem sempre o que é observado nos balanços à primeira vista, mesmo que se olhando uma série histórica, corresponde à realidade:

“Apesar dos avanços nesta direção, ainda há distância considerável entre o discurso e a prática, demonstrada nos resultados negativos, obtidos nas análises dos testes em alguns indicadores, como terceirização de trabalhadores, redução de investimentos em educação e cultura, decréscimo ou estagnação de investimentos voltados à comunidade, entre outros. Tal realidade não se limita à Petrobras, como já apontado neste artigo. A discussão sobre os instrumentos que subsidiam o controle social das empresas é muito importante e urgente para que o discurso destas se aproxime cada vez mais de suas práticas” (SIQUEIRA et al, 2011: 12).

Outro exemplo é o que afirma Villas Boas (2011) ao citar que, frente à pressão pelo Tribunal de Contas de União para que a Petrobras diminuísse o número de terceirizados, o critério adotado pela empresa em suas estatísticas em 2010 excluiu as empresas contratadas que não trabalham dentro de suas unidades, “fazendo desaparecer” cerca de 20 mil colaboradores contratados sob este regime.

Volpon e Soares (2007) analisaram a rede de relacionamentos e alianças socioambientais da empresa na perspectiva da sustentação de diferencial competitivo pela estratégia de RSA. O foco do estudo são a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços com pelo menos um parceiro sem fins lucrativos com o objetivo final de implementar políticas e/ ou atividades voltadas para a melhoria do bem estar social e preservação ambiental e conclui que não existem processos bem desenvolvidos neste âmbito, bem como que há maior fragilidade nas alianças sociais que ambientais:

“Embora essas alianças disponham de recursos e competências valiosas que podem contribuir para a estratégia da Petrobras, os tipos de vínculos existentes com as ONGs são fracos e com um viés oportunista, o que limita o aproveitamento de recursos e a obtenção de resultados benéficos para ambas as partes” (2007: 415).

Belem (2011) analisa os investimentos culturais da Petrobras pela perspectiva da RSA e conclui que o diálogo direto da Petrobras com o Ministério da Cultura, somado à quantidade de ações que patrocina e aos volumes de recursos financeiros investidos, tem influenciado o conceito de cultura, acarretando um processo de dominação e violência simbólica que pouco é percebido e se concentra na possibilidade de planejamento, de estabelecimento de metas e objetivos a serem atingidos. A autora aponta que o principal problema desta constatação é que esta visão da cultura se torne “a” visão legítima e única, “deixando claro e aparente o *status* de mercadoria dos bens culturais” (2011: 146).

Ribeiro (2007) classificou 79 projetos patrocinados pela Petrobras por meio de ISP nas áreas social e ambiental, segundo modelo proposto por Carroll (1979), identificando categorias. No modelo, três classificações são utilizadas para estágios de responsabilidade social: (1) filantrópico – referindo-se a um estágio no qual há responsabilidade econômica e legal e ética filantrópica; (2) transacional – onde o investimento está ligado a uma reação defensiva e (3) integrativo – onde o investimento está associado à conciliação de uma necessidade social integrada a uma oportunidade estratégica. O resultado da pesquisa aponta para uma maioria dos projetos analisados no estágio filantrópico “consistindo em ações de doações de recursos às organizações sociais de acordo com os pedidos recebidos” (2007: 5).

Giuliani (2007) analisa o processo de implantação do COMPERJ (Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro, da Petrobras) localizado próximo do Mosaico da Mata Atlântica Central Fluminense (MMACF) e mais particularmente, da Área de Proteção Ambiental (APA) de Guapimirim, e observa que a RSA da Petrobras funda-se em atitudes que priorizam os interesses da empresa, tornando-a disponível somente para limitar os problemas previstos e compensar ou reparar os danos causados. Um interessante questionamento do estudo está centrado no momento “correto” para que a empresa seja responsável: antes, durante ou depois da implantação? O autor afirma que:

“(…) a responsabilidade da empresa não é preventiva, no sentido de planejar as intervenções, prever os problemas e organizar o projeto no sentido de evitá-los. A responsabilidade social se funda em

atitudes, no máximo, de compensação ou de reparação pelos problemas causados (...) as intervenções propostas pela empresa visam somente atenuar os desequilíbrios ambientais já previstos antes da própria ação. Nesse sentido, a lógica da empresa, ignora o princípio de precaução e age de forma pontual e não sistêmica (...) Enquanto ignora a complexidade ecossistêmica da região e suas diversas formas de integração sociedade-natureza, esconde os efeitos cumulativos e combinados de todas as ações industriais na região. Tais efeitos poderão ser negativos para a conservação das áreas protegidas e a biodiversidade, mas serão negativos também para a cultura e as formas de organização social das populações que não estão estritamente integradas na lógica capitalista e na perspectiva do crescimento econômico. Neste caso parece haver um verdadeiro confronto entre a lógica da conservação, tanto da biodiversidade como da sociodiversidade, face à lógica do crescimento econômico” (GIULIANI, 2007: 35).

Kreitlon (2008) ao analisar o discurso da Petrobras por meio de seus balanços sociais de 1997 à 2006 cotejado com os grandes impactos negativos que a companhia provocou neste período, aponta, em suas conclusões, para o paradoxo entre as “palavras e as coisas” e evidencia as lutas por autoridade e legitimidade em torno do conceito de RSA, evidenciando as “afinidades eletivas ou a função de reforço mútuo existente entre a ideologia capitalista neoliberal contemporânea e o discurso da RSE, tal como construído e divulgado pelos agentes dominantes” (2008: 220). Ilumina ainda as duas principais razões pelas quais este discurso da RSA veio a constituir tamanho domínio na sociedade atual: por ter sido construído de um lado por ONGs, sindicatos e movimentos sociais e por outro, por interesses empresariais privados e por instituições públicas, pressionados pelo primeiro grupo, abarcando uma enormidade de assuntos centrais na nossa sociedade.

A Petrobras é uma das empresas brasileiras com maior reconhecimento na gestão e na gestão responsável<sup>6</sup>. Boa parte destes estudos e os casos que apresentam, entretanto, corroboram com a impressão de que os investimentos em RSA estão reagindo, de maneira defensiva, às pressões sociais e sendo encaminhados, com o interesse genuíno, para o cuidado de sua imagem e reputação e para manter a sua possibilidade de operar sem limites. Não vimos, em nossos estudos, tanto na revisão de bibliografia, quanto no acompanhamento de experiências ou em entrevistas, evidências de uma preocupação de compartilhar as diretrizes de investimentos, de averiguar em conjunto as demandas, de tentativas de dialogar e debater como podem ser os investimentos nas comunidades. Sobre

---

<sup>6</sup> Ver Relatório de Sustentabilidade 2010, p.57.

este aspecto, em uma de nossas entrevistas com projetos patrocinados, um coordenador nos respondeu o seguinte quando perguntado se existe relação:

“Se não fosse assim, seria o que? Eu preciso enviar os materiais de comunicação que vão ser publicados para aprovação, envio e é aprovado. Eu preciso enviar o relatório e ele vai receber, passar pra outra pessoa, o validador e vai validar ou não validar (...) e ponto (se houver problema), a gente resolve o problema e acabou-se (...)” (entrevista gestor de projeto patrocinado pela Petrobras, janeiro de 2012) .

Uma última consideração que julgamos importante sobre a RSA da Petrobras no âmbito deste trabalho, diz respeito à intenção declarada de se manter referência no tema:

“A responsabilidade social e ambiental permanece como um dos pilares do crescimento da Petrobras e foram mantidos os desafios de referência internacional em responsabilidade social e na gestão dos negócios” (BARBASSA, 2011).

## 2.2.2 - Diálogo com comunidade - Programa Desenvolvimento & Cidadania

As metas estabelecidas no planejamento estratégico para o investimento na área social pela Petrobras para o período 2008-2012, que corresponde a R\$ 1,2 bilhão, estão demonstradas abaixo, na Tabela 2.2:

<b>Tabela 2.2: Indicadores de metas e desempenho do Petrobras Social para 2012:</b>		
<b>Investimentos em Projetos Sociais</b>	<b>Priorização da juventude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de jovens entre 15 e 29 anos no total de participantes dos projetos apoiados</li> </ul>
	<b>Geração de Renda e oportunidade de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% de projetos com Planos de Negócio estruturados</li> <li>• 60% de projetos aptos à geração de renda e oportunidade de trabalho com tecnologia e/ou infra-estrutura incorporados pela organização</li> <li>• 60% de elevação da renda per capita média dos participantes do projeto</li> </ul>
	<b>Educação para a Qualificação Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% do público participante dos projetos de qualificação profissional incluídos no mundo do trabalho</li> <li>• 80% dos participantes de cursos profissionalizantes e dos projetos de alfabetização com certificados de conclusão</li> <li>• 60% dos participantes de cursos profissionalizantes com certificados reconhecidos pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP)</li> <li>• 30% dos participantes de projetos de qualificação profissional com evolução de</li> </ul>

		escolaridade
	<b>Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% dos participantes dos projetos de educação complementar com melhoria de desempenho na educação formal</li> <li>• 80% dos participantes dos projetos voltados à proteção de crianças e adolescentes concluindo o período total de atendimento</li> <li>• 70% dos profissionais do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente em atividades de formação</li> </ul>
	<b>Geração Direta de Empregos Formais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.000 postos de trabalhos gerados pelo investimento direto em projetos sociais</li> </ul>
<b>Fortalecimento de Redes e Organizações sociais</b>	<b>Capacitação de Organizações Parceiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% dos integrantes das equipes técnicas ou representantes dos projetos apoiados concluindo os cursos de capacitação</li> <li>• 30% de e-mails lidos nas campanhas de comunicação dirigidas lançadas pela Petrobras</li> <li>• 10% de crescimento do número de acessos ao site do programa Desenvolvimento &amp; Cidadania Petrobras</li> <li>• 5% de manifestações recebidas nos Fóruns de Discussão em relação ao público convidado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Difusão de Informações para a Cidadania</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informações Captadas</b></li> </ul>	

Fonte: Petrobras, 2011e

As metas de desempenho mostradas acima são transferidas para os projetos contemplados nos editais dos Programas social, ambiental, esportivo e cultural<sup>7</sup>, por meio dos objetivos estabelecidos em regulamento (PETROBRAS, 2011f) e claramente evidenciados na reunião de capacitação que inicia o processo de seleção<sup>8</sup> dos projetos de ISP e, portanto, perseguidas pelas proponentes dos editais, durante o preenchimento do formulário de propostas. A empresa declara que somente em 2010 “investiu R\$ 707,9 milhões em 1.770 projetos sociais, culturais, ambientais e esportivos” (PETROBRAS, 2010: 60).

Os recursos estabelecidos para investimento social no planejamento estratégico – 1,2 bilhão – equivalem ao investimento em uma usina de biodiesel como a de Montes Claros, segundo

<sup>7</sup> Ver PETROBRAS, 2010:60.

<sup>8</sup> Acompanhado em agosto de 2010, no Hotel São Francisco, no Rio de Janeiro.

a Petrobras<sup>9</sup>, por isso, a diretoria executiva exigiu um plano de investimento com as metas a serem alcançadas no período e um sistema de monitoramento que garanta seu alcance.

Acompanhamos as últimas três edições da seleção de projetos do Programa social nos anos de 2006, 2007 e 2010; este Programa seleciona e patrocina “projetos sociais que promovam a transformação social e a redução das desigualdades nas comunidades mais excluídas do País” (PETROBRAS, 2011d) e nosso interesse na descrição do processo do Programa está focado na perspectiva de aproximação ou distância da “relação ética e transparente” entre a empresa e o *stakeholder* comunidade, visando o desenvolvimento sustentável.

Os projetos aprovados são por dois anos (nos editais de 2006 e 2007 eram aprovados por um ano) e, caso correspondam aos critérios de avaliação, podem ser renovados por igual período.

Durante o período de inscrições, a empresa estabelece um canal de comunicação com os proponentes por meio das Caravanas Sociais, que são compostas de Caravanas Presenciais e Caravanas Virtuais.

As Caravanas Presenciais são encontros com proponentes onde gestores de projetos sociais da Petrobras apresentam o roteiro de projetos e tiram dúvidas sobre seu preenchimento, numa espécie de oficina de elaboração de projetos. No ano de 2010, este tipo de caravana aconteceu nas seguintes cidades: Rio Branco - AC; São Paulo - SP; Salvador - BA; Palmas - TO; Belo Horizonte - MG; Porto Velho - RO; Florianópolis - SC; Aracaju - SE; Porto Alegre - RS; Goiânia - GO; São Luis - MA; Boa Vista - RR e São Gonçalo - RJ (PETROBRAS, 2011g).

Assistimos a Caravana de São Gonçalo, Rio de Janeiro, em 14/04/2010, realizada no Centro de Integração do COMPERJ, para a qual foram convidadas 130 pessoas por meio de convite pro-ativo (telefonemas e e-mails), retiradas da base de dados dos participantes da Agenda 21 do COMPERJ. A empresa disponibilizou ônibus para trazer os convidados e a reunião durou um dia inteiro, com serviço de café da manhã e almoço. Nela, foram distribuídos *kits* com o roteiro do projeto, com conteúdo semelhante ao utilizado também nos slides para a apresentação. A reunião lotou com público de idades bastante variadas e a apresentação foi focada no roteiro e regulamento do edital, utilizando-se ainda de um vídeo

---

<sup>9</sup> Em apresentação oral de representante da empresa, no Hotel São Francisco, Rio de Janeiro, na abertura dos trabalhos da comissão de seleção em 02/08/2010.

institucional sobre a responsabilidade social da empresa. Nesta apresentação, entre outros aspectos, foi destacada a importância da comunicação do projeto para o Programa, com a exposição da Tabela 2.3 - “Planejamento das Atividades de Divulgação”, abaixo. Foi esclarecido que a proposta de comunicação é colocada como anexo do contrato de patrocínio e cobrado juridicamente.

<b>Instrumentos / Mídias</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Propósito</b>	<b>Custo (R\$)</b>	<b>Período</b>
Camisetas	500	Divulgar o projeto durante a realização das atividades	R\$ 3.500,00	2º mês
Placa do Projeto na entrada da Instituição	01	Demonstrar o início do projeto na instituição	R\$ 100,00	1º mês

Fonte: Petrobras, 2011b: 13

No Roteiro traz, num box, em destaque, logo abaixo do quadro de comunicação a seguinte mensagem:

“**Atenção!** Lembre-se que, ao ser divulgado, o projeto patrocinado deverá associar as suas ações à Petrobras em conformidade com as cláusulas contratuais. A Petrobras terá sua logomarca e deverá ser mencionada como patrocinadora em entrevistas, artigos e outras peças de difusão e promoção do projeto” (PETROBRAS, 2011b: 14).

As Caravanas Virtuais constituem-se de um atendimento *online*, onde os interessados podem tirar dúvidas sobre o preenchimento dos formulários da proposta.

As inscrições ficam abertas durante dois meses e devem ser realizadas pelo preenchimento de um formulário na internet e envio (três versões impressas de, no máximo, 40 páginas). Há ainda a necessidade de envio do currículo resumido da equipe de coordenação do projeto e do documento de comprovação de inscrição junto ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (para os projetos que trabalham com público nas idades entre 0 e 18 anos).

Podem concorrer proponentes governamentais, não governamentais e comunitários, brasileiros, sem fins lucrativos. As linhas de atuação são: geração de renda e oportunidade de trabalho; educação para a qualificação profissional; e garantia dos direitos da criança e do adolescente.

Os valores de investimento por projeto têm o teto de R\$ 1.450.000,00 e projetos cujos valores sejam maiores, precisam apresentar a contratação do patrocínio do valor excedente.

Os recursos do projeto, após contrato, são desembolsados em parcelas e liberados de acordo com a comprovação de resultados parciais e regularidade fiscal, confirmados pelo envio do relatório de acompanhamento e monitoramento.

Até o edital de 2010, cada área da empresa escolhia os projetos que desejava patrocinar e o edital servia apenas à área de projetos sociais; a partir deste edital, as áreas internas da empresa realizaram um único canal de patrocínio, elaboraram, juntos, o regulamento e convidaram sessenta instituições parceiras – proponentes de projetos patrocinados - para submeter o programa a críticas.

Uma vez inscritos e entregues, os projetos seguem as seguintes atividades de avaliação de seleção, compostas de quatro etapas<sup>10</sup>:

### **Etapa 1 - Triagem administrativa**

Duração: cerca de três meses.

É realizada por empresa contratada e tem caráter eliminatório. Os projetos são triados segundo as exigências do regulamento: apresentação de documentos; obediência ao formato; remessa de três vias impressas; resumo do currículo da equipe de coordenação e do documento de comprovação de inscrição junto ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Em 2010, 5.183 inscrições foram realizadas no sistema, mas somente 3.958 projetos foram postados pelos Correios (o que representa cerca de 470 mil páginas impressas entregues) e analisados na triagem administrativa. Destes, 1.019 foram desclassificados e 2.939 projetos foram aprovados e encaminhados para a etapa de avaliação técnica.

### **Etapa 2- Avaliação técnica**

Duração: cerca de quinze dias.

Cada projeto aprovado na triagem administrativa é avaliado por dois técnicos segundo os critérios, que são os exigidos no roteiro: (1) Alinhamento às diretrizes e linhas de atuação do Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania; (2) Análise do Contexto no qual o projeto se insere - Apresentação da organização, Análise da realidade social com a qual o projeto irá trabalhar, Caracterização dos participantes do projeto; (3) Organização do projeto - Objetivo geral, Objetivos específicos, Ações que serão desenvolvidas, Resultados

---

<sup>10</sup> Etapas redigidas por documento fornecido pela empresa à pesquisadora e pelo regulamento disponível em: <http://www.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimentoecidadania/regimento>

esperados, Metodologia e Equipes técnicas e de Coordenação; (4) Sustentabilidade - Participação da comunidade envolvida, Parcerias e Estratégias de divulgação; (5) Avaliação - Avaliação processual, Avaliação de resultados; (6) Cronograma; (7) Orçamento Físico-financeiro. Apenas o primeiro critério tem caráter eliminatório, ou seja, o alinhamento aos objetivos da empresa (PETROBRAS, 2010b).

Cada técnico confere uma nota entre um (1) e quatro (4) para cada um dos critérios acima descritos. Em caso de divergência acima de um ponto entre as avaliações dos técnicos, um terceiro avaliador, sênior, é chamado a definir a nota final do item em questão. Nesta etapa a nota final pode variar entre treze (13) e cinquenta e dois (52). Esta etapa contou, em 2010, com cento e dois (102) avaliadores: sessenta e oito (68) técnicos contratados, três (3) representantes da imprensa, quatro (4) representantes da OAB e vinte e sete (27) representantes da força de trabalho da Petrobras.

A equipe de avaliadores é composta por no mínimo 60 pessoas, 1/3 da Petrobras e 2/3 contratados. Todos os técnicos possuem formação e experiência profissional em áreas relacionadas à temática de Responsabilidade Social.

### **Avaliação econômica**

Duração: cerca de cinco dias.

É considerada a parte final da triagem técnica e não possui caráter eliminatório, tendo como objetivo analisar e dar pareceres sobre os orçamentos dos projetos para subsidiar as análises da Comissão de Seleção, etapa seguinte. É realizada por profissionais “com expertise na área de gestão de projetos sociais e planejamento econômico”. Em 2010, a avaliação econômica foi realizada pelo LATEC/UFF – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente da Universidade Federal Fluminense.

### **Etapa 3 - Comissão de seleção**

Duração: cerca de quinze dias.

Analisa os projetos pelos mesmos critérios do edital e roteiro já descritos na etapa 2, além da articulação da proposta com políticas públicas e o atendimento do público prioritário do Programa (15 a 29 anos). Define um número de projetos equivalente a cerca de 150% do orçamento disponível para encaminhamento o Conselho Deliberativo. Em 2010, analisou 661 projetos.

Este grupo de avaliadores não possui vínculo com instituições proponentes do processo seletivo, tem formação superior em ciências humanas (Ciências Sociais, Comunicação, Direito, Assistência Social, Administração, Pedagogia dentre outras) e experiência profissional e / ou pós-graduação vinculadas a, ao menos, uma das três linhas de atuação do Programa Petrobras. A Comissão é composta por 40% (quarenta por cento) de representantes da Petrobras e 60% (sessenta por cento) representantes da sociedade. Todos os integrantes possuem reconhecida experiência e conhecimento de atuação no terceiro setor brasileiro.

Esta etapa tem uma plenária final, no último dia de sua realização e depois que todos os projetos já foram analisados e pontuados. Nela, como suporte, há a projeção de planilha com todas as pontuações, em ordem decrescente e divididas por estado proponente. É uma etapa interessante na medida em que permite uma visão geral dos projetos que seguirão para o Conselho deliberativo e onde se pode relativizar a pontuação fria. Nesta etapa a Comissão tem autonomia para defender projetos, redistribuir recursos entre os estados ou questionar avaliações e todas as mudanças são votadas.

#### **Etapa 5 – Conselho deliberativo**

Duração: um dia.

O Conselho Deliberativo é o órgão orientador da seleção e instância final do processo de análise e seleção dos projetos. Define quais projetos receberão patrocínio e quais integrarão o Banco de Projetos da Petrobras<sup>11</sup>. É composto por 3/5 de representantes da Petrobras e 2/5 de representantes da sociedade civil, da academia, do governo e da imprensa, com atuação voltada para o terceiro setor.

O gerente executivo de comunicação institucional ou representante indicado por este, exerce a presidência do conselho, cujas principais atribuições são: zelar pela obediência à política e princípios do Programa; propor parcerias e alianças que agreguem valor ao Programa; conduzir o processo de seleção final dos projetos inscritos; deliberar, em função de possíveis casos omissos no Regulamento da Seleção Pública, *ad referendum* dos demais integrantes do Conselho Deliberativo.

---

<sup>11</sup> Após o período de seleção, os projetos que não foram contemplados passam a fazer parte do Banco de Projetos, que tem por objetivo estimular que os fornecedores possam patrociná-los.

Há ainda uma secretaria exercida por indicado do presidente do conselho com as atribuições de: receber e conferir a documentação encaminhada pela Comissão de Seleção, contendo os projetos selecionados; distribuir, com a necessária antecedência e segurança no processo, as cópias de cada projeto selecionado aos integrantes do Conselho Deliberativo; receber, processar e responder a correspondência encaminhada à coordenação da Seleção Pública, zelando pelo arquivamento e manutenção dessa documentação; lavrar a ata da reunião do Conselho em que serão selecionados os projetos que se habilitarão a receber investimentos do Programa.

É ainda redigido um resumo dos projetos para esta etapa.

As decisões do Conselho Deliberativo serão tomadas por maioria simples de votos, em aberto, e são de caráter irrecorrível.

Todas as informações do processo de seleção são públicas e estão disponíveis no site da empresa.

### **2.3 - A Oi**

Desde 2009, quando houve a aquisição da Brasil Telecom pela Oi, esta passa a operar em escala nacional e torna-se a principal provedora de serviços de telecomunicações do Brasil, fornecendo telefonia fixa, móvel, transmissão de dados, acesso à internet em banda larga, provedor de internet e TV paga para residências, pessoas físicas, clientes corporativos de pequeno, médio e grande portes, entidades governamentais e outras empresas de telecomunicações. Faz parte de uma holding e controla a Tele Norte Leste – TNL -, TNL PCS - Oi Móvel - e Brasil Telecom - BRT.

Opera a rede de cabos submarinos de transmissão da Globonet - controlada pela Brasil Telecom - que conecta Brasil, Colômbia, Venezuela, Bermudas e Estados Unidos, configurando a “maior e mais capilar cobertura de dados do país”. A companhia encerrou 2010 com 64 milhões de Unidades Geradoras de Receitas, sendo 20 milhões em linhas em serviço fixo - Oi Fixo -, 39,3 milhões em telefonia móvel - Oi Móvel – 4,3 milhões em acessos a internet em banda larga fixa - Oi Velox - e 275 mil clientes de TV por assinatura - Oi TV (OI, 2011:7).

Em 2010 a base de clientes de telefonia móvel cresceu 8,8% e cada um destes clientes cresceu o uso dos serviços em 4,1%; cresceu a base dos clientes de pós-pago em 1% e a

base de clientes banda larga em 3,4%, cuja cobertura, no mesmo ano, atingiu 4.000 municípios, configurando a maior rede de acesso a banda larga do Brasil (OI, 2011:2).

Ao final de 2010, a base de serviços de telefonia fixa totalizava 20 milhões de terminais; na telefonia móvel pós-paga, os clientes totalizaram 6,697 milhões e os pré-pagos, 32,605 milhões de clientes. Os clientes de acesso a banda larga fixa – Oi Velox – totalizaram 4,354 milhões e clientes de serviço de dados móvel (3G), 425 mil usuários de minimodem e 199 mil de pacotes de dados em celular. A base de clientes de TV por assinatura – nos 14 Estados brasileiros em que opera – totalizou 275 mil clientes (OI, 2011:10).

A receita bruta da Oi no mesmo ano, correspondeu a 45.928 bilhões e 29.479 bilhões de receita líquida, com 1.750 bilhões de lucro líquido (OI, 2011:12).

A Oi possui 11.819 colaboradores, do total de colaboradores, 61% são do sexo masculino e 39% do sexo feminino. Os cargos executivos são integrados por 76% de homens e 24% de mulheres (OI, 2011).

Segundo seu Relatório 2010, acabou o ano como a quinta marca mais valiosa do Brasil, destaque em responsabilidade ambiental, uma das 50 melhores empresas em cidadania corporativa, uma das 50 melhores em IDHO - Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional - e faz parte do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa (OI, 2011:19).

A empresa afirma ter crescido na qualidade das operações, inclusive no atendimento a clientes, melhorando os indicadores de qualidade do contrato de concessão da ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações - (OI, 2011:2), mas não fornece dados sobre a melhoria.

Nossa aproximação com a Oi se deu por trabalho realizado de 2003 a 2007 por meio da pesquisa Balanço Social das Empresas de Telecomunicações no Brasil, que gerou, no período, publicações anuais, com apoio da Telecom - Associação Brasileira de Telecomunicações -, fundada em 1947 com o objetivo de reunir, debater e trocar informações e se manter atualizada com as novas conquistas no setor (TELECOM, 2009). A publicação foi motivada, sobretudo, pelo investimento social privado realizado pelas empresas do setor em áreas temáticas diversas, mas com forte ênfase em produções culturais.

A realização de pesquisa por cinco anos teve um caráter em algum grau pedagógico para as empresas envolvidas, registrou algumas mudanças ocorridas, colaborando com a cidadania e a transparência empresarial, mas, sobretudo, contribuiu para a reflexão sobre as práticas de gestão das empresas e apontou muitos caminhos de melhoria.

Desde então, as empresas apresentavam números desfavoráveis na atenção com o *stakeholder* cliente. No ano de 2007, na última publicação desta pesquisa, respondida por 26 das maiores empresas do país à época, entre elas a Oi, a situação das reclamações de consumidores era a apresentada na Tabela 2.4:

	<b>2007</b>
Na empresa	19.409.855
No PROCON	45.429
Na justiça	61.221

Fonte: AFONSO, CAMPOS E BARTHOLO, 2009

Atenção ao cliente é um dos atributos mais importantes, não só para a gestão responsável, como para o próprio negócio, sendo uma das bases de respeito ao público que sustenta o resultado econômico das empresas. Nesta mesma pesquisa, cerca de 36% das empresas que responderam esse item em 2007 declararam que nenhuma das críticas e reclamações feitas pelos consumidores foi solucionada, o que equivale a dizer que mais de 6.500.000 reclamações ficaram sem solução.

No ranking de reclamações da ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações – em 2009, a Oi figura como a primeira da lista em telefonia móvel, sexta em telefonia fixa e quinta com o serviço de longa distância. No mesmo ano a Oi também figurou como a empresa que mais teve queixas do consumidor no Ministério da Justiça. Do total de 714.075 atendimentos nos PROCONs do Brasil no ano de 2009, 104.867 tornaram-se reclamações efetivas e 30% delas (31.525) não foram atendidas pela empresa (DUARTE E CASIMIRO, 2009).

Segundo Olivon (2010), a Oi permaneceu a empresa que mais trabalho deu ao PROCON em 2010. Dentre as empresas que mais geraram reclamações, em lista elaborada pelo Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor – SINDEC - do Ministério da Justiça, a Oi liderou o ranking do primeiro semestre nos PROCONs nos 23 estados

brasileiros (Paraná, Roraima e Rondônia, não integram o SINDEC) entre 01 de janeiro e 27 de agosto de 2010: “A Oi lidera a lista das empresas mais demandadas do Sindec até o final de agosto de 2010. A empresa concentrou 8,94% das reclamações do período. Parece pouco, mas a porcentagem refere-se a um universo de 700.000 demandas sobre cerca de 30.000 empresas” (OLIVON, 2010:1). Uma rápida pesquisa no Google nos mostra que este panorama não mudou em 2011. O cliente é um dos *stakeholders* das empresas, e, em tese, o que mais deveria ser cuidado, uma vez que é responsável por sua receita.

### **2.3.1 - A Oi e a RSA**

A implantação de processos de gestão para a responsabilidade social em empresas de comunicação e informação tem merecido atenção por parte de pesquisas na área da Engenharia de Produção, frequentemente sob a forma de estudos de caso de recorte setorial ou local, como, por exemplo, os estudos de Trindade (2006); Santos & Moraes (2006); Barbosa *et all* (2008) e França *et all* (2008).

Nestes estudos, tem sido comum a abordagem explícita ou implícita da responsabilidade social *vs* marketing social<sup>12</sup>, ou seja, os estudos mostram ações de responsabilidade social, mas mostram também como são reativas no sentido de responder a impactos negativos, pressões ou possíveis danos a imagem. Nos parece haver algum embaçamento nos limites entre um e outro conceito. É comum ainda nestes estudos observar críticas às métricas de monitoramento dos projetos pelas empresas, como se estivessem somente a serviço da empresa – marketing – mesmo quando têm potencial para trazer benefícios aos envolvidos nos projetos. Como em Santos e Moraes (2008) que observam que a avaliação de sucesso está sempre mais atrelada ao número de participantes, sem preocupação, por exemplo, que estes participantes tenham informações suficientes que lhes garantam aproveitar a totalidade do que o projeto pode oferecer. Ainda segundo os autores, este aspecto impede

---

<sup>12</sup> O marketing social é o segmento do marketing institucional que objetiva promover a empresa, sua imagem, marca, produtos e serviços e estreita o relacionamento com os seus diversos públicos-alvo ou *stakeholders*. Compreende ações de filantropia, investimento social privado, patrocínios diversos, parcerias e doações e na inclusão da dimensão da responsabilidade nas decisões de marketing, relativas à teoria dos 4 P's, decisões acerca de variáveis controláveis, a saber: produto, preço, praça e promoção; ou seja, é reconhecer a dimensão ética e social no momento de decidir a respeito de como será a oferta, qual será o preço cobrado, onde será distribuído e como será comunicado (KOTLER, 1994). Segundo Kotler (1994: 41) o marketing social ou societal “coloca lado a lado os conflitos potenciais entre os desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade a longo prazo”. O conceito de marketing social, para o autor, implica que a empresa, no processo de gestão do marketing, equilibre três considerações ao estabelecer suas políticas: “os lucros da empresa, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público” (1994:43).

uma avaliação adequada dos participantes a respeito da qualidade do projeto, uma vez que lhes faltam informações. O contraditório deste fato é que comunicação é uma das variáveis do marketing, uma das que mais merecem atenção por parte das empresas e são dominadas por elas com tanta maestria.

Comum também é a associação, neste setor e nestes estudos, da filantropia como doações sem preocupação com monitoramento e resultados a quando estas empresas eram públicas; e RSA como ISP monitorado e avaliado com a privatização delas, que a partir de então passaram a estruturar estas ações de maneira mais ligada ao negócio e aos resultados.

As empresas que assumiram as concessões do setor de telecomunicações no Brasil, a partir da privatização dos serviços em 1998, caracterizam-se por realizar investimentos crescentes em iniciativas culturais, sociais e, mais recentemente, ambientais. Além disso, têm promovido discussões sobre como implantar a sustentabilidade no setor.

No período compreendido entre a permissão da privatização das telecomunicações, pela Lei nº 9.295/9, de 1995, e o leilão que a consolidou em 1998, tomava forma o movimento de responsabilidade social empresarial. São deste período a consolidação do modelo IBASE de Balanço Social – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas; a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a formulação da norma AA 1000 - *AccountAbility*; o estabelecimento do GRI – *Global Reporting Initiative*, movimento internacional de padronização do relato socioambiental; a concepção do DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*, índice de sustentabilidade na Bolsa de Valores de Nova York, e o estabelecimento do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, assinado por empresas em todo o mundo. Estas empresas, tal como se apresentam hoje, tem praticamente a mesma idade que o movimento.

A Oi possui um Comitê de Governança Corporativa, composto por diretores de departamentos de Controladoria, Gente, Gestão e Qualidade, Jurídico, Societário e Relações com investidores que é responsável, entre outros pela avaliação da adoção de boas práticas de governança, elaboração das demonstrações financeiras, divulgação de informações ao mercado e avaliação das questões relativas à sustentabilidade (OI, 2011: 21-22).

Fez parte em 2011, pelo terceiro ano consecutivo do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial - da BM&F Bovespa, onde também integra o ICO2<sup>13</sup> – Índice de Carbono Eficiente - e divulga seu inventário de CDP – *Carbon Disclosure Project* – no Programa Brasileiro GHG *Protocol*<sup>14</sup>. Há, no relatório, menção a um futuro programa de redução de emissões (OI, 2011: 24).

A empresa tem código de ética e o aponta como um dos “principais instrumentos para garantir e reforçar a importância dos princípios éticos na companhia, implantado em setembro de 2007, e resultado de um processo colaborativo, que envolveu a participação de colaboradores que contribuíram na elaboração de seu conteúdo”; tem também um Comitê de ética responsável pelo encaminhamento dos casos que recebem por meio de canais de denúncias confidenciais e ainda Agentes de ética para ajudar na disseminação da cultura (OI, 2011: 25).

A Oi é signatária do Pacto Global. Tem o Programa Oi Sustentabilidade que concentra esforços na educação corporativa, programa de voluntariado e política de sustentabilidade. As diretrizes da política, em linhas gerais são: implementar e disseminar ações de desenvolvimento sustentável; definir e aplicar boas práticas de Governança Corporativa; respeitar o consumidor, outras empresas, o cidadão e o meio ambiente em todas as etapas do marketing, negócios e operações; conscientizar colaboradores e outras partes interessadas por meio educação para a sustentabilidade; apreciação de práticas relacionadas a sustentabilidade por meio de reuniões periódicas do Comitê de Governança Corporativa; buscar engajamento e estimular o relacionamento com as partes interessadas; disseminação do código de ética e sua aplicação; identificar e avaliar os aspectos e impactos sociais, econômicos e ambientais nos processos, projetos e atividades da empresa,

---

<sup>13</sup> Índice criado em iniciativa conjunta pela BM&F BOVESPA e BNDES. “Esse indicador, composto pelas ações das companhias participantes do índice IBrX-50 que aceitaram participar dessa iniciativa, adotando práticas transparentes com relação a suas emissões de gases efeito estufa (GEE), leva em consideração, para ponderação das ações das empresas componentes, seu grau de eficiência de emissões de GEE, além do *free float* (total de ações em circulação) de cada uma delas. Ver: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ICO2&idioma=pt-br>

<sup>14</sup> “O GHG *Protocol* é uma ferramenta utilizada para entender, quantificar e gerenciar emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE). O GHG *Protocol* foi originalmente desenvolvido nos Estados Unidos, em 1998, pelo [World Resources Institute](http://www.wri.org/) (WRI) e é hoje a metodologia mais usada mundialmente pelas empresas e governos para a realização de inventários de GEE. É também compatível com a norma ISO 14065 e com as metodologias de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC)”. Ver <http://www.ghgprotocolbrasil.com.br/old/index.php?r=site/conteudo&id=5&idmenu=8>

priorizando os mais significativos; minimizar impactos ao meio ambiente; utilizar critérios de sustentabilidade com fornecedores; respeitar a diversidade, combatendo a discriminação, o assédio moral e sexual e a corrupção em todas as suas formas; proibir práticas de trabalho infantil, exploração sexual de crianças e adolescentes, trabalho escravo, forçado ou obrigatório, discriminação em todas as suas formas e punições ilegais; reduzir consumo de água e energia (OI, 2012: 29-30).

A Oi foi a primeira operadora a desbloquear os aparelhos de celular. Criou um programa para deficientes que envia a cobrança e contrato em braile e um pacote de serviços para torpedos para deficientes auditivos e lojas com atendimento em libras – linguagem brasileira de sinais.

Segundo Oliveira (2010: 31) o descarte de rejeitos de celulares representa um dos maiores problemas ambientais do mundo pela velocidade da obsolescência, produção em escala e por ter em sua composição, em média 45% de plástico, 40% placas de circuito, 4% de cristal líquido, 3% de placas de magnésio e 8% de metais diversos, sem considerar a bateria. Nesta composição, são encontradas substâncias tóxicas como “chumbo, cobre, brominato retardante de fogo, berilo, cromo hexavalente, cádmio, prata, ouro, níquel e traços de outros metais”. Problema que se acentua pela estratégia de boa parte das empresas de serviços de telefonia móvel em ofertar ou subsidiar custos do aparelho, anualmente, como forma de ganhar ou fidelizar clientes. Com cerca de 11.000 colaboradores, a ação de descarte e baterias de telefones móveis na Oi, no ano de 2010, coletou, em suas dependências, 14.000 itens. O celular é o produto eletroeletrônico mais vendido no mundo e em 2009 o país totalizou 174 milhões de telefones em uso ou desuso, com densidade de 90,5 celulares em cada 100 habitantes (TELEBRASIL/TELECO, 2009).

O Instituto Oi Futuro é uma instituição a parte e independente da Oi, que “opera” sua responsabilidade social, ou boa parte dela, uma vez que seu relatório 2010, ao abordar o tema RSA, o faz por meio da prestação de contas das atividades do Instituto – criado em 2001 como Instituto Telemar – constituindo-se numa pessoa jurídica independente, sem fins lucrativos, “com diretorias, objetivos e programas de ação próprios”. Alia, em seus investimentos, a “necessidade de colaboração entre diversos atores sociais para contribuir com a mudança de realidade do país (...) às tecnologias da comunicação e da informação como ferramenta para acelerar o desenvolvimento humano” (OI, 2012).

O Instituto atua em quatro eixos: educação, cultura, meio ambiente e social/esporte. Investe em espaços culturais próprios – teatros, galerias de arte, auditórios e patrocínio de suas programações para pessoas físicas ou jurídicas que tenham projetos inscritos em leis de incentivo a cultura; em parcerias com escolas, secretarias de educação, centros de pesquisa e universidades, propondo projetos pedagógicos de inclusão digital e formação profissional; além de patrocínio para projetos esportivos, sociais e de meio ambiente.

No apoio à educação tem os programas Nave – Núcleo Avançado de Educação –; Oi Tonomundo - ambiente virtual de desenvolvimento colaborativo de metodologias de educação para aplicação em salas de aula –; Oi Conecta - site de *games* para ensino de português e matemática –; e Oi Kabum – Escolas de Arte e Tecnologia.

No apoio à cultura seus programas são Oi Futuro Rio de Janeiro e Belo Horizonte – espaços culturais –; Museu das Telecomunicações no Rio de Janeiro – espaço de memória –; Programa Oi de patrocínios culturais incentivados.

O Programa Oi de Projetos para o Meio Ambiente está focado em patrocínios de conservação e preservação ambiental em novos empreendimentos, implementação/fortalecimento de tecnologias sociais que promovam o desenvolvimento sustentável e uso de novas tecnologias para a preservação ambiental e educação para a sustentabilidade.

No eixo social/esporte possui o Programa Oi de Patrocínio Esportivo Incentivado; apoio ao FIA – Fundo para Infância e Adolescência - e o Oi Novos Brasis, programa que corresponde ao diálogo com comunidade por meio do ISP, “de apoio técnico e financeiro para projetos sociais busca viabilizar ideias inovadoras de todo país que utilizem a tecnologia da informação e comunicação para acelerar o desenvolvimento humano” (OI FUTURO, 2012).

### **2.3.2 - Diálogo com comunidade – Oi Novos Brasis**

O Oi Novos Brasis é o programa de ISP do Oi Futuro, realizado por meio de edital e, desde 2004, patrocinou mais de 100 projetos sociais, priorizando a promoção da cidadania e o desenvolvimento humano. Tem como foco a utilização de tecnologias da informação e da comunicação em torno da educação e da cultura (OI FUTURO, 2012).

São objetivos específicos do programa: (1) identificar e apoiar ações sociais inovadoras; (2) estimular o desenvolvimento de projetos inéditos ou novas fases de atuação; (3) estabelecer

parcerias transparentes e éticas com organizações que desenvolvam e trabalhem com tecnologias da informação e comunicação; (4) potencializar o uso das tecnologias da informação e comunicação como fatores de inclusão social e democratização do conhecimento; (5) motivar o desenvolvimento de ações sociais que, além de inovadoras e economicamente sustentáveis, também sejam reaplicáveis; (6) estimular o trabalho colaborativo em rede e fomentar articulações entre instituições privadas e/ou públicas, por meio da troca de experiências, de conhecimentos e de recursos técnicos ou humanos; (7) gerar e concretizar interfaces com outras ações sociais desenvolvidas ou apoiadas pelo Oi Futuro<sup>15</sup>.

No ano de 2010 participei, como consultora, do processo de seleção de projetos e, como pesquisadora, do processo de acolhimento dos projetos contemplados, chamado VII Encontro Oi Novos Brasis.

O processo de seleção está focado em priorizar as propostas que desenvolvam tecnologias sociais que promovam a cidadania e possam ser reaplicadas em comunidades de baixa renda ou em grupos sociais semelhantes. Os projetos inscritos devem atender a um entre os seguintes campos de atuação: ações educacionais complementares ao sistema de educação formal, qualificação profissional voltada para geração de trabalho e renda e ampliação do acesso aos direitos humanos, econômicos, sociais ou ambientais; e os critérios valorizados são criatividade, inovação, capacidade de apresentação de diagnóstico da comunidade atendida e de monitoramento do trabalho realizado. Podem concorrer organizações sem fins lucrativos (OI FUTURO, 2010a).

Os temas transversais do edital são: promoção da igualdade (social, étnica ou de gênero); sustentabilidade (econômica, social e ambiental); promoção da saúde física e mental; processos de organização comunitária; fortalecimento de redes sociais; melhoria de processos de ensino/aprendizagem; desenvolvimento de instituições do terceiro setor.

As inscrições ficam abertas por dois meses e são realizadas por meio de preenchimento do formulário de inscrição no site, que se constitui no próprio roteiro do projeto. Não é necessário enviar o projeto impresso. Cada proponente pode inscrever até quatro projetos diferentes, mas somente um deles poderá ser patrocinado.

---

<sup>15</sup> Slides de capacitação de especialistas para seleção de projetos do programa. Agosto de 2010.

Como no programa Petrobras, o edital estabelece quais tipos de projeto a empresa patrocinará, bem como os objetivos que deverá perseguir. O investimento em 2010 somou R\$ 2,3 milhões. O valor total do projeto inscrito não pode ultrapassar R\$ 120 mil e não necessariamente o Instituto o patrocinará integralmente. Nestes casos, cabe exclusivamente ao proponente a responsabilidade pela captação dos recursos adicionais necessários à concretização do projeto. O regulamento deixa claro que “os projetos selecionados não poderão, em hipótese alguma, ser patrocinados por concorrentes diretos ou indiretos do Oi Futuro ou das empresas Oi, Oi Internet e Rádio Oi FM” (OI FUTURO, 2010a: 3). No ano de 2010 756 projetos foram inscritos, todos foram habilitados e vinte e três projetos foram patrocinados<sup>16</sup>. O patrocínio é de quinze meses e pode sofrer um termo aditivo, ou seja, ter um prorrogamento de prazo, mas sem novos recursos; podendo ainda ser renovado por igual período, com novos recursos.

Do total do valor solicitado, o proponente deverá, obrigatoriamente, ter reservado 10% para capacitação da organização em gestão de projetos sociais.

Os recursos são concedidos mediante celebração de termo de parceria e são depositados em parcelas cujos prazos são acordados previamente. A prestação de contas – relatório físico financeiro -, no entanto é bimensal e realizada por meio do sistema de gerenciamento de projetos, com comprovação dos gastos e envio de extratos bancários. Além disto, há ainda a entrega de relatório de atividades comprovando o alcance das metas previstas para o período. Ao final do período de parceria, a instituição deve entregar relatórios finais referentes à prestação de contas e atividades, “segundo os padrões físicos e eletrônicos definidos pelo OI FUTURO” (OI FUTURO, 2010a, 10).

O Instituto exige que toda comunicação dos projetos deva ser aprovada previamente e que os patrocinados autorizem a utilização de nomes, vozes, marcas e imagens desde que associadas estritamente à divulgação para o processo de seleção do programa.

No caso da Oi há, como na Petrobras, quando muito, uma visita aos projetos durante sua execução. Na Oi, o monitoramento é realizado por duas contratações externas de consultores, para as atividades e para a prestação de contas, acompanhadas pela coordenadora do programa.

---

<sup>16</sup> Informações fornecidas pela gerencia de projetos sociais do Oi Futuro, por e-mail, em março de 2012 e solicitadas por e-mail em dezembro de 2011. A demora na resposta foi justificada pelo fato de a informação ter que ser aprovada pela diretoria do instituto. O mesmo e-mail solicitava uma entrevista para a tese, que não foi concedida.

O processo de seleção tem três etapas: habilitação, seleção pela comissão e seleção pela diretoria. Uma vez contemplados, os representantes dos projetos participam do Encontro Oi Novos Brasis. Os prazos de cada etapa não são divulgados no site ou regulamento.

### **Habilitação**

Habilitação dos projetos é realizada por comissão técnica formada por equipe do Oi Futuro, “com ou sem auxílio de especialistas externos que venham a ser designados pela Comissão Organizadora” (OI FUTURO, 2010a: 5). Somente após a seleção o Instituto exige documentação de regularidade jurídica, fiscal e tributária, conferida nesta etapa, bem como é conferida a adequação do projeto ao edital.

Os selecionados apresentam: estatuto social em vigor; ata da assembléia de eleição dos atuais dirigentes; ata da última assembléia realizada, caso não seja idêntica à anterior; comprovante de inscrição no CNPJ; certidão negativa conjunta federal (tributos federais e dívida ativa da união); certidão negativa de débitos do INSS (CND); certificado de regularidade fiscal do FGTS (CRF – CEF); e, caso os possua, título de utilidade pública federal, estadual e/ou municipal; certificado de qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); certificado de entidade beneficente de assistência social (CEBAS); registro no conselho nacional, estadual e/ou municipal de assistência social; registro no conselho nacional, estadual e/ou municipal de defesa dos direitos da criança e do adolescente.

### **Comissão de Seleção**

No ano de 2010 os projetos foram selecionados por comissão externa que contou com oito consultores, especialistas em projetos, terceiro setor e responsabilidade social, que julgaram, cada um, cerca de 58 projetos, pelo sistema criado para este fim, dentro de suas próprias casas ou trabalho, ou seja, não foi necessário reunir os julgadores pelo período da seleção<sup>17</sup>. Houve uma reunião inicial e outra final, a primeira para debater regulamento e critérios e a segunda para alinhar e debater projetos e fazer a escolha final da comissão.

O formulário de seleção é simples e exige informações essenciais que podem somar, no máximo quatro páginas, distribuídas em 16 itens que a seleção pontua, cada um, de um (1) a cinco (5), correspondendo a 1 - Dificilmente; 2 - Talvez; 3 - Provável; 4 - Certamente; 5 - Sem dúvida. Aos critérios, os julgadores atribuem apenas as notas, mas no item 16 de avaliação responde: “Este projeto é especial? Se sim? Por quê? Destaque alguma(s)

---

<sup>17</sup> Interessante que estes números (participei da seleção como consultora) somam 464 projetos, número bastante diferente dos acima citados pelo Oi Futuro em resposta á solicitação da pesquisadora.

característica(s) que o distingue dos demais”; comentário este que dava subsídio para a reunião final.

As perguntas de avaliação são bem simples e interessantes:

- “1. O projeto é uma proposta de desenvolvimento de uma solução social inovadora ou de aperfeiçoamento em um novo ambiente?
2. O projeto apresenta o uso de alguma tecnologia de informação e comunicação aplicada à transformação social?
3. O projeto apresenta com propriedade e clareza a situação a ser transformada ou modificada?
4. A(s) comunidade(s) e o público beneficiário são definidos com precisão? O proponente tem interlocução consolidada com esse público?
5. Há sinais claros da participação da comunidade na elaboração do projeto ou de comprometimento com a proposta?
6. O projeto apresenta os objetivos com clareza e correlação com os resultados concretos, mensuráveis?
7. Considerando campo de atuação e temas transversais, há coerência entre objetivos, resultados e estratégias propostas?
8. As atividades têm uma seqüência lógica e são compatíveis com o cronograma previsto para execução?
9. Os recursos financeiros solicitados são compatíveis com os objetivos, metas e estratégias propostas?
10. O projeto apresenta potencial de reaplicabilidade? Ou pode tornar-se referência para políticas sociais no âmbito do município, da região?
11. O projeto apresenta perspectiva de sustentabilidade (institucional, social, econômica, política, etc.)?
12. O projeto demonstra capacidade para atrair outros financiadores?
13. O proponente apresenta indícios de qualificação em registro de dados, monitoria e avaliação do projeto?
14. O sistema de avaliação se mostra coerente com as demandas do projeto?
15. O projeto apresenta sinergia com a estratégia institucional do Oi Futuro?” (Oi Futuro, 2010).

Na seleção a comissão deve levar em conta critérios de qualidade na análise dos projetos, verificando se cada proposta atende a um ou mais dos requisitos a seguir relacionados:

“Se o Projeto responde a problemas ou necessidades objetivas das comunidades, por meio de tecnologia social a ser desenvolvida pela organização ou por ela adaptada, buscando erradicar as causas geradoras das dificuldades e promover a garantia dos direitos humanos, econômicos, sociais, culturais ou ambientais da população atendida.

Se o Projeto exerce uma função educativa por meio da ação social, incentivando a mobilização da comunidade envolvida para a resolução de seus problemas, a tomada de consciência de sua realidade

social específica e a difusão dos instrumentos que possibilitem que suas condições de vida possam ser transformadas para melhor. Se o Projeto incentiva o estabelecimento de parcerias e a articulação entre grupos e organizações com afinidades ou objetivos comuns entre si, contribuindo para o desenvolvimento de redes sociais que atuem junto ao poder público na defesa dos interesses da sociedade e na proposição de políticas sociais inovadoras.

Se o Projeto fortalece a organização da comunidade beneficiada e o comprometimento das pessoas por meio da participação coletiva na definição dos objetivos do projeto e na avaliação dos seus resultados, afirmando e reforçando sua autonomia na construção das estratégias de execução e de continuidade da ação social

Em sua estrutura, o projeto deve: 1. Possuir objetivos claros, metodologia bem definida, cronograma e orçamento compatível, adequando os recursos às condições da comunidade e à oferta da base tecnológica local; 2. Relacionar equipamentos, tecnologias, tipo de assessoria e atividades de capacitação necessárias para realizar o projeto; 3. Propor indicadores de resultados e forma de monitoramento que permitam identificar a aquisição de conhecimentos no processo de execução do Projeto e avaliar se os seus principais objetivos foram efetivamente alcançados.

Ao final do projeto, a organização proponente deve: ser capaz de compartilhar geração de conteúdos por canais tecnológicos (celular, internet, *games*, produção digital etc.); apresentar potencial para reaplicação do projeto por outras organizações, para multiplicá-lo em outras localidades, ou potencial para adoção da tecnologia social por órgãos dos governos, tornando-a assim uma nova e efetiva política social” (OI FUTURO, 2010a: 5-6).

A Comissão seleciona número não pré-definido de projetos considerados aptos ao recebimento do apoio financeiro e decide sobre a classificação subsequente, definindo a lista de suplências, em ordem de prioridade, para os casos de eventuais desistências ou impedimentos.

O Instituto, segundo regulamento, se reserva o direito de “convidar diretamente organizações que não precisarão fazer a sua inscrição, desde que seja para: a) Fortalecer parcerias já existentes entre OI FUTURO e a organização convidada; b) Possibilitar o apoio a iniciativas sociais não consolidadas, que desenvolveram um projeto localizado ou de pequeno alcance porém com resultados validados, e que por isso merecem ser expandidas ou ampliadas; c) Consolidar uma experiência piloto inovadora” (OI FUTURO, 2010: 6)

### **Diretoria**

A decisão final sobre o patrocínio é realizada pela diretoria, dentro dos projetos pré-selecionados.

## **VII Encontro Oi Novos Brasis**

O evento de acolhimento dos projetos contemplados ocorreu de 11 a 13 de maio de 2011. Seu principal objetivo é a apresentação do marco zero das propostas com sugestões de melhorias, comentadas pelo consultor responsável pelo monitoramento e avaliação. No encontro há ainda a apresentação de vídeo institucional, uma palestra de um projeto convidado da edição anterior da seleção, fala do diretor de comunicação, do diretor administrativo-financeiro, apresentação do método de prestação de contas pelo consultor responsável e dinâmicas de interação entre os representantes.

## **2.4 - O Banco do Brasil**

O Banco do Brasil - BB - foi a primeira instituição bancária do país, fundada em 1808. Tem a maior rede de agências do país e está presente em 3.550 municípios e pretende instalar uma agência em cada município brasileiro até 2015 (ao todo 5.561 municípios, segundo o IBGE). Atua nos segmentos bancário, investimentos, gestão de recursos, previdência e capitalização, meios de pagamento além de processos e suporte operacional e consórcios e afirma que em todos os segmentos está empenhado em alinhar sua atuação aos preceitos da RSA. Está presente em 23 países, tem 109 mil funcionários, 35.007 terceirizados e 54,4 milhões de clientes.

É um conglomerado que agrega dezenove empresas controladas, seis entidades patrocinadas e detém participação em vinte empresas. Em 2010 seu lucro cresceu em relação a 2009 em 15,3%, totalizando R\$ 11,7 bilhões.

Seu relatório 2010 está tão atravessado pela sustentabilidade e responsabilidade social que é difícil separar as informações sobre negócio e estes aspectos, como vemos, abaixo, na missão, visão e valores:

**“MISSÃO** - ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”.

**VALORES** - ética e transparência, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país, responsabilidade socioambiental, respeito ao consumidor, excelência e especialização no relacionamento com o cliente, gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe, ascensão profissional baseada no mérito, marca como diferencial competitivo, proatividade na gestão de riscos, comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação, respeito à diversidade, compromisso com os acionistas e a sociedade.

**VISÃO** - A “Visão de futuro” do Banco do Brasil, atualizada para o período 2011-2015, mantém os compromissos históricos: “Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público,

referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental” (BANCO DO BRASIL, 2011: 8, grifo nosso).

Expressões como “futuro do planeta”, “princípios de RSA”, “comprometido com sustentabilidade”, “questões socioambientais”, “negócios sustentáveis” estão presentes nas 195 páginas de seu relatório, mas não são só as expressões. O relatório BB transparece muitas informações sobre como a sustentabilidade está nas estratégias e ações. Dos três relatórios analisados é o que tem a sustentabilidade mais presente, apresentado em 2010 pela metodologia GRI-G3 – *Global Reporting Initiative* nível A+, indicando seu rigor com a publicação.

#### **2.4.1 - O Banco do Brasil e a RSA**

Na Mensagem do Presidente, que abre Relatório Anual do Banco do Brasil, apesar de ocupar uma única página, expressões referentes a responsabilidade empresarial e desenvolvimento sustentável aparecem inúmeras vezes:

“(…) Um momento especial, quando nós, o Banco do Brasil, pudemos mostrar toda nossa força para apoiar o desenvolvimento sustentável do país.

(…) Esse desempenho também é colocado a serviço de nossa histórica vocação pública. Isto se traduz não apenas em nossa presença em todo o país, mesmo em regiões desfavorecidas, mas também na oferta de crédito responsável, no apoio a comunidades e nos investimentos em cultura, educação e geração de trabalho e renda.

O Banco do Brasil vai continuar investindo forte em sua condição de parceiro do desenvolvimento sustentável brasileiro, apoiando a expansão dos negócios no cenário internacional e consolidando sua eficiência na gestão de negócios lucrativos, na qualidade de suas operações e na satisfação das necessidades de seus clientes, no Brasil e no mundo (…)

Também é da mais alta importância garantir responsabilidade socioambiental aos nossos processos. Essa preocupação nos levou a aderir aos Princípios para o Investimento Responsável por meio da BB-DTVM, com o objetivo de incorporar questões sociais, ambientais e de governança corporativa às práticas de análise, decisão e gestão de investimentos.

Participamos, também, de uma proposta da Organização das Nações Unidas para que as empresas signatárias do Pacto Global passem a abordar as questões referentes à água e ao gerenciamento de recursos hídricos em suas estratégias corporativas. Neste contexto, firmamos uma parceria para o desenvolvimento do Programa Água Brasil com a Agência Nacional de Águas, a WWF-Brasil e a Fundação Banco do Brasil.

Os compromissos socioambientais do Banco do Brasil estão expressos em nossa Agenda 21, que foi atualizada no final de 2010 com novas metas de sustentabilidade para o período de 2011 a 2013 (…)

Ser rentável com desenvolvimento sustentável, investir na qualificação de pessoas, prezar pela valorização de nossa equipe, manter o compromisso com a visão de longo prazo e construir relacionamentos duradouros. Somente assim o Banco do Brasil seguirá sendo reconhecido como o principal banco do Brasil: o banco das empresas e do setor público, uma referência no Brasil e no exterior (BANCO DO BRASIL, 2011: 2, grifo nosso).

Com parte de sua gestão estratégica, no ano de 2010 lançou o Programa Água Brasil, em parceria com Fundação Banco do Brasil – FBB, a Agência Nacional de Águas – ANA e o WWF-Brasil, visando engajar e estabelecer parcerias de agentes internos e externos pela procura de soluções nacionais e globais. Aderiu ao “*The CEO Water Mandate*”<sup>18</sup>, da ONU, comprometendo-se a abordar a pegada de recursos hídricos em suas estratégias corporativas. Além disso, aderiu ao Grupo de Trabalho da Moratória da Soja (GTS), que visa combater o desmatamento do bioma Amazônia e aos Princípios para o Investimento Responsável - PRI -<sup>19</sup>, que tem como objetivo incorporar as questões socioambientais e de governança nas análises, decisões e gestão de investimentos por meio da BB- DTVM - Banco do Brasil, Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários - uma de suas controladas. Seu planejamento para 2011-2015 escolheu prioridades alinhadas à geração de resultados sustentáveis.

Em sua prestação de contas no relatório de 2010, o primeiro item é o *feedback* sobre a pretensão de “Tornar-se referência em desempenho e negócios sustentáveis” (BANCO DE BRASIL, 2011: 30) e com quais ações persegue esta pretensão por meio de uma atualização do plano de ação de sustentabilidade para o período 2011-2013. Outro item desta mesma seção esclarece que o BB deseja ingressar no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, mas que este ainda continua sendo “um desafio”, apesar de ter melhorado seu desempenho no ranking.

Possui programa de eco eficiência (e expõe métricas no uso de papel, energia e água), 31.700 funcionários acima de 45 anos, 44.921 mulheres no corpo funcional, 34,6% de mulheres em cargos de chefia, 20.807 negros, pardos ou índios, sendo 6.016 os que ocupam cargos de chefia na empresa.

---

<sup>18</sup> Ver [http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/CEO\\_Water\\_Mandate/](http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/CEO_Water_Mandate/) Consultado em janeiro de 2012.

<sup>19</sup> Elaborado por investidores institucionais líderes, com apoio da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e do Pacto Global das Nações Unidas, os Princípios Para o Investimento Responsável (PRI) incluem critérios ambientais, sociais e de governança, que fornecem um marco para alcançar melhores retornos de investimentos de longo prazo e mercados mais sustentáveis. Ver: [http://www.unpri.org/files/pri\\_por.pdf](http://www.unpri.org/files/pri_por.pdf) Consultado em janeiro de 2012.

Na seção “Prestação de contas” (BANCO DO BRASIL, 2011:30), estabelece comparativos entre as metas de 2009 e desempenho, com destaque (nosso) para: (1) tornar-se referência em desempenho e negócios sustentáveis – o primeiro item do quadro; (2) Fortalecer a atuação em cadeias de valor, cooperativismo e associativismo – apoiou 192 Arranjos Produtivos Locais – APL, com 19,9 mil empreendimentos atendidos, desembolsando R\$ 2 bilhões, sendo R\$ 1,6 bilhão em capital de giro em 2010 e 184 APL, com 16,4 mil empreendimentos atendidos e desembolsos de R\$ 1,4 bilhão em 2009; por meio Programa DRS, Desenvolvimento Regional Sustentável<sup>20</sup>, com mais de 1 milhão de beneficiários em 3.843 municípios.

O BB publica seu balanço social modelo IBASE desde 1997, é signatário do Protocolo Verde<sup>21</sup>, assumiu a Agenda 21 empresarial<sup>22</sup>, alinhou sua gestão com a divulgação de um Código de Governança Corporativa em 2007 e, no mesmo ano, pactuou adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e em 2009 e 2010 obteve seu selo; é signatário do Pacto Global e dos Princípios do Equador<sup>23</sup>, em 2005. Também em 2005 aderiu ao Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo<sup>24</sup> (suspendeu créditos a clientes incluídos na relação de empregadores e proprietários rurais por este motivo) e ao *Carbon Disclosure Project*. Em 2008 aderiu ao Programa Brasileiro *GHG Protocol* e apóia, realiza uma série de ações para promover os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODMs<sup>25</sup> e está no ISE BM&F BOVESPA.

---

<sup>20</sup> O DRS é o Programa do BB que incorpora o ISP e o diálogo com comunidades.

<sup>21</sup> O Protocolo Verde é uma carta de princípios para o desenvolvimento sustentável firmada por bancos oficiais - BB, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia, BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco Central do Brasil -, em 1995, que se propõem a empreender políticas e práticas que estejam em harmonia com o desenvolvimento sustentável. Ver: <http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/ProtocoloVerde.pdf> Consultado em janeiro de 2012.

<sup>22</sup> Compromisso mundial em prol da justiça social, do equilíbrio ambiental e da eficiência econômica. Foi aprovada pelo BB em 2008, para o período 2008-2012 e é revista a partir das contribuições do funcionalismo e das percepções de consumidores, de investidores e da sociedade. Ver <http://www.agenda21empresarial.com.br/?pg=principal> consultado em janeiro de 2012.

<sup>23</sup> Os Princípios do Equador são um conjunto de políticas e diretrizes – salvaguardas – a serem observadas na análise de projetos de investimento de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões. Tem por base critérios estabelecidos pelo International Finance Corporation, braço do Banco Mundial e as salvaguardas tratam de  avaliações ambientais;  proteção a habitats naturais;  gerenciamento de pragas; segurança de barragens;  populações indígenas;  reassentamento involuntário de populações; propriedade cultural; trabalho infantil, forçado ou escravo; projetos em águas internacionais;  saúde e segurança no trabalho. Ver: <http://www.equator-principles.com/> Consultado em janeiro de 2012.

<sup>24</sup> Ver <http://www.os.org.br/pacto/> Consultado em janeiro de 2012.

<sup>25</sup> Ver: <http://www.objetivosdomilenio.org.br/> Consultado em janeiro de 2012.

Em 2003 criou a Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, transformada em diretoria em 2004. A área coordena o processo de disseminação da política socioambiental para todas as áreas do Banco do Brasil, com a formação paralela do Grupo RSA, uma equipe interdisciplinar formada por representantes de todas as áreas do BB que se reúne mensalmente para debater propostas de ação e sugerir definições sobre o tema.

O Banco também realizou um ajustamento de produtos e serviços marcados pelas preocupações socioambientais, como o BB Produção Orgânica, BB Florestal, BB Biodiesel, Fundo Ético, Fundo de Investimento em Participações de Governança Corporativa, Mercado de Crédito de Carbonos, Eficiência Energética PROESCO, Comércio Justo, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, loja virtual de produtos de comunidades (que já possui um quiosque em Copacabana, Rio de Janeiro) entre outros.

Por meio da redação de diretrizes de atuação em responsabilidade social, o BB se compromete a incorporar, disseminar e criar cultura de RSA e articular esta visão a sua atuação.

Em 1999 ganhou o Prêmio Mauá da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro pela clareza e detalhamento das demonstrações contábeis. Em 2003 e 2004 recebeu o mesmo prêmio como melhor companhia de capital aberto do país e foi escolhido pela Associação Nacional de Investidores do Mercado de Capitais (Animec), assim como em 2002, o melhor banco do ano. Desde 2004 tem o selo “Empresa Amiga da Criança”<sup>26</sup> concedido pela Fundação ABRINQ.

Em novembro de 2009 foi criada a Unidade de Desenvolvimento Sustentável – UDS – unificando a gestão de RSA e DRS em uma única Unidade Estratégica que tem como função responder pela gestão de responsabilidade socioambiental e pela coordenação da implementação da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS – em todo país (BANCO DO BRASIL, 2011: 69).

#### **2.4.2 - Diálogo com comunidade – Desenvolvimento Regional Sustentável**

---

<sup>26</sup> Ver: <http://www.fundabrinq.org.br/portal/como-atuamos/programas-e-projetos/programa-empresa-amiga-da-crianca/o-que-e.aspx> Consultado em janeiro de 2012.

O DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável - foi criado em 2003 como a estratégia de RSA do BB, fazendo parte do eixo “sustentabilidade”, que tem entre seus objetivos o financiamento de atividades e tecnologias ambientalmente corretas e é vista pelo banco como uma estratégia de negócios, que tem a finalidade do crédito – produto do BB – porém, acontece num processo onde o gerente do banco, por exigência de seu acordo de trabalho – ATB - e do método desenvolvido, mobiliza a comunidade - sejam residentes, agricultores, comerciantes, pescadores, artesãos, trabalhadores da indústria, coletores de extração vegetal ou mineral, artistas populares, trabalhadores de serviços domésticos, da educação -, e ainda outros atores locais – governos, universidades, ONGs, instituições, iniciativa privada - para o que chamam de concertação<sup>27</sup>, atividade na qual o BB, por meio de seu gerente, orquestra diferentes atores locais para a elaboração de um plano de negócio que oriente alguma vocação produtiva local (mas não o elabora). Neste processo o gerente do Banco do Brasil se aproxima da realidade da comunidade – rural ou urbana -, pois a condução do Programa faz parte de sua função.

O ATB é utilizado para o acompanhamento de desempenho das Unidades Estratégicas, dentre as quais, as agências bancárias, em outras palavras, o DRS está adequado às metas e objetivos estabelecidos pelo banco nos documentos estratégicos.

Assim, os objetivos de RSA que dizem respeito à relação com a comunidade estão contemplados no Acordo de Trabalho, ou seja, cada unidade de agência tem seus próprios objetivos, relacionados à localidade onde se insere e estes são a prestação de contas das unidades com a contribuição para seus objetivos estratégicos e melhoria nos indicadores de desenvolvimento socioeconômico e ambiental e que respeitem a diversidade cultural, buscando promover o desenvolvimento das comunidades onde o banco atua.

A estratégia de DRS, para o BB, objetiva impulsionar o desenvolvimento das regiões brasileiras por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos para apoio a

---

<sup>27</sup> Concertação - em referência ao maestro que rege o concerto, mas não toca o instrumento e, sobretudo, não existe sem a orquestra e seus músicos. “O Banco do Brasil trabalha pra juntar os parceiros, para que trabalhem em harmonia, planejando soluções em conjunto e transformando a realidade de comunidades pelo Brasil afora! (...) O maestro move os braços orientando os músicos a fazerem o que foi combinado no ensaio. Cada pessoa toca seu instrumento de acordo com o seu talento, da forma que sabe fazer. Os instrumentos são diferentes e os músicos também. Cada um contribui a seu modo e os sons de trompetes, saxofones e tambores se juntam. A banda toca conforme o que o maestro rege e o som sai afinado, harmonioso, uma beleza! (...) Cada um desses atores pode em determinado momento ser o maestro da banda e, no momento seguinte, ser um dos músicos. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL, s/d: 12-13).

atividades produtivas com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, promovendo a inclusão social com o fortalecimento de ações voltadas para o empoderamento das pessoas e organizações.

Um dos aspectos que distingue a forma como o Banco do Brasil atua em RSA com comunidades diz respeito ao tipo de comprometimento entre os responsáveis pelo diálogo e os objetivos a serem alcançados. No Banco do Brasil, o gestor do diálogo não é funcionário de um departamento de RSA, mas o gerente da agência local, o responsável pelo negócio local.

Desta forma, o contato entre quem persegue os objetivos empresariais de RSA e a comunidade é mais próximo e o fato de a estrutura do BB ser bastante capilarizada, faz com que os projetos sociais estejam espalhados pelo território nacional.

O método faz com que a comunidade pesquise sua vocação, se junte – por meio de cooperativas ou associações – desenhe sua cadeia de valor - produção, beneficiamento, aproveitamento de resíduos, comercialização - e trabalhe para a implantação de um processo de negócio que procura ajudar a construir, na visão do BB, o desenvolvimento sustentável. O BB entra com a concertação, empresta os recursos, junta as pontas para as parcerias e se envolve em todo o processo.

É, portanto, uma forma de fazer negócios, que apóia atividades produtivas que “são ou que possam vir a ser economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observando e respeitando a diversidade cultural” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL, s/d: 6), com o objetivo de aumentar a inclusão social e, ao mesmo tempo, gerar melhorias na vida das pessoas e cumprir os objetivos de negócios do BB.

Na cartilha de DRS o banco deixa claro que “o que atende às necessidades de uma região pode não servir para outra”. Apontando que o que se repete é o método – processo -, não o projeto. O processo é constituído das seguintes etapas (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL, s/d: 9-10):

- a) **Sensibilização e capacitação** – nesta etapa são oferecidos cursos de DRS para funcionários, produtores locais e parceiros e a atividade a ser desenvolvida é escolhida em função da vocação produtiva local.

- b) **Definição da equipe DRS** - esta equipe deverá ser formada por representantes do banco, do governo - federal, estadual ou municipal -, organizações não governamentais, lideranças, sindicatos e universidades; todos que atuam ou podem atuar em colaboração com a atividade escolhida.
- c) **Elaboração do diagnóstico** - conhecimento da realidade local e da atividade desenvolvida. O diagnóstico possibilita identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que a atividade escolhida pode trazer; segundo o banco este é o instrumento que permite pensar sobre a atividade produtiva nos seus aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais.
- d) **Plano de negócios DRS** - os participantes propõem objetivos e as ações necessárias para enfrentar as dificuldades e aproveitar oportunidades identificadas.
- e) **Análises** – o banco analisa o plano de negócios com o objetivo de verificar se as ações planejadas são suficientes para o enfrentamento dos problemas e suprimento das necessidades identificadas no diagnóstico, observando o tripé da sustentabilidade (os aspectos econômicos, sociais, ambientais e diversidade cultural).
- f) **Implementação** – é a atividade responsável por fazer o projeto acontecer.
- g) **Monitoramento e a avaliação** – acompanhamento dos processos planejados em vistas a alcançar os objetivos estabelecidos e seus resultados.

O processo de DRS é, justamente, o diálogo. E ocorre, afirmando o que a nós parece implícito no conceito de RSA (ISO, 2010), antes e durante a elaboração e implementação do projeto. O projeto e o crédito para sua realização são decorrência do diálogo com as partes interessadas e, em todo o tempo do processo, há um representante do BB participando. Como há crédito, os resultados são acompanhados também, como nos processos das outras duas empresas, porém, de perto e desde o início.

O BB afirma que a inadimplência é baixa e justifica este fato por entender que “os empréstimos são feitos somente depois de muita conversa na comunidade, depois de analisar a cadeia de valor, de identificar parceiros que podem ajudar no desenvolvimento da atividade produtiva”:

“Por isso é que se diz que a Estratégia Negocial DRS é uma nova forma de fazer negócios. Mas, nessa forma de atuação, “não há receita de bolo”. Cada região tem suas particularidades e cabe a

todos os responsáveis pela promoção do desenvolvimento descobrir os caminhos do sucesso” (UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL, s/d: 17).

Em cada localidade é constituído um comitê gestor, responsável pelas decisões do projeto. No Ceará, o programa de DRS chama-se Bioma Caatinga e desde outubro de 2009 assiste 600 famílias e envolve, num arranjo regional, os municípios Ibaretama, Xoró e Mombaça, além de Quixadá. A produção é de cabra para corte (90%) e leite (10%). O Comitê gestor é local, formado pelas associações de agricultura familiar locais – beneficiários; pelo BB e Fundação BB – coordenação, representados pelo gerente da agência local; Prefeitura por meio da Secretaria de Agricultura – monitoramento; Instituto Sertão Central – pesquisa, desenvolvimento e extensão rural; Faculdade Católica Rainha do Sertão – pesquisa e desenvolvimento (técnicas da cultura e no manejo sanitário, assistência técnica e médica ao rebanho da ovinocaprino); Fundação CEPEMA – Instrução educacional e ambiental; COOCRECE, a cooperativa de crédito do Ceará; SEBRAE-CE – capacitação e assistência técnica e gerencial e EMATER/CE – assistência técnica rural.

Para a gestão do programa nas localidades, o Comitê gestor seleciona e a Fundação Banco do Brasil contrata, custeia e treina um gestor, com conhecimento técnico na área do programa, responsável pela coordenação do DRS -, no Ceará, veterinário - e, Agentes de Desenvolvimento Rural Sustentável – ADRS – responsáveis pelo acompanhamento das famílias produtoras envolvidas no DRS regional. Estas contratações são regidas por um contrato de 5 anos:

“(…) apesar de o projeto ter foco na cadeia da ovinocaprinocultura, a nossa ferramenta de trabalho é gente, nós trabalhamos com o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida dessas pessoas. Então o agente de desenvolvimento, ele está muito além do que se poderia chamar de um técnico. Existe a nossa preocupação, toda pelo lado social. Se o cidadão não tem água em casa ... o córrego passa a 200 metros e ele quer fazer ... comprar um motor, botar ... então existe toda esta preocupação: se ele tem banheiro, se os filhos estão no colégio, se estão contribuindo dentro do projeto familiar, tá certo? Então existe toda essa preocupação que os agentes atuam” (agente do projeto DRS Bioma Caatinga, novembro 2011).

No Ceará, no Bioma Caatinga, são vinte agentes neste programa, cada um assistindo a 30 famílias produtoras com, no mínimo, 2 visitas por mês a cada família, sem exigência de dedicação exclusiva:

“(…) de forma alguma (os agentes são dedicados exclusivamente ao projeto) por que na época, quando surgiu, por uma questão aqui de Quixadá, que já tem uma assistência técnica muito grande,

tiveram a ideia de colocar técnicos agropecuários, mas o salário não condiz com a classe (...) é para filho de produtor rural. O agente de desenvolvimento rural era para ser filho de produtor rural” (agente do projeto DRS Bioma Caatinga, novembro 2011).

O Comitê gestor, o gestor e os ADRS se articulam diretamente com as associações de produtores rurais locais e todas as operações de capacitação e comercialização passam pelas associações. São também estudadas formas de melhoria da produção que não necessariamente passam pelo projeto DRS. Em Quixadá, por exemplo, o Banco investiu em distribuição de reprodutores para melhorar a qualidade do rebanho.

Na localidade é feito convênio entre Fundação Banco do Brasil e uma ONG local, num processo de seleção simples – no caso deste projeto, a ONG é o Instituto Sertão Central - para repassar os recursos destinados ao Programa.

O comitê se reúne uma vez por mês e o gerente da agência local é o preposto da Fundação Banco do Brasil. Quando algo foge a esfera do gerente, é consultada a superintendência regional do DRS, no BB.

Um envolvido no programa aponta alguns aspectos que considera terem sido importantes para o sucesso do Programa:

“ (...) normalmente tem algumas empresas que vem com a formatação de cima pra baixo ´é isso aqui, abre o edital, se inscreve quem estiver apto pra tal´. A preocupação do DRS é sempre ouvir qual é a demanda que o nosso público tem. Que é precisa (...) foi preciso ir perguntar qual é a necessidade local (...) tem gente que quer fazer bolo pra entregar na merenda escolar, tem gente que cria galinha caipira, outros estão criando peixe, outros tem horta, apicultura, então, tem que ser respeitado. Por que pra gente começar tem que ser de uma maneira assim bem galgada, por que nós estamos mudando costumes, tradições e isso é complicado (...) pra você começar a mudar, por exemplo, o que o bisavô do cidadão fazia daquela forma (...) se não for através de uma educação continuada ... ou seja o próprio cidadão assistido saber e começar a entender o quanto que aquilo é bom e representa no aumento da qualidade e nós temos conseguido dentro do nosso projeto um reconhecimento por isso” (gestor do projeto DRS Bioma Caatinga, novembro 2011).

Na feira dos animais de Quixadá, uma feira centenária, que traz compradores dos estados vizinhos, segundo produtores<sup>28</sup>, o preço do ovino em pé (animal vivo), antes do DRS, variava de R\$ 2,70 (dois reais e setenta centavos) a R\$ 3,20 (três reais e vinte centavos) o quilo. Com os incrementos trazidos pelo projeto, logo no início dele, os animais vivos

---

<sup>28</sup> Em entrevista local, durante visitas, em novembro de 2011.

passaram a valer R\$ 4,50 (quatro reais e cinquenta) o quilo e no final do ano de 2011, o quilo estava sendo vendido a cerca de R\$ 5,00 (cinco reais).

O rebanho de Quixadá oscila entre 17 e 22 mil cabeças e a produção do leite, incrementada depois do rebanho, já chega a mil litros de leite semanais, com preço de R\$ 1,19 por litro (o leite bovino está entre R\$ 0,65 e R\$ 0,75 o litro).

No fechamento de demonstrações contábeis do BB de 2010, a estratégia DRS contava com “3,8 mil planos de negócios em implementação, beneficiando 1,2 milhão de pessoas em 3,9 mil municípios brasileiros, com créditos programados na ordem de R\$ 5,1 bilhões, em investimento, custeio e giro” (BANCO DO BRASIL, 2011a: 13).

## **2.5 – Um caso diferente e exemplar para reflexão de diálogo com comunidades: a relação entre a Petrobras e pescadores da Baía de Guanabara, Rio de Janeiro**

O crime está sendo investigado pela delegacia de Piabetá (66° DP), distrito de Magé. Segundo o delegado de plantão, Ivan Muniz, diligências estavam em curso em busca de pistas dos assassinos. Os pescadores já vinham denunciando ameaças por telefone. O caso era acompanhado pela Comissão de Direitos Humanos da Assembléia Legislativa do Rio. O presidente da comissão, deputado estadual Marcelo Freixo (PSOL), disse que vai cobrar do delegado titular da 66° DP, Aroldo Luís de Carvalho Costa, uma investigação rigorosa do assassinato e do primeiro atentado ao líder do grupo. Para o deputado, é pouco provável que o assassinato de Souza não tenha ligação com as denúncias (AGENCIA ESTADO, 2009, grifo nosso).

O crime e as denúncias as quais se refere Marcelo Freixo são, respectivamente, o assassinato do pescador Paulo César dos Santos, uma das lideranças da AHOMAR – Associação de Homens do Mar - em 25 de maio de 2009 e as denúncias, as realizadas por pescadores da mesma organização, que resultaram na interdição da obra da GDK pelas Secretarias de Fazenda e Meio Ambiente de Magé, Rio de Janeiro (pela constatação de 42 irregularidades no canteiro de obras), seis horas antes do assassinato.

Sobre este fato, Alexandre Anderson, outra liderança da AHOMAR, comenta:

“Ele foi assassinado, de acordo com o levantamento da polícia local, o motivo principal que eles estão buscando averiguar é que eles cogitam o envolvimento com os nossos protestos e as nossas denúncias. A morte dele está ligada aos empreendimentos da Petrobrás” (SUCHANEK, 2009).

No ano de 2009, uma obra realizada para a construção de um gasoduto - Projeto GLP da Baía de Guanabara - na cidade de Magé, no entorno da Baía de Guanabara, a 60 Km da cidade do Rio de Janeiro, provocou um conflito com os pescadores locais. O projeto, na

praia de Mauá, era executado pelo consórcio GLP Submarino, construindo dois dutos para escoamento de gás de cozinha entre o terminal da Ilha Redonda, perto da Ilha do Governador (zona norte do Rio) e a Refinaria de Duque de Caxias. A construção acontecia aos olhos dos pescadores, segundo a Petrobras<sup>29</sup>, em terra; segundo os pescadores, impedindo-os de trabalhar.

Liderados pela AHOMAR os pescadores procuraram tanto a Petrobras quanto as duas empresas do consórcio - GDK S.A. e Oceânica Engenharia – e alegaram que não lhes foram oferecidas alternativas; assim, bloquearam o canteiro de obras, jogando suas redes sobre equipamentos por mais de um mês.

“Desde que a obra começou nem a Petrobras nem as duas empresas contratadas se dispuseram a ouvir as razões dos pescadores. Em resposta à indiferença e ao que entendiam como um desrespeito aos seus direitos econômicos, sociais, políticos e culturais, os pescadores radicalizaram, bloqueando a entrada do canteiro de obras. Já a Petrobras e suas contratadas preferiram acirrar ainda mais o impasse, preferindo a via jurídica. No dia 2 de maio, as empresas obtiveram uma liminar, determinando a retirada dos barcos dos pescadores do canteiro de obras” (AÇÃO ILHÉUS, 2009).

No dia 03 de maio daquele mesmo ano, Alexandre Anderson sofreu um primeiro atentado – registrado na delegacia de polícia (66º DP) - e em carta dirigida a entidades de defesa dos direitos humanos e a amigos, escreveu:

“Caros amigos, neste momento estou indo para um lugar seguro, com minha esposa e filho, longe de minha casa e trabalho, pois hoje por volta das 00:30 horas, chegando da pesca, fui recebido a tiros, vindos da direção do canteiro de obras do Projeto GLP da Baía de Guanabara, onde verifiquei dois indivíduos correndo para minha direção. Os disparos passaram próximo a mim alguns centímetros, sem contar as ameaças constantes por telefone. Justamente no mesmo período em que vem acontecendo o Protesto dos Pescadores em Praia de Mauá, em frente ao canteiro do Projeto GLP - PETROBRAS S.A. Estou no dia de hoje fazendo ocorrências policiais” (AÇÃO ILHÉUS, 2009).

Para os pescadores, a obra os deixaria sem condições de sustento, pois inviabilizaria a pesca no local por aproximadamente dezoito meses.

Apesar de à época não haverem provas ligando o assassinato à interdição da obra, inúmeros comentários e matérias na internet ligam os dois fatos:

“Ainda não há provas claras da relação entre o assassinato e a interdição da obra. Entretanto, os indícios são incontáveis. Os pescadores da Ahomar vinham relatando ameaças de morte e atentados há meses. Denunciando violações de leis ambientais e trabalhistas, organizaram uma manifestação de 38 dias no mar, dificultando a continuidade das obras da GDK – que junto à Oceânica toca o projeto

---

<sup>29</sup> Entrevista com representante da Petrobras em dezembro de 2011.

GLP da Petrobrás, uma das intervenções do PAC na Baía da Guanabara. A manifestação só parou após violenta ação repressiva do Grupo Aéreo Marítimo (GAM) e o Batalhão local” (UCHOAS, 2009).

O GAM é um grupo especial da Polícia Militar que não tem autorização para cumprir decisões judiciais (como foi realizado neste caso), mas poderia dar apoio e segurança a oficiais de justiça. A ação do GAM e do Batalhão local foi, segundo relatos, truculenta e arbitrária, apreendendo documentos, celular e lancha de um pescador e considerada arbitrária e ilegal pela juíza da Vara Cível de Magé, Suzana Cypriano (PINHEIRO, 2010: 6).

Segundo informações da internet, o crime ocorreu por volta de 23h do dia 25 de maio, na casa do tesoureiro da Associação. Segundo testemunhas, três homens invadiram o local e, após espancá-lo, mataram-no com cinco tiros na face e na nuca diante da mulher e dos filhos de 8 e 16 anos.

Estes mesmos pescadores estão desde 2000 na justiça, lutando para que a Petrobras os indenize pelas consequências do derramamento de óleo de então. Sobre este assunto, Messias Antonio Nascimento Filho, também da AHOMAR, explica:

“Nos primeiros meses, para poder amenizar o problema, eles repassaram 750 reais para os pescadores e depois disso nunca mais. E foi dito, principalmente pela FEEMA, que o meio ambiente ia ficar degradado durante 10 anos. E estamos lutando até hoje na Justiça para poder ver se eles conseguem reparar estes danos que eles causaram à gente, mas até agora nada (...) Ainda temos esta luta. Além desta luta de agora, tem esta luta que vai fazer nove anos e solução nenhuma. Eles alegam que já pagaram, mas nós pescadores queremos saber para quem eles pagaram” (SUCHANEK, 2009).

Outros depoimentos, como o do pescador Zé Boi, também da AHOMAR, relatam a dificuldade de vida dos pescadores após o acidente de 2000:

“É honesta (a atividade da pesca), mas não tá dando condição para arrumar nem para sustentar a família. Tem que ser honesto, mas tem que ter o jeito de ganhar para sobreviver e a pescaria hoje não tá dando para sobreviver. Depois desse problema da Petrobras não está dando mais. É por causa disso que a maioria não quer mais pescar. É isso que está acontecendo (...)

Hoje é o preço baixo e não tem a quantidade de peixe que tinha antes da Petrobras. Depois que houve o vazamento de óleo, prejudicou todo o pescador. Os pescadores que estão hoje pescando é porque são obrigados, não tem outro jeito. Porque antes da Petrobras já existia o pescador. Eles entraram, invadiram nossa área, ficaram rico em nossa área, expulsaram e deixaram nós com fome. Eu acho que a Petrobras está completamente errada, entendeu? E a maioria de nós pescadores, infelizmente é

analfabeta, porque não tivemos tempo para estudar. E filho de pescador não tem condição de estudar (...)

Os pescadores estão todo mundo com medo. Nós estamos ameaçados. Um colega já morreu. Outro já foi tentado. A gente vai pescar e eles cercam nós com arma. Então, nem trabalhar nós estamos podendo trabalhar mais. Já não tem o pescado e eles não estão deixando nós trabalhar. Como é que nós vamos sobreviver? Fica difícil!” (SUCHANEK, 2009).

Em comunicado divulgado na Agência Petroleira de Notícias, de 26/05/2009, convocando para a manifestação na porta da Petrobras PR ocasião da obra, a empresa é acusada de omissão de sua responsabilidade social:

“Pela falta de diálogo e proposta alternativa por parte da Petrobrás, os pescadores organizados no Grupo Homens do Mar iniciaram um processo de mobilização pelo direito ao trabalho e em defesa do meio ambiente, cobrando a responsabilidade social da empresa (...) Operações do GAM (Grupo Aéreo Marítimo da Polícia Militar) contra a mobilização foram constantes até que, no dia 14/05, sem ordem judicial e de forma absolutamente violenta, o GAM reprimiu a mobilização pacífica dos pescadores, detendo três deles e apreendendo quatro embarcações de forma completamente arbitrária” (APN, 2009).

As notícias repercutiram em sites de instituições internacionais de direitos humanos, associada com a exploração econômica da biodiversidade na América Latina por grandes corporações e à violações de direitos humanos (PINHEIRO, 2010), mas pouco sobre o assunto saiu nos jornais de grande circulação.

Na sequência de acontecimentos, pescadores da AHOMAR realizaram uma manifestação no dia 27 de maio, no Centro do Rio de Janeiro, em frente ao prédio da sede da empresa localizado na Avenida Chile.

Diante do impasse, a Petrobras, por meio de seu departamento de responsabilidade social, especificamente o setor de planejamento e operação da responsabilidade social, convidou os pescadores para uma conversa dentro do edifício sede.

### **2.5.1 - Mesa de diálogo e grupo de trabalho em qualidade de vida**

“ (...) teve um momento, um breve momento, no ano passado, durante 38 dias de manifestação em cima de um duto de petróleo, um duto de gás, que a Petrobras sentiu medo. Sentiu medo de 96 homens, 38 dias, sol, chuva, eles... subjugarão a força de homens tentando embater um poderio que é a Petrobras (...) os homens lutando pelo direito de buscar o sustento de sua família, o direito de ter uma Baía de Guanabara viva, limpa, por que o sol nascendo na Baía de Guanabara com terminais, chaminés, dutos, navios, helicópteros, não combinam com a Baía de Guanabara que nós queremos e não combinam também para a Petrobras massacrar e matar pescadores” (ANDERSON, 2010, grifo nosso).

Nestes 38 dias de impedimento os pescadores estiveram numa relação de maior simetria com a Petrobras, ameaçando o que lhes é mais caro: o lucro. Pela primeira vez nesta relação, os pescadores puderam causar impacto negativo na Petrobras, como nunca haviam podido antes. O medo ao qual se refere Alexandre poderia ser interpretado como o medo da simetria?

A manifestação dos pescadores na porta da empresa deu curso à instituição da Mesa de Diálogo, a princípio com uma agenda quinzenal, passada em seguida para mensal, pelas dificuldades de dar retorno aos pescadores em tempo exíguo. Desta mesa faziam parte pescadores (e suas representações por meio de associações de pescadores, federações de pesca e colônias de pesca<sup>30</sup>) e funcionários de diversas áreas e empresas do grupo, com interesse e operação na Baía de Guanabara, além do departamento de RSA por meio, especificamente, do setor de planejamento e operação de responsabilidade social.

Segundo Pinheiro (2010:2), na região do conflito existem cerca de 22 mil pescadores (informação que a empresa duvida) em cinco colônias de pesca que “com a falta de incentivo para a pesca e a poluição ambiental, o que tem restado ao pescador é o empobrecimento e o desemprego”. O empreendimento que gerou o conflito faz parte do COMPERJ – Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro -, da Petrobras, uma das obras do país que constituem o planejamento do Governo Federal no PAC – Programa de Aceleração do Crescimento.

Os pescadores chegaram a empresa, em seu primeiro encontro, com três reivindicações: construção de três piers, levantamento censitário dos pescadores da Baía de Guanabara e a ampliação do Projeto Baía Limpa<sup>31</sup>. Até o momento da redação deste trabalho, nenhuma

---

<sup>30</sup> Nas reuniões em que estive presente, variando de uma para outra, as representações de pescadores foram: Colônias Z-8, Z-9 e Z-10, AHOMAR – Associação dos Homens do Mar, AMOVEP - Associação de Pescadores do Porto Velho – RJ, APESCASIRILUZ - Associação de Pescadores, Aquicultores e Escamadeira de Siri da Praia da Luz, Associação Livre dos Aquilcutores e Pescadores Amigos do Mar, Associação de Pescadores da Praia de São Gabriel, Associação de Pescadores da Praia das Pedrinhas, Associação de Pescadores da Praia dos Bancários Pelôneas, APELGA - Associação dos Pescadores Livredo Gradim e Adjacências, ALMARJ - Associação Livre de Maricultores de Jurujuba, FAPESCA - Federação das Associações dos Pescadores Artesanais do Estado do Rio de Janeiro, FEPERJ - Federação dos Pescadores do Rio de Janeiro, FIPERJ, Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro.

<sup>31</sup> O Projeto “Baía Limpa: vivências para cidadania, trabalho, educação e desenvolvimento sustentável”, proposto pela Federação de Pesca do Estado do Rio de Janeiro, teve caráter social e foi financiado pela Petrobras de janeiro de 2009 a fevereiro de 2010. Seu objetivo foi o monitoramento de material sólido na Baía de Guanabara (e não sua limpeza) em três áreas, São Gonçalo, Magé e Rio de Janeiro (Ilha do Governador e Ramos), áreas sede das colônias de pescadores Z-8, Z-9, Z-10 e Z-11, como complemento à renda dos pescadores artesanais, gerando dados que possibilitassem ao poder público elaborar políticas na

das reivindicações havia sido atendida. Mas a Petrobras informa que dois piers estão encaminhados, cada um em parceria com cada uma das Federações<sup>32</sup>. O interessante é que ao que tudo indica, pela natureza do Baía Limpa, o interesse dos pescadores neste projeto era a complementação de renda e não, necessariamente, o que o poder público faria com os dados, uma vez que desde a primeira reunião que acompanhei e durante o processo, estes reclamavam de falta de atuação do poder público.

A partir de denúncias da AHOMAR o Ministério Público Federal, no mês de setembro de 2009, propôs Ação Civil Pública com pedido liminar contra o INEA - Instituto Estadual do Ambiente -, a Petrobras, a GDK S/A e a Oceânica Serviços Técnicos Submarinos LTDA, destinada a resguardar os direitos dos pescadores artesanais da Praia de Mauá em Magé “em face de atos perpetrados pelos requeridos que estão a viabilizar implantação de gasodutos na Baía de Guanabara sem que sejam devidamente ressarcidos os prejuízos causados sobre a atividade pesqueira da região” (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2009:2). O Ministério argumenta que a compensação pelos impactos ambientais e pela vedação da atividade pesqueira durante as obras do gasoduto não foram estipuladas, embora causem “inegável prejuízo aos pescadores da região, uma vez têm sua área de pesca significativamente reduzida durante largo período de tempo” (2009: 3). O Ministério afirma, no documento, que as licenças foram concedidas prevendo apenas “comunicação, educação e monitoramento” (2009:3) considerados importantes, mas insuficientes por não repararem o prejuízo provocado, acusando o INEA de falha na concessão da licença:

“Contudo, considerando que o Projeto GLP encontra-se atualmente em fase de implementação, pretende-se com a presente ação a concessão de provimento liminar que obrigue os requeridos a promoverem a indenização imediata das famílias de pescadores que estão sendo atingidos durante as obras deste último. Pretende-se ainda que a concessão de licenças de operação aos dois empreendimentos seja condicionada à conclusão de estudos complementares aos EIAs que identifiquem precisamente quantos são os atingidos pelos impactos, qualificando e quantificando o prejuízo causado para que seja efetuada eventual complementação de ressarcimento futuro, compensando-se eventuais quantias pagas por decisão liminar, além de outras reparações já realizadas” (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2009:3).

---

área, bem como para conscientizar os pescadores, moradores e as futuras gerações, por meio da educação ambiental, como forma de compensação de danos (FERREIRA, SIVA E RESENDE, 2011). Por meio de um rodízio de pescadores, a cada dois meses um grupo de pescadores recebia uma ajuda de custo para recolher os resíduos da Baía.

<sup>32</sup> Entrevista com representante da empresa em dezembro de 2011.

O irônico desta história é que o Ministério apoiou seu inquérito sobre o princípio do desenvolvimento sustentável:

“No caso em questão, haja vista a existência de comunidade de pescadores artesanais na área de influência direta do empreendimento, os licenciamentos ambientais dos Projetos GNL e GLP não respeitaram a referida interação entre homem e natureza quando da elaboração do EIA/RIMA<sup>33</sup>. Daí decorre a pertinência da presente demanda, na medida em que busca adequar, antes que seja tarde demais, os processos de licenciamento ambiental em questão ao respeito dos direitos fundamentais das comunidades de pescadores, em uma perspectiva conservacionista que atende ao **princípio do desenvolvimento sustentável**, ou seja, aquele que satisfaz as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, **conforme estabelece o caput do art. 225 de nossa Constituição**” (MINISTÉRIO PÚBLICO, 2009:21).

Ainda de acordo com o Ministério Público, os impactos provocados pela obra são grandes:

“Os relatos dos pescadores no que se refere aos impactos em foco, tem-se a perda de espaço como um problema grave enfrentado pelos trabalhadores do mar. Além disso, ainda foram relatados como impactos observados a partir da implementação dos Projetos GNL e GLP:

- a) diminuição da quantidade e qualidade da pesca;
- b) tempo que se leva para chegar aos locais de pesca, considerando os dutos, píeres e plataformas das atividades petrolíferas, que ocupam esses locais;
- c) modificação das espécies de peixes existentes disponíveis;
- d) preconceito do cliente/comprador com o pescado pela proximidade com as obras e diminuição do valor agregado do pescado (visão negativa do turista em relação ao rebocador e às embarcações ali presentes, no que tange à qualidade do peixe e desconfiança quanto a possibilidade de ingestão de peixes impróprios pelo consumo, devido à poluição gerada pelo empreendimento no mar);
- e) consequência no potencial de balneabilidade da região e perda do atrativo turístico;
- f) perdas materiais dos pescadores, em decorrência de dívidas contraídas pela impossibilidade de pescar;
- g) miséria e dissolução familiar pela impossibilidade de sustento das famílias através da pesca;
- h) fatores criogênico e sonoro das construções, que afugentam os peixes;
- i) danos às redes de pesca causados pelas embarcações da empresa;
- j) exclusão social e não consideração dos pescadores na preservação do patrimônio cultural, natural e humano da Baía de Guanabara” (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2009:9).

---

<sup>33</sup> Estudo de Impacto Ambiental / Relatório de Impacto Ambiental.

O inquérito propôs a elaboração de um termo de ajustamento de conduta que contemplaria a indenização no valor de três salários mínimos a 96 pescadores durante o período da obra; e a realização de um estudo, acrescentado às licenças, que quantificasse e identificasse o prejuízo financeiro causado pelos impactos, havendo posteriormente as devidas compensações. A Petrobras recusou o termo, alegando a legalidade do licenciamento. Mas propôs-se a atender as três demandas originais: piers, censo e ampliação do projeto Baía Limpa. Em entrevista, representante da empresa<sup>34</sup> informa o encaminhamento dos piers e de cursos de qualificação para trabalho em navios. Informa ainda que o Programa Baía Limpa não teve continuidade pois a prestação de contas de sua primeira versão não foi ainda aprovada no Tribunal de Contas da União.

O Ministério do Meio Ambiente (ICMBIO/MMA, 2009), em parecer ao inquérito do Ministério Público afirma que os dois projetos relacionados ao fato e ao mesmo empreendimento foram apresentados para licenciamento em separado, o que dificultaria a análise ambiental integrada, não evidenciando os impactos integrados no ecossistema regional. O MMA esclarece no parecer, inclusive, que a Lei 3111/98 determina, para casos semelhantes, a análise ambiental integrada.

Além da Mesa de Diálogo, foi instituído ainda um Grupo de Trabalho para a Melhoria da Qualidade de Vida dos Trabalhadores da Pesca, do qual faziam parte funcionários da empresa, representação do Estado, por meio da Superintendência de Pesca do Rio de Janeiro, ligada ao Ministério da Pesca e Aquicultura e as duas Federações de Pesca – FAPESCA, que reúne as associações de pescadores e FEPERJ, que reúne as colônias -, respectivamente Federação das Associações dos Pescadores Artesanais do Estado do Rio de Janeiro e Federação dos Pescadores do Rio de Janeiro. Este grupo se reunia a cada 15 dias, uma vez no meio do mês, numa reunião que durava toda a tarde e uma vez duas horas antes da Mesa de Diálogo.

Este Grupo de Trabalho tinha o objetivo claro de buscar um compartilhamento de interesses entre os participantes, sobretudo as Federações que, no entendimento de representante da empresa, não se alinhavam e trabalhavam “uma contra a outra”.

Acompanhei algumas mesas de diálogo deste processo (autorizadas, após solicitação formal da COPPE, mas não fui convidada a acompanhar o Grupo de Trabalho) e tive algumas

---

<sup>34</sup> Entrevista com representante da empresa em dezembro de 2011.

conversas informais com representantes da empresa, além de uma entrevista gravada ao final da redação deste caso.

De julho de 2009 a abril de 2010 foram realizadas 10 mesas de diálogo e 14 reuniões do Grupo de Trabalho. Ainda dois seminários foram realizados como parte deste processo.

Um primeiro, sem a presença de pescadores – que não foram convidados -, teve seu resultado apresentado numa Mesa (em 05/03/2010) na qual estive presente. Esta Mesa teve como protagonista a ONG IADH - Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano – na apresentação do Plano de Desenvolvimento Territorial da Baía de Guanabara, resultado do seminário, cuja estratégia principal, de caráter nacional, é uma política sustentada no tripé: (1) formação humana e redes sociais produtivas (ênfase em capital humano e social); (2) desenvolvimento produtivo (fortalecimento dos sistemas produtivos locais); (3) governança e gestão democrática (fortalecimento dos governos locais e concertação de parcerias). Este plano era parte, como um primeiro passo, de um convênio proposto pela Petrobras ao final do processo, que tinha como objetivos a formação de uma câmara temática, formada por pescadores e outros *stakeholders*, a produção de um censo dos pescadores e da atividade pesqueira pelo IBGE, o atendimento de algumas demandas, como os piers e, como objetivo final, um projeto de desenvolvimento da região daqueles pescadores, que pudesse servir de documento de pressão e *lobby* junto a órgãos públicos e empresas privadas, direcionando seus investimentos.

Mas os pescadores não gostaram, acharam tudo “burocrático” e acusaram a empresa de que o plano foi - e foi – decidido sem as suas participações, que a lógica já veio tecnicamente construída a priori, de cima para baixo, contrariamente ao discurso do apresentador que colocou como o maior diferencial do plano o “fato de esta encarar o território como uma construção social dos atores locais”<sup>35</sup> e não como na política tradicional que utilizaria um território pré-construído. O argumento utilizado pela empresa para a ausência de convites aos pescadores foi por que se tratava de “um encontro técnico”.

Ao final da apresentação desta Mesa, um termo de referência foi entregue aos pescadores para que lessem com a comunidade e realizassem suas colaborações, o que não foi feito, segundo informações da empresa<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Comunicação oral de Paulo Cesar Arns, do IADH, em 05/03/2009, em reunião da Mesa de Diálogo, na Universidade Corporativa da Petrobras, Cidade Nova, Rio de Janeiro.

<sup>36</sup> Entrevista com representante da empresa em dezembro de 2011.

Mas os pescadores não demonstravam satisfação com a reunião e quando a palavra foi aberta – com tempo limitado, já no fim da reunião –, alegaram:

- a) que necessitavam de soluções de problemas e que o plano não os atendia;
- b) que não existia nem aquicultura, nem indústria de pesca na Baía pois “os empreendimentos da Petrobras impedem a pesca”;
- c) que “a angústia do pescador está só aumentando”;
- d) que estavam descontentes com o envolvimento do MPA com a Petrobras pois a empresa “é quem mais prejudica os pescadores”;
- e) que preferiam garantias de que não haveria mais derramamento de óleo em substituição ao que foi apresentado;
- f) que não estavam satisfeitos com a “proibição” de falar sobre indenizações (do acidente de 2000) nas Mesas;
- g) que o tempo passado entre a tomada de decisão de construção dos piers e a sua efetivação havia criado um desgaste na relação de confiança entre os pescadores e a empresa.

Representante da empresa ressalta que, na reunião seguinte, traria uma posição final da empresa sobre a construção dos piers.

Alguns outros pescadores elogiaram a reunião pelo fato de a técnica de apresentação (o apresentador desenhava enquanto explicava, de forma muito didática) ter sido interessante e bem apresentada.

O segundo seminário “Ocupação e Desenvolvimento do Território da Baía de Guanabara”, pareceu fruto da pressão dos pescadores pela insatisfação com a realização do primeiro sem as suas presenças e teve como objetivo discutir o papel do pescador na Baía de Guanabara (assisti ao vídeo bruto deste evento na Petrobrás, mas não consegui obter uma cópia).

O resultado destas mesas de diálogo encaminhou o processo para a assinatura de um convênio - pronto no primeiro semestre de 2010 - envolvendo a Petrobras, organizações representativas dos pescadores da região, Ministério da Pesca e Aquicultura e a Secretaria de Estado Assistência Social e Direitos Humanos – SEASDH. Este convênio, a princípio, não foi assinado por duas trocas de ministros e nomeação de secretário de estado, entretanto, não foi assinado até a presente data.

As reuniões da mesa foram suspensas com a proposta do convênio. Mas, ainda assim, na última Mesa de Diálogo, conduzida pela gerente do setor de planejamento e operação de responsabilidade social, em 16/04/2010, os pescadores demonstravam clara contrariedade com os encaminhamentos que não abordavam suas três demandas iniciais. Nesta mesma Mesa, foi sugerido como item de pauta por pescador, a discussão sobre as indenizações do vazamento de 2000, sugestão rapidamente descartada pelo representante da empresa sob a alegação de que haviam combinado anteriormente que este tema não seria discutido na Mesa. Um participante, claramente contrariado, depois de várias sugestões de pauta onde os temas polêmicos eram sempre rechaçados ou minimizada a importância, diz que a “baía precisa ter é peixe” e se retira. Um pescador sugere mais ênfase à ampliação da área de pesca e conta que leva uma hora, remando, para chegar à área de pesca e que este tempo é demais para o pescador artesanal.

Entre muitas outras discussões, foi questionado por pescador quais teriam sido os resultados das Mesas para os pescadores (dando a entender que não houve); um outro expôs que a Petrobras não atendeu a nenhuma de suas solicitações e que já haviam contratado “sete ou oito consultores” que não entendiam da Baía, e perguntou quanto ganhava um consultor da Petrobras, retirando do bolso e colocando sobre sua face um nariz de palhaço, disse que este era o papel que estavam fazendo. Representante da empresa responde “Vocês estão fazendo papel de palhaços? A gente desmonta a Mesa” e prossegue explicando que a ideia da Mesa não é a de balcão de reclamações, mas “um processo de empoderamento dos pescadores para que possam pressionar o Ministério da Pesca para fazer o que é de interesse público”.

O convênio sugerido pela empresa serviria ao repasse de recursos financeiros da Petrobras para o Ministério da Pesca com o objetivo de definir investimentos prioritários para os pescadores, em acordo com as políticas públicas para a área. O total de repasse somaria R\$ 8,5 milhões de reais ao longo de dezoito meses com o objetivo de criar um modelo de desenvolvimento com foco nos pescadores, incluindo a produção de um censo (uma das demandas trazidas pelos pescadores desde o início) e um plano de ação. As decisões ao longo do processo seriam tomadas em câmara temática, formada por *stakeholders* do projeto, incluindo os pescadores – e não somente suas representações - e outras empresas que obtinham lucros com operações na Baía, que seriam convidadas pela Petrobras.

Depois desta última reunião, fui a uma sala ao lado onde era servido o café. As conversas entre eles demonstravam que não haviam ficado satisfeitos com o encaminhamento proposto pela empresa. Havia um clima de muita desconfiança. Fiquei com a impressão que para eles era claro que seus anseios e reivindicações nunca seriam, de fato, atendidos.

A justificativa para a formação da câmara temática é de possibilitar que os pescadores, eles próprios, planejem a gestão dos recursos, discutindo e determinando onde serão aplicados e que possam participar da elaboração do plano de desenvolvimento da área. Mas para a lógica dos pescadores, eles já haviam feito isso no primeiro dia de reunião, quando apresentaram suas reivindicações. Na visão da empresa, a proposta feita aos pescadores não se limita a ISP, mas a uma discussão ampla (financiada pela empresa) para definir projetos prioritários. O processo daria legitimidade técnica e política a projetos. O problema é que já havia quase um ano desde o primeiro encontro, no qual os pescadores chegaram com suas três reivindicações. E era isso que queriam ver acontecer.

Em minhas conversas com representantes da empresa, há percebido incomodo pela vontade de atender as demandas. Mas parece que dentro da estrutura empresarial, os próprios funcionários se frustram com a maneira como os problemas desta natureza podem ser encaminhados.

## **2.6 – Algumas considerações acerca dos casos estudados: poder e terceirização de resultados sociais**

Como colocado no início deste capítulo, acreditamos que o acompanhamento desta Mesa nos possibilitou fazer reflexões que nos ajudam a entender o porquê de o ISP ser “a” forma - mais - escolhida pelas grandes empresas para a relação com comunidades. Por tudo o que observamos, pesquisamos e refletimos, esta escolha nos parece a mais conveniente para a empresa, contraditoriamente ao que sugere o conceito, na medida em que mantém uma certa distância entre empresa e comunidade e mantém a empresa no controle do processo, possibilitando, ainda, a geração de números a serviço da publicização de resultados (FLUSSER, 2009), ou seja, por meio dos processos de monitoramento e avaliação, os projetos conseguem produzir números que vão colaborar com os balanços empresariais, atendendo perfeitamente aos interesses das empresas. Serve ainda à comunicação de uma maneira mais ampla, uma vez que no ISP é clara a obrigação contratual de comunicação e

de aplicação da marca da empresa em todas as formas de comunicar o projeto, aprovadas previamente à sua contratação e/ou veiculação.

Mas, por outro lado, entendemos também que esta forma de relação tem pouco poder de transformação na colaboração com a solução dos desafios contemporâneos para o desenvolvimento sustentável (BRUNDTLAND, 1988: 101-262) e oferecem pouca possibilidade para que cidadãos impactados por atividades empresariais tenham ou não vínculo funcional com a empresa, levem a vida que eles têm razões para valorizar (SEN, 2000).

No processo da Mesa de Diálogo, representantes da empresa e pescadores estiveram próximos a ponto de poderem privilegiar o lugar das relações interpessoais e estas relações são uma espécie de “chave” para o entendimento de como os processos são desencadeados. Porém, a proximidade e a presença geram a urgência da resposta, que os representantes da empresa, os que vivenciavam o diálogo, não detinham. As respostas não dependiam dos que participavam do processo, mas de alguns outros níveis hierárquicos que não estavam presentes nas situações: departamento jurídico, engenharia, gerências, superintendências, diretorias. O estabelecimento deste vínculo entre as partes gerava um tipo de descontrole, pois os pescadores cobravam as respostas provocadas pelo vínculo.

Na ausência de respostas, o melhor relacionamento é o distante. Neste, se pode estabelecer mais clara e objetivamente o controle sobre uma situação de divergências de interesses ou confronto. Apesar de quase um ano neste processo, como não se chegou a lugar algum, não foi possível fabricar métricas, não havia números a produzir que pudessem beneficiar a empresa; no Relatório de Sustentabilidade da empresa no ano de 2010 não havia nada a este respeito.

Riscos do diálogo.

Entretanto, no Relatório de 2009, na análise financeira, da seção “Processos Judiciais e Contingências”, consta processo aberto pela FEPERJ contra a Petrobrás:

**“Federação dos Pescadores do Rio de Janeiro - FEPERJ**

A FEPERJ pleiteia, em nome dos seus representados, indenizações diversas em razão do vazamento de óleo na Baía da Guanabara, ocorrido no dia 18 de janeiro de 2000. À época, a Petrobras indenizou extrajudicialmente todos que comprovaram ser pescadores no momento do acidente. Segundo registros do cadastro nacional de pescadores, apenas 3.339 poderiam pleitear indenização.

Em 02 de fevereiro de 2007, foi publicada decisão acolhendo, parcialmente, o laudo pericial e que, a pretexto de quantificar a decisão condenatória, fixou os parâmetros para os respectivos cálculos que, por tais critérios, alcançaria a importância de R\$ 1.102.207. A Petrobras recorreu dessa decisão ao Tribunal de Justiça/ RJ, visto que os parâmetros fixados na decisão são contrários àqueles já definidos pelo próprio TJ /RJ. O recurso foi provido. Em 29 de junho de 2007, foi publicada decisão da Primeira Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro negando provimento ao recurso da Petrobras e dando provimento ao recurso da FEPERJ. Contra essa decisão foram interpostos Recursos Especiais pela Petrobras, os quais em julgamento realizado no dia 19 de novembro de 2009, pelo Supremo Tribunal de Justiça, foram providos para anular o acórdão da 1ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça/RJ.

(...) Com base nos cálculos elaborados pelos assistentes periciais da Companhia, foi mantido o valor de R\$ 42.208, atualizado para 31 de dezembro de 2009, por representar o montante que a Companhia entende que será fixado ao final do processo pelas instâncias superiores” (PETROBRAS, 2009).

Poucas são as comunidades que tem poder, como nesta história que relatamos com os pescadores, de interferir numa operação empresarial como eles fizeram, então, pouca chance elas tem, na maioria das vezes, de estar em uma condição que lhes favoreça e a ponto de a empresa se ver numa situação em que tenha que dialogar. Em muitas situações, a precariedade e as carências são tantas, que o recurso financeiro acaba sendo solução para a urgência, mesmo que pontualmente; são situações em que não se pode pedir paciência ou mais tempo para reflexão, pois a precariedade pode matar.

Bartholo (2005) chama a atenção para as falácias do discurso hegemônico na horizontalidade das relações entre empresas de grande porte e toda a rede de terceirizações precarizada. Redes engendradas sob o discurso da horizontalidade e das parcerias, que, no entanto, apenas transferem o centro do poder do topo da pirâmide para o centro da rede e os sem poder da base da pirâmide para as bordas da rede, mantendo, portanto, as mesmas condições de relação assimétricas e o mesmo núcleo de decisões que perpetua as condições econômicas desiguais do sistema piramidal, na rede.

Expõe e critica a forma como a cultura organizacional piramidal foi substituída, falaciosamente, pelo formato da rede, sem que o modelo que as suporta, uma e outra forma, seja discutido. De novo, parece somente uma nova vestimenta para um antigo rei. Uma dinâmica de superfície diferente, mas que guarda os mesmos fundamentos.

Reduzir a “relação” responsável ao investimento social privado significa excluí-las, as comunidades, do poder de decidir a forma como querem ver a condução de suas próprias

vidas. Sistematizar, de antemão, tanto os objetivos a serem perseguidos, quanto às formas de prestação de contas do alcance destes objetivos por meio dos recursos que são aportados nos projetos, é reduzir a potencia de transformação social à fabricação de métricas a serviço de gráficos que garantam a manutenção da operação e melhorem a imagem empresarial, mas, por outro lado, as empresas determinam o que é melhor para as comunidades, mantendo as formas de poder cotidianas.

Não fosse o fato de as empresas estarem conduzindo a agenda social, muitas vezes com recursos maiores que o próprio Estado nas pastas correspondentes, não haveria problemas em aportar recursos estabelecendo as regras do jogo. O problema reside no fato de o discurso não corresponder à realidade, mas, ao mesmo tempo, transformar-se em hegemônico e embaçar a nossa visão.

Bartholo ainda chama a atenção para a falácia de considerar como “os” atores das decisões sobre as questões do desenvolvimento somente Estado e empresas, identificando a sociedade civil como fundamental neste processo. No ISP, a comunidade é ainda intermediada pelas ONGs (“a” sociedade civil organizada), na maioria das vezes, as proponentes dos projetos. E não há garantias de que as ONGs estejam, de fato, representando as comunidades ou propondo para elas as melhores soluções ou ao menos as soluções que elas veriam como desejáveis.

Não deixamos de reconhecer a importância fundamental do papel que estas organizações desempenham como agentes intermediadores da relação empresa/comunidade (LIMA, 2011: 46). Entretanto, muitas vezes, por problemas que podem estar relacionados à própria sobrevivência financeira das ONGs, ou mesmo a forma como encaminham seus projetos, as propostas, quando aprovadas, são então apresentados às comunidades. Mesmo quando a visão é a do desenvolvimento em sua concepção mais tradicional, a econômica, ainda assim, para que tenha êxito na comunidade, é necessário um olhar de dentro. Sobre este fenômeno, Zaoual (2006) aponta o descompasso entre os recursos oferecidos e os resultados apresentados:

“O relato de especialista não é necessariamente o mesmo que o da população sobre a qual ele projeta seu olhar, mas ele acredita que seu projeto é o dos atores do sítio. Assim, muitos projetos se tornam “projéteis”, atirados nos sítios acerca dos quais não se dispõe de visões de dentro, por causa de se ter sempre suposto que os atores locais são “idiotas” e que precisam aprender a agir segundo a racionalidade decretada superior e científica.

Como tentamos mostrar em nossos trabalhos de pesquisa, muitas dimensões permanecem *invisíveis* a partir do ponto de vista do economista e, de modo geral, do das ciências sociais do desenvolvimento. Com a consciência desse *impensado do economista*, revela-se vã a construção de leis econômicas fora dos *imaginários de situação* e dos contextos concretos dos atores interessados em mudança. Na prática, os espaços implicados se rebelam e desvendam que nossas categorias econômicas são uma simples extensão de nossas crenças científicas e sociais. A imposição de categorias econômicas e sua separação total das crenças e da história de um sítio levam ao fracasso. Apesar da maquiagem dos sítios pelas ciências e políticas oficiais para atrair e mobilizar atores do dinamismo capitalista, as medidas padronizadas produzem poucos efeitos significativos. São essas discrepâncias ou, até, essas distorções entre conceitos e realidades que têm transformado em impasse os imensos esforços quantitativos (em tecnologia, equipamentos, máquinas, capitais etc.) realizados em matéria de desenvolvimento. Essas despesas sem resultados significativos em comparação às ações desencadeadas têm transformado, em muitos casos, a aventura dos países do Sul em uma “história das mil e uma noites”: com despesa sem efeitos realmente produtivos, segundo os critérios de um verdadeiro capitalismo inovador, que não pode ser decretado de cima para baixo. O discurso macroeconômico é assim limitado por suas próprias contradições e sua pobreza intelectual induz a uma “pobreza real” das populações, objeto das políticas que nele se inspiram” (ZAOUAL, 2006: 28).

Do ponto de vista projetual, fica claro (pela vivência em seleção de projetos) que segundo os roteiros determinados pelas empresas na apresentação dos projetos para patrocínio, a dificuldade para que um avaliador perceba se a ONG está de fato representando ou não a comunidade não é uma questão trivial. Muitos projetos são muito bem redigidos tecnicamente e, por isso, acabam galgando as etapas do processo seletivo por corresponderem as expectativas dos roteiros, uma vez que a avaliação e pontuação dos projetos são realizadas em relação às respostas que são dadas às perguntas propostas. Não é raro observar este tipo de discussão em seleção de projetos e ver projetos que chegam a última etapa sem que os avaliadores tenham certeza de que possam surtir efeitos sociais e, sobretudo, que possam de fato corresponder a propostas comunitárias, no entanto, os critérios de avaliação não permitem uma nota ruim ao item “Como a comunidade vai participar do projeto?” (PETROBRAS, 2010b), por exemplo, orientado no roteiro como resposta as seguintes perguntas:

“O primeiro aspecto da seção e que interessa muito à Petrobras diz respeito ao tipo de envolvimento e vínculo da comunidade com o projeto. Envolver a comunidade no projeto significa dar voz às pessoas que trazem a necessidade que o projeto busca atender. Nesse sentido, ela confere legitimidade ao projeto, ao mesmo tempo em que é uma forma de apoiar o desenvolvimento dessas pessoas. Algumas perguntas podem ajudar a problematizar essa questão: de que forma ela participou

na sua elaboração? De que forma ela pode ser beneficiada por ele? O quanto a comunidade deseja o projeto? Ela tem representação na condução do projeto? O projeto vai promover reuniões periódicas para expor dificuldades e conquistas?” (PETROBRAS, 2010b: 11-12).

Qualquer um que tenha trabalhado em projeto social sabe que é possível conduzir estas expectativas no texto, mesmo quando a comunidade não participou da formulação do projeto desde o início e qualquer um que tenha selecionado projetos sabe como é difícil saber qual é a situação somente pela leitura de sua proposta. De um modo geral, as avaliações - sejam de seleção de projetos, sejam de monitoramento deles -, são consideradas como boas em si e os critérios se concentram em mensurar o que falta para se alcançar a nota ótima, ou seja, os critérios são focados nas faltas e não na potência do projeto. A métrica, por outro lado, não é um mal em si, mas deve estar fundamentada na potencia que o projeto oferece para transformar uma realidade, entretanto, para transformá-la no que a comunidade valoriza; ou seja, o problema não reside em medir, mas em nome do que se mede, a serviço de quem está a medida.

O investimento social privado, se olhado desde a perspectiva das metas empresariais em RSA, pode ser encarado como uma terceirização da perseguição dos avanços sociais com os quais as empresas se comprometem ao assumir a gestão responsável uma vez que a gestão vem acompanhada de transparência e *accountability*<sup>37</sup>. Acompanhar este caso deu-nos a impressão que a Petrobras – organização corporativa - não tinha, de fato, interesse algum nos pescadores que não fosse o de contê-los em suas atitudes contra a empresa e na comunicação com o restante do mundo - controle -, mantendo seu *status quo*, protegendo sua imagem e redesenhando somente o que fosse estritamente necessário para que a empresa não perdesse tempo com a obra parada e para que os pescadores perdessem voz. Para este tema, parece-nos apropriada a colocação de Bartholo (2005):

---

<sup>37</sup> **Transparência:** “Convém que uma organização seja transparente em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente (...) Convém que a organização seja transparente em relação à: (...) padrões e critérios usados para avaliar seu próprio desempenho em relação à responsabilidade social; seu desempenho em questões relevantes e significativas da responsabilidade social; origens, montantes e aplicações de seus recursos financeiros; (...)” (ISO, 2010: 11-12, grifo nosso). **Accountability:** “Convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente (...) Convém que uma organização preste contas e se responsabilize por: impactos de suas decisões e atividades na sociedade, no meio ambiente e na economia, especialmente consequências negativas significativas e; medidas tomadas para evitar a repetição de impactos negativos não intencionais ou imprevistos” (ISO, 2010: 11-12). Os padrões de Balanço Social publicados pelas empresas, quando elas seguem um padrão, abordam com mais ênfase os itens sublinhados. Nunca vimos em nenhum balanço empresarial referência aos impactos negativos.

“Não deve ser esquecido o importante papel que essa reconfiguração do padrão de organização produtiva tem a subcontratação de uma vasta rede de empresas-satélite para a fabricação e prestação de serviços que a empresa-mãe não tem interesse em internalizar. São estas subcontratadas que desempenham a função de amortecedores dos impactos negativos das flutuações conjunturais de mercado. Aspecto não menos relevante é que a segurança do emprego na firma-mãe pode ser uma face da mesma moeda que tem a outra face na precarização do emprego no entorno satelitizado.

Na reconfiguração do padrão de organização produtiva as empresas buscam aplanar as pirâmides organizacionais e transferir responsabilidades na tomada de decisões para as redes informacionais, forjando mais que um novo estilo gerencial uma nova identidade corporativo-empresarial. A transformação na base técnica se associa com a segmentação da classe operária, gestando uma nova elite para a colaboração com o capital, ao lado de contingentes massivos de trabalhadores precarizados. O modelo da subcontratação tem o caráter de uma pseudo-integração, que obriga o subcontratado e seus assalariados a suportar a maior parte dos riscos do mercado” (BARTHOLO, 2005: 3).

Quando Bartholo observa estas transformações, da pirâmide para a rede, ele o faz sobre a perspectiva da revolução informática e terceirizações mais, digamos, tradicionais: a empresa concentra esforços no seu *core business* e terceiriza para empresas subcontratadas, as ações que julga poderem ser realizadas com custos menores. O controle sobre o que interessa do processo, contudo, permanece na empresa, possibilitado por instrumentos de tecnologia da informação. Entretanto, nas subcontratações, boa parte dos salários, benefícios e algumas vezes das condições de trabalho costumam não ser as mesmas dos contratados na empresa-mãe, mas piores. O que ocorre quando falamos de projetos sociais é muito parecido:

“eu acho que existe uma política tanto do governamental quanto do não governamental do faz de conta (...) um psicólogo Junior na Petrobras ganha 4.700 reais e um valor como esse talvez em 90% das organizações não governamentais, 95%, é praticamente impensável. No caso da Petrobras talvez fosse muito rigoroso dizer que é faz de conta, mas ainda está aquém” (entrevista gestor de projeto patrocinado pela Petrobras, novembro de 2011).

Aos nossos olhos, as grandes empresas estão escolhendo o ISP como a forma mais interessante de “responsabilidade social” com o *stakeholder* “comunidade” também por que podem, num movimento similar ao descrito por Bartholo, ter custos menores para os mesmos objetivos de perseguição de critérios socioambientais e evitar mudanças internas que poderiam ser mais difíceis de produzir os resultados esperados e divulgados em seus balanços sociais. E o controle sobre o que interessa, ou seja, os números resultantes destes

aportes de recursos podem ser transferidos para sua prestação de contas por meio de sistemas de gestão arquitetados pela empresa com informações alimentadas pelos projetos. Assim, este tipo de responsabilidade social, com este público, estaria modificando o discurso empresarial e a percepção da sociedade em geral, mas não estaria, como nos faz muitas vezes supor, modificando a estrutura de poder que trouxe os problemas até aqui. Recentemente matéria do Caderno Razão Social (NOBREGA, 2011) especulava a respeito deste tema. A jornalista se inquietou com a constatação de que as empresas tidas como as de gestão responsável mais desenvolvida (participantes do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa e do DJS – *Dow Jones Sustainability*, da Bolsa de Nova York) eram ao mesmo tempo, as líderes de reclamações no PROCON – Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor. Este é mais um dos paradoxos da gestão responsável. Ao analisar cada um dos públicos com os quais as empresas se relacionam, podemos perceber outros problemas. Este exemplo pode demonstrar mais claramente como terceirizar a perseguição destes resultados pode estabelecer algum tipo de vantagem para as empresas, pois ao mesmo tempo em que mantém problemas fundamentais nos processos internos sem intervenção eficaz, investem em produzir resultados externos que têm visibilidade e mudam a percepção do consumidor e do mercado de uma maneira geral. Barros e Costa (2008:1), analisando no Brasil o consumo consciente pela perspectiva do discurso empresarial afirmam que “(...) dentre todas as possíveis vantagens provenientes de ser uma empresa socialmente responsável ou “verde” as mercadológicas parecem mais atraentes”.

Um olhar focado nos paradoxos nos aponta ainda, por exemplo, empresas onde a responsabilidade social não chama a atenção, a não ser pela existência de institutos ou fundações de responsabilidade social que exercem patrocínios com recursos da empresa-mãe, mas são constituídos como outro CNPJ<sup>38</sup>, independente das ações de gestão responsável internas, caracterizando, inclusive, a terceirização da própria responsabilidade social, que deveria, segundo a norma internacional, ser, fundamentalmente, um processo interno. A responsabilidade de uma empresa está relacionada a possíveis impactos que as decisões de gestão e as atividades cotidianas de operação possam provocar. Assim, “as atividades cotidianas regulares da organização constituem o comportamento mais

---

<sup>38</sup> Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

importante a ser abordado” (ISO, 2010: 7) o que implica que a RSA seja parte integrante da gestão e esteja refletida nos processos decisórios e considerada na implementação das atividades. Apartar a RSA das operações e atividades cotidianas pode significar não adotá-la. Desde esta perspectiva, o ISP não deve substituir a integração da responsabilidade social na organização.

O acompanhamento desta Mesa identifica uma série de elementos constitutivos desta relação e, provavelmente, uma vez que a empresa é *benchmarking* em RSA, de muitas relações entre empresas e comunidades na tentativa da gestão responsável. As decisões políticas e empresariais levaram tanto à degradação ambiental quanto a exclusão social que hoje tentamos mudar, utilizando, entre outros curativos, o “*bandaid*” ao qual se referiu Dowbor (1999:6).

Não é de se desprezar nem os valores de investimentos, nem a solidariedade e satisfação dos que trabalham com o ISP. Também não é desprezível o benefício trazido às comunidades com estes investimentos que centram seu foco em educação e qualificação profissional e direitos. Mas enquanto o modelo segue caduco, estes investimentos estarão fortalecendo um sistema que precisa ser mudado, pois degrada ambiental e socialmente. Investir recursos em projetos dentro desta perspectiva nos parece ineficaz sob a perspectiva dos fundamentos da RSA:

“As implicações socialmente perversas de processos econômicos não são uma consequência inevitável da tecnologia produtiva. São consequências de decisões políticas e empresariais. As transformações na organização do trabalho não são intrinsecamente más, o que é urgente sim, é conjugá-las com uma política de desenvolvimento social. As relações de trabalho numa organização pós-fordista podem abrir espaço para atividades auto-organizadas, e abrir oportunidades para atividades facilitadoras da inclusão social” (BARTHOLO, 2005: 9).

Embora houvesse motivos explícitos (relativos à assinatura do convênio) para que o encaminhamento da questão com os pescadores estancasse, a impressão de quem acompanha o caso é que se não fossem estes fatos sabidos, mesmo assim, estas negociações não implicariam mudanças na empresa, mas na forma como aquela comunidade passaria a se relacionar com ela e com os fatos que os levaram ali; temos pelo menos a impressão de que todos os encaminhamentos estavam levando a este lugar. Nossa impressão é que a forma como a Petrobras se apropria da Baía de Guanabara não mudaria, que a forma como limita sua atuação pelo bem comum não mudaria, mas que seria forjada uma situação tal

que os pescadores e seus discursos fossem esvaziados até comprometê-los de tal forma com os recursos privados, que esta pendenga estaria esquecida, ou compensada.

Por que parece não haver nem limites para a atuação empresarial em nome do lucro, nem concretude de responsabilidade pela pessoa jurídica. Tudo leva a crer que a pessoa jurídica, produtora e envolvida pela cultura empresarial e a despeito das tentativas e vontades que pareciam genuínas em seus funcionários em atender aos pescadores, eram organizadas de tal forma que todo o processo parecesse surreal. Mas fica bastante claro, sim, que a empresa precisava frear os pescadores em suas atuações de embate e, de novo, recursos financeiros pareceram ser os únicos capazes de provocar tal mudança, não nas empresas, mas nos pescadores.

Toda a discussão abortada por incapacidade de respostas (BUBER, 2001), leva, novamente, ao investimento social privado, trazendo para um terreno conhecido o “descontrole” da relação. Todos os caminhos apontados pelo acompanhamento desta Mesa nos levam a crer que o deságue mais provável deste diálogo seria o patrocínio de projetos sociais com o conseqüente controle dos números/métricas que poderiam produzir a favor da empresa em seu relato socioambiental, como já acontece nos programas de ISP da empresa.

O que mudou deste caso em relação ao processo de ISP mais tradicional foi a forma como tentam legitimar o investimento em reação a uma manifestação desta comunidade. Desta vez não se pode dizer que não houve diálogo, embora ele tenha sido abortado e sejam bastante claras as dificuldades de dialogar, sobretudo quando a ação é reativa, como neste caso. Mas a Petrobras sugere no “Plano de Desenvolvimento” proposto, que haja um conselho gestor, com representantes de vários *stakeholders* definidos para esta discussão, que iriam, se o projeto de fato acontecesse, decidir os parâmetros de possíveis investimentos, não só privados, como públicos. No entanto, ao que tudo indica, o investimento seguiria o modelo, mas algumas regras seriam estabelecidas em conjunto.

Podemos identificar alguns motivos para que este caso não tenha logrado êxito. Um dos motivos, certamente, é que a hierarquia empresarial – seja tendendo à pirâmide ou à rede - torna o processo demorado demais para a urgência da situação e pode haver, dentro da própria estrutura empresarial, divergência de interesses, além de conflito entre as partes. Outro é que os interesses entre as partes são muito diferentes, bem como a possibilidade de cada uma das partes em defender seus interesses – o poder - é desigual, posto que uma

delas tem mais possibilidades de levar a cabo sua decisão previamente tomada, sem que a outra parte possa impedi-la de fato, como neste caso. Um último motivo diz respeito à ação reativa, ou seja, o diálogo ocorreu depois da obra iniciada, por reação às manifestações dos pescadores. Em outras palavras, o início de diálogo se deu somente depois que a decisão de fazer a obra e sobre como fazer, já estavam tomadas. Juntando-se estes três aspectos – interesses conflitantes, assimetria de poder e RSA reativa – todas as possibilidades de mudança no processo pareciam estar restritas a decisões da Petrobras. Todo o processo está longe – tanto quanto interessa estar – dos decisores das empresas<sup>39</sup>.

### 2.6.1 – Cotejando a prática com o discurso: o diálogo com pescadores e o discurso para o público em geral

Raras são as possibilidades observadas no acompanhamento de casos semelhantes em que os resultados são diferentes deste, embora existam<sup>40</sup>. Boa parte das vezes, as comunidades não têm a oportunidade de ajudar na construção da dita responsabilidade social das empresas, que vêm pronta, que responderia aos *stakeholders* por meio do que a norma internacional de responsabilidade social qualificou como a característica essencial deste tipo de gestão: “relações éticas e transparentes (...) que leve em conta os interesses das partes interessadas” (ISO, 2010: 6).

---

<sup>39</sup> Esta distância das decisões ou dos decisores empresariais pode ser verificada em inúmeras outras situações de conflito entre empresas e comunidades ou até mesmo entre empresas e seus próprios funcionários: (1) **O GLOBO RIO**. *Hotel Santa Teresa e moradores do bairro brigam na Justiça*. 23/04/2010. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/hotel-santa-teresa-moradores-do-bairro-brigam-na-justica-3019142> Acessado em dezembro de 2011; (2) **LONGO, Raul**. *Eike Batista, o animal predador ameaça acabar com Santa Catarina*. BLOG Juntos somos fortes. 16/04/2010. Disponível em <http://juntosomos-fortes.blogspot.com/2010/04/eike-batista-o-animal-predador-ameaca.html> Acessado em dezembro de 2011; (3) **ORGANIZAÇÕES INTEGRANTES DO PRIMEIRO ENCONTRO INTERNACIONAL DOS ATINGIDOS PELA VALE**. *Dossiê dos impactos e violações da Vale no mundo*. Abril de 2010. Disponível em <http://atingidospelavale.wordpress.com/2010/04/27/dossie-dos-impactos-e-violacoes-da-vale-no-mundo/> acessado em dezembro de 2011; (4) **ESTADÃO**. *Empresa de telefonia vive onda de suicídios na França: Funcionário tentou se matar nesta quarta-feira; em 18 meses, 22 se mataram*. 09/09/2009. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/internacional,empresa-de-telefonia-vive-onda-de-suicidios-na-franca,432119,0.htm> Acessado em dezembro de 2011; (5) **WARTHON SCHOOL**. *Boicotar ou não: as consequências de um protesto*. 16/06/10. Disponível em <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1904&language=portuguese> Acessado em dezembro de 2011; (6) **OVERBEEK, WINNIE**. *Camponeses e população de periferia denunciam a poluição da Coca-Cola*. Disponível em <http://www.brasiledefato.com.br/node/2030> Acessado em dezembro de 2011; (7) **MOVIMIENTO MUNDIAL POR LOS BOSQUES TROPICALES**. *Brasil: indígenas Tupinikim e Guarani recuperam suas terras ocupadas pela Aracruz*. Boletim 96, Julho 2005. Disponível em <http://www.wrm.org.uy/boletim/96/AS.html> Acessado em dezembro de 2011.

<sup>40</sup> Ver: (1) **GONZALEZ, Amélia**. *Barcarena toma seu rumo*. Blog Razão Social, O Globo. 15/09/2011. Disponível em <http://oglobo.globo.com/blogs/razaosocial/posts/2011/09/15/barcarena-toma-seu-rumo-405711.asp> Acessado em dezembro de 2011.

Por que relatamos este caso e o colocamos como didaticamente importante em nosso estudo sobre o caráter do investimento social privado? Porque este caso tentou, de várias formas, fugir do tradicional modelo que antecipa investimentos financeiros em projetos sociais de comunidades previamente identificadas como as que podem resultar em problemas para as empresas.

Relatamos a seguir o que nos pareceu importante deste acompanhamento, cotejado, em referências nos pés de página, com o texto do Relatório de Sustentabilidade 2010 (PETROBRAS, 2011a), no que diz respeito ao item “Contribuições para a Sociedade e Impactos Indiretos (p. 57-65) e que serve para identificar o discurso que a empresa projeta sobre a relação e engajamento com comunidades e os aspectos observados do diálogo com pescadores. Vale ressaltar ainda que em seu relatório de sustentabilidade 2010 não há menção ao caso acompanhado. Este cotejamento nos serve ainda para encontrar caminhos de respostas às inquietações iniciais deste trabalho.

- 1- A primeira constatação diz respeito a negligência – ocasional ou intencional - no mapeamento de *stakeholders*<sup>41</sup>. A primeira parte interessada de uma obra que impedirá o acesso de pescadores a uma parte de sua área de pesca ou que irá fazer com que a área de pesca fique ainda mais distante, é o próprio pescador. Nas reuniões e documentos consultados para este trabalho, ficou sempre evidente que os pescadores, no mínimo, não tinham a dimensão do que seria a obra em questão;
- 2- Outra constatação diz respeito a dificuldades de estabelecer relações quando a empresa é reativa diante de um problema de impacto negativo<sup>42</sup>. Ao provocar um impacto – que obviamente seria percebido pela comunidade, já que a prejudicaria e, obviamente, poderia – ou foi - ter sido antecipado por meio de estudo de impacto -, desconsiderar suas consequências e se recusar a receber os afetados recorrendo à justiça antes de conversar, a empresa provoca uma desconfiança difícil de ser revertida ou administrada no percurso, o que aponta que os esforços da companhia

---

<sup>41</sup> Apesar de nossa constatação e das dificuldades relatadas na Mesa de Diálogo, o Relatório de Sustentabilidade 2010 afirma que “A Petrobras realiza o mapeamento dos públicos envolvidos antes de iniciar a construção de um empreendimento. Com essas informações, planeja atividades de compensação em todas as fases – entrada, execução, partida, início da operação e repasse do ativo para a Área de Negócio. O cumprimento desses procedimentos é avaliado anualmente” (PETROBRAS, 2011a: 58).

<sup>42</sup> No Relatório 2010, a empresa esclarece que faz avaliação de impacto em todos os seus novos investimentos, estabelecendo, entre outros, a criação de mecanismos de diálogo; que todos os novos empreendimentos passam por um “rigoroso processo de licenciamento ambiental” e que o resultado é “apresentado às comunidades” (PETROBRAS, 2011a: 57).

não foram direcionados para as necessidades deste público<sup>43</sup>. Mesmo depois de o estabelecimento de uma agenda, de uma pauta e da sucessão de encontros de encaminhamentos, os pescadores permaneceram desconfiados em relação à empresa até a última reunião e dificilmente havia convergência ou satisfação entre as partes nos temas debatidos em cada um dos encontros. Esta desconfiança se manifestava claramente em suas falas e se manifestava também subliminarmente. Uma percepção subliminar que evidencia esta desconfiança ficou clara, por exemplo, na forma como ocupavam o auditório, cujas cadeiras estavam organizadas em “espinha de peixe”. Em todas as mesas que acompanhei, sem nenhuma combinação prévia, pescadores, seus convidados e mesmo suas representações sentavam-se em um bloco de cadeiras, de um dos lados da sala, e do lado oposto, como numa oposição, sentavam-se funcionários da empresa e seus convidados;

- 3- Esta desconfiança<sup>44</sup> aumentava na medida em que o tempo passava. Quanto mais tempo sem respostas às reivindicações, mais se percebia desconfiança dos pescadores em relação as propostas que a empresa apresentava, em relação à condução da pauta das reuniões; como se os pescadores não pudessem analisar com isenção as propostas da empresa, tomados pela desconfiança acentuada provocada pela demora;
- 4- Sobre a relação estabelecida, num primeiro momento, parecia que os pescadores confiavam no representante da empresa que acompanhava a Mesa. As reuniões nunca foram tranqüilas, uma vez que os problemas destes pescadores com a Petrobras se arrastavam há anos. A abordagem dos problemas, por parte dos

---

<sup>43</sup> Ao contrário do que é afirmado no Relatório: “Para a companhia, públicos de interesse são grupos de indivíduos ou organizações com questões e necessidades comuns de caráter social, político, econômico, ambiental e cultural, que estabelecem ou podem estabelecer relações com a Petrobras e são capazes de influenciar ou ser influenciados por atividades, negócios e pela reputação da companhia (...) A definição e as categorias foram aprovadas pela Diretoria Executiva em 2009 e, desde então, oficialmente adotadas. A classificação contribuiu para avaliar os relacionamentos e guiar os esforços da companhia diante das necessidades de cada um. A partir desse conteúdo, cada área da Petrobras pode mapear as categorias de públicos de interesse, conhecer seus principais segmentos e orientar atividades para cada um deles” (PETROBRAS, 2011a: 29).

<sup>44</sup> Não pareceu haver, como informado em seu Relatório, a identificação de objetivos, características e necessidades destas comunidades: “Desenvolver práticas de comunicação e engajamento com seus públicos de interesse é um fator essencial para o retorno em longo prazo para a companhia. São utilizados instrumentos de pesquisa, como grupos focais, entrevistas e questionários – presenciais, por telefone ou pela internet –, com os objetivos de identificar e analisar características, necessidades e questões de imagem e reputação junto aos públicos e à opinião pública. As técnicas são adotadas conforme a natureza do público estudado e o tipo de dado que se espera obter – quantitativo ou qualitativo” (PETROBRAS, 2011a: 31).

pecadores, parecia ter um aspecto cumulativo, uma vez que todas as oportunidades de inserir um assunto que não estivesse na pauta, mas que remetesse a problemas antigos, sem solução, desde o acidente de 2000, eram aproveitadas em suas falas. Estes problemas abordados, dentro e fora da pauta das reuniões eram sempre apontados como colocando em risco as suas sobrevivências e de suas famílias<sup>45</sup>. No entanto, a demora no atendimento das reivindicações trazidas na primeira reunião acabou por fazer as reuniões da mesa de diálogo cada vez mais exaltadas e com um sentimento de desconfiança cada vez mais claro;

- 5- Outra constatação é sobre a importância da habilidade do gestor do diálogo na empresa para a condução das reuniões. Assisti mesas conduzidas por duas pessoas diferentes na empresa e percebi que havia uma relação de menor desconfiança com uma delas, o gestor que acompanhou a mesa desde o começo. Este gestor havia, dentro da medida do possível, estabelecido uma relação mais próxima com os pescadores, conseguia ser ouvido com atenção e intervinha sempre que achava necessário esclarecer pontos, resgatar acordos realizados anteriormente e mesmo enfrentar aspectos do discurso. Mas a reunião com a gestora da área não foi bem sucedida. Não me parece coincidência que a última mesa tenha sido a conduzida por ela. Ela não tinha relação prévia com os pescadores. Apesar de ter mais poder dentro da empresa para o encaminhamento das questões, se mostrou inábil na condução, tentando controlar as falas e desprezar considerações dos pescadores alegando não estarem na pauta. É claro que esta mesa foi mais combativa que as outras pelo próprio fato de ser conduzida por outra pessoa, com a qual os pescadores não tinham vínculo anterior, mas também pela postura mais combativa que esta adotou diante das críticas e da insatisfação<sup>46</sup>;

---

<sup>45</sup> Por esta perspectiva, não houve tentativa de promover desenvolvimento na região estudada, como afirmam: “O relacionamento ético e transparente com a sociedade é essencial para a estratégia de promover o desenvolvimento nas regiões nas quais atuamos. Antes de iniciar uma atividade, avaliamos os possíveis impactos nas comunidades do entorno das operações e criamos ações de mitigação e compensação de impactos negativos e multiplicação dos impactos positivos, com o objetivo de proporcionar benefícios sociais, ambientais e econômicos para essas áreas. Procuramos gerar renda e oportunidade de trabalho para a população que vive próxima às nossas operações” (PETROBRAS, 2011a: 57)

<sup>46</sup> Esta atitude é oposta a relatada: “Estudo preliminar para diagnosticar e avaliar as características socioeconômicas e ambientais das comunidades no entorno de futuros empreendimentos lineares (dutos) ou pontuais (instalações fixas), a fim de minimizar eventuais impactos negativos e tratar essas interferências com a população abrangida. Neste estudo é identificado, de modo geral, o perfil da organização social das comunidades, a relação de dependência com os recursos naturais, dentre outros aspectos, principalmente a

6- Outra observação diz respeito a morosidade de soluções dentro da empresa para a resolução dos problemas. Dez meses de “diálogo” se passaram entre a manifestação dos pescadores na porta da sede da empresa que deu início ao primeiro encontro desta Mesa e a última reunião. A proposta de convênio apresentada na última reunião projetava para um ano e meio depois um projeto que apontava como deveriam ser realizadas ações de desenvolvimento no local. Nenhuma das três reivindicações iniciais foi atendida neste período, mais que isso, nenhuma das três reivindicações teve uma agenda ou uma justificativa para não serem atendidas<sup>47</sup>. Em todas as reuniões os assuntos iniciais voltavam à discussão mesmo não estando na pauta, mas voltavam na fala manifestando a desconfiança dos pescadores sobre a realização das solicitações.

A empresa foi morosa nas respostas e na apresentação de encaminhamentos, o que provocava mal estar, inclusive, em seus representantes<sup>48</sup>:

a) os píeres apresentavam problemas diversos para ser questão solucionada. A primeira tentativa foi a que os pescadores apresentaram um projeto e o departamento de engenharia da empresa não o aprovou. Como os pescadores não tinham recursos para contratar um dentro das normas aceitáveis pela empresa, a discussão voltou à estaca zero, era preciso projetar um píer que pudesse ser aprovado. Para isso, dependia-se de recursos da Petrobras. Para que a empresa liberasse recursos, deveria haver licitação. Quem contrataria os piers, a empresa ou uma organização dos pescadores? Qual delas, uma vez que não havia confiança nem mesmo entre as diferentes representações dos próprios pescadores? Representante da empresa informa que foram priorizados os piers

---

partir de pesquisa direta (entrevistas e percepção da equipe técnica multidisciplinar)” (PETROBRAS, 2011a: 59); “O diálogo estabelecido com os moradores das comunidades onde atuamos direciona ações e projetos para mitigar os possíveis efeitos negativos de nossas operações” (PETROBRAS, 2011a: 59).

<sup>47</sup> “Reduzir riscos, evitar impactos sociais e ambientais negativos e gerar resultados positivos nas comunidades em que atuamos são metas que permeiam todas as nossas iniciativas. Para alcançá-las, procuramos conhecer a realidade que cerca cada operação, respeitando a diversidade humana e cultural, e manter um diálogo permanente e a disposição para formar parcerias locais. Contribuir para o desenvolvimento das regiões onde atua é compromisso da Petrobras, expresso, inclusive, em seu Código de Ética” (PETROBRAS, 2011a: 57).

<sup>48</sup> “O diálogo estabelecido com os moradores das comunidades onde atuamos direciona ações e projetos para mitigar os possíveis efeitos negativos de nossas operações” (PETROBRAS, 2011a: 59).

da FEPERJ e FEPESCA e que até o momento<sup>49</sup> a FEPESCA havia perdido o prazo de renovação da concessão do uso do espaço para o píer, estando já aprovado o píer da FEPERJ e já realizada a concorrência que escolheu a empresa que fará a construção do píer;

- b) em relação ao censo, foi escutada a universidade estadual – UERJ -, que já vinha realizando estudos quantitativos na Baía. Mas a empresa achou que o que vinha sendo realizado não atendia à necessidade. De novo, estaca zero, quem faria, o que seria apurado e como seria pago? No desenho do convênio, o censo seria realizado pelo IBGE, durante a vigência das câmeras temáticas propostas no próprio convênio;
- c) em relação a reedição do Projeto Baía Limpa, havia também problemas. O principal deles é que o Tribunal de Contas da União não aprovou a prestação de contas do projeto e enquanto isso não acontece, não há a possibilidade de realizar uma segunda versão.

7- Entendendo o poder como a habilidade desenvolvida por um ator na defesa de seus interesses, a assimetria de poder é outra observação que nos parece bastante importante, pois colaborou tanto para que o processo se iniciasse, como para que seguisse em conflito. À exceção de dois momentos - um deles quando os pescadores paralisam a obra e outro quando se manifestaram na porta da empresa cobrando respostas -, o caso demonstrou que a empresa teve mais poder que os pescadores em todo o percurso e que isso a favorece em detrimento dos interesses dos pescadores. É a empresa que estabelece o cronograma da obra, contrata-a, solicita a licença (e neste caso, como já foi visto, o fez de maneira que “pareceu” que as duas partes do projeto não se relacionavam e não se sobrepunham, na visão do Ministério Público contrariando a lei) e age ou não, e no ritmo que deseja, para resolver os interesses desta comunidade. Muitos recursos podem ser observados no percurso para esta constatação, em maior ou menor grau de explicitação:

- a) as constantes “lembranças” aos pescadores de que aquela arena servia somente para as conversas sobre a obra que deu origem àquela discussão e que outros assuntos que os angustiavam e impactavam em relação a mesma empresa, como

---

<sup>49</sup> Entrevista com representante da empresa em dezembro de 2011.

a questão dos ressarcimentos provocados pelo danos à pesca originados no acidente do ano 2000 não poderiam ser trazidos nas reuniões;

- b) o seminário “técnico” para encaminhar o tema e que aconteceu sem que os pescadores fossem avisados ou convidados, lembrando que este seminário técnico estabeleceu relações com poder público em diferentes esferas, às quais os pescadores não tinham acesso, sendo somente comunicados de seus encaminhamentos, como o Plano de Desenvolvimento (para a região dos pescadores) formulado sem a participação deles e que depois foi apresentado como “o” encaminhamento;
- c) o controle das reuniões era sempre realizado pela empresa, que encaminhava a pauta e num certo grau (pois nem sempre “obedecido”) estabelecia o andamento das reuniões com suas exposições de encaminhamento e estabelecia também o momento de abrir a palavra (os pescadores se queixaram, e estava registrado em ata, que este momento sempre se dava ao final da reunião, quando restava pouco tempo para seu fim e que não eram esgotados os assuntos que traziam e tampouco retomados nas reuniões seguintes);
- d) as reuniões eram realizadas na Universidade Corporativa da empresa, na Cidade Nova, Rio de Janeiro. Um prédio sustentável e inteligente, mas também bastante intimidador. Na primeira reunião que participei, como ainda esperava a autorização para entrar, tive a oportunidade de ver os pescadores chegando e acompanhá-los no elevador das instalações. Era notório o constrangimento com um elevador que deve ser programado antes que se entre na cabine e não funciona como os tradicionais, além da aparência sofisticada das instalações que determinavam uma certa postura encabulada nos visitantes.

Durante todo o processo, a despeito de esta ser uma oportunidade única para o conhecimento mútuo das partes envolvidas, a aproximação oportunizou a empresa identificar lideranças e conhecer suas características e legitimidade, além das características de relacionamento entre as próprias lideranças, que no caso dos pescadores não estavam alinhadas. Havia desconfiança dos pescadores para com a empresa, mas igualmente, havia desconfiança entre as próprias lideranças dos pescadores e suas representações e estas representações “dividiam” os pescadores, não havia convergência entre elas e, segundo a

empresa, havia mesmo competição. Na discussão que tentava avançar na decisão sobre qual das instituições, legalmente constituídas, poderia receber recursos para a construção dos píeres, por exemplo, e esta foi uma questão que ficou em aberto, havia uma divisão clara, por parte dos pescadores, sobre qual seria a instituição que deveria receber os recursos. As duas Federações não se entendiam e, claramente, disputavam a confiança dos pescadores.

Uma outra observação importante, em nossa visão, é que o assassinato do pescador que deu origem a todo o conflito, bem como as ameaças de vida que sofriam alguns líderes e ainda os atentados à vida que ocorreram antes do estabelecimento da Mesa, nunca foram discutidos. Nas reuniões que participei, estes temas nunca foram abordados e as atas às quais tive acesso nunca fizeram menção ao fato, como se houvesse um pacto velado.

Minha própria autorização para acompanhar o caso, não sei se por coincidência, chegou rápida e fácil para o processo de seleção do investimento social privado, mas demorou bastante para o acompanhamento da mesa, apesar de ter sido pedida no mesmo tempo e ser concedida pela mesma superintendência na empresa.

Nossa impressão é que havia clara expectativa da empresa – percebida pela forma como todo o processo ocorreu – de que o diálogo fluísse com mais cooperação e menos confronto e que o foco da discussão pudesse ser desviado do tema “obras” para outros temas como um plano de trabalho conjunto e a inserção de novos *stakeholders* na discussão (era intenção chamar para as mesas outras empresas que obtivessem lucros na Baía). Percebia-se também que o espaço do diálogo poderia ser mais reconhecido pela própria empresa, uma vez que a notória falta de participação dos gerentes da empresa nas discussões era vista pelos pescadores como falta de interesse.

--

Após este percurso, nos perguntamos o que mudou na forma tradicional de a empresa encaminhar os impactos que provoca. Outra pergunta é se não seria mais óbvio, barato e eficaz prever os impactos e de antemão discuti-los e, se fosse este o caso, compensá-los, evitando o confronto.

A nós fica claro que os pescadores, até o fim do processo, não reconheceram a Petrobras como uma empresa que tenha se esforçado para atendê-los em suas reivindicações. Porém, antes disto, a nós parece que a empresa não foi capaz de prever, prevenir e precaver os impactos, planejando adequadamente as intervenções, em conjunto, em relação ética e

transparente com a comunidade impactada por sua obra. Neste caso específico, nem mesmo a reparação e/ou compensação dos danos causados a esta comunidade foram observadas.

Mesmo entendendo que as pessoas envolvidas em nome da empresa em todo o processo estivessem comprometidas e demonstrassem vontade de atendê-los, não havia dentro da estrutura da empresa demonstrações de interesse real em minimizar impactos, mesmo numa empresa reconhecidamente “responsável”.

Responsabilidade é atributo de relações interpessoais (modos de resposta que pessoas podem dar umas as outras). Neste sentido, a RSA é falácia, pois empresas, quando respondem, respondem com marco regulatório e isto é diferente de RSA. A pessoa pode ser responsável ainda assim, com limites, pois se representa uma instituição, estará submetida e limitada por ela, sua cultura e interesses e se não tem o poder de decidir, estará se comprometendo pessoalmente.

Acreditamos que a atitude da empresa, apesar do reconhecimento como empresa responsável, esteja mais enquadrada no marketing social – como uma forma de posicionamento de mercado e proteção de marca - do que propriamente no que o conceito define como RSA.

O ponto chave quando se discute o diálogo em colaboração com o desenvolvimento sustentável por parte das empresas produtivas, nos parece que não se limita a investir no desenvolvimento social pontualmente, mas amplamente, adequando os padrões de produção ao desenvolvimento socioambiental. Apesar de todos os indicadores, importantes, estabelecidos para a requerida transparência da responsabilidade social e do que se convencionou chamar de sustentabilidade empresarial (resultados econômicos, sociais e ambientais), estes não estão dando conta da realidade, mas de uma medição voltada para interesses específicos, mais ligados ao marketing que as empresas necessitam para sua visibilidade dentro deste cenário de maior comunicação e exigência por parte da sociedade. Não são somente as comunidades que precisam se desenvolver (como nos fazem crer os editais de ISP), acreditamos que mudanças significativas estariam relacionadas a mudanças também nos padrões de produção e de consumo, constituindo-se como mais complexas e amplas do que normalmente acreditamos.

Contraditoriamente, o conceito formulado para RSA diz respeito, basicamente, ao cumprimento dos direitos (humanos, comerciais), ao respeito à natureza e a igualdade

social, que só podem ser alcançados por meio do diálogo, na cooperação entre instituições de uma maneira mais ampla, na tentativa de entender o que é incomodo para as partes interessadas. Sua consequência é a adaptação da produção no limite destes incômodos; o que vai confrontar, por outro lado, com a necessidade do sistema produtivo de que consumamos em grandes quantidades e de maneira acrítica, impactando negativamente a natureza, os direitos e provocando desigualdade, estabelecendo uma espécie de oposição entre o desenvolvimento econômico e as questões socioambientais, pois:

“Na perspectiva do crescimento, conservar a natureza significa não aproveitar plenamente dos recursos produtivos que esta oferece e desperdiçar oportunidades em um contexto fortemente competitivo. Diferentemente, os que defendem a conservação consideram que a busca frenética do crescimento e a insaciável espiral produção-consumo pressionam os sistemas da natureza e ameaçam, a curto prazo, a existência de grupos sociais que vivem diretamente dos recursos naturais e, a longo prazo, a própria reprodução da espécie humana. No cerne das argumentações conservacionistas está a convicção de que a sobrevivência dos seres humanos depende de sua capacidade de conhecer e de adaptar-se às leis da natureza, mantendo o respeito das diversas formas de reprodução da mesma, assim que as atividades humanas possam se sustentar no tempo. Para os eco-ambientalistas é central a idéia de desenvolvimento humano e social, no sentido de uma positiva expansão das potencialidades humanas, integrada com o meio ambiente e a natureza. Segundo essa perspectiva, os elementos da natureza, antes de serem recursos avaliados economicamente, são bens materiais e imateriais fundamentais para a qualidade da vida humana” (GIULIANI, 2007).

O discurso da RSA é, portanto, também, um discurso único, que nos convence de que podemos consumir sem limites, desde que as empresas sejam responsáveis. Na outra ponta deste discurso, temos um outro, o do consumo consciente, que despolitiza o ato de consumo e nos ensina de quais empresas consumir (PORTILHO, 2008).

A Petrobras nos informa<sup>50</sup> que a obra foi retomada e está perto do fim. Seu “canteiro” foi transposto de local visível para uma balsa, que fica estacionada dentro da Baía de Guanabara.

## **2.7 – Últimas considerações sobre o ISP nas empresas**

Neste capítulo reunimos e sistematizamos as informações das empresas estudadas no âmbito da RSA e no âmbito da relação com comunidades. Constatamos formas diferentes de trabalho no investimento social privado de cada uma das empresas pesquisadas:

---

<sup>50</sup> Entrevista de representante da empresa em dezembro de 2011.

Petrobras, Oi e Banco do Brasil, empresas têm, em algum grau, formas de atuação diferentes.

As formas que mais se aproximam são a da Petrobras e da Oi, guardadas as diferenças entre montante de investimento total, montante de investimento por projeto e número de projetos beneficiados, o processo é semelhante.

Percebemos que a Oi segue o modelo Petrobras de seleção e gestão de projetos, porém com um corte mais focado em seu próprio negócio, uma vez que estabelece, como critério de seleção, o uso de tecnologia de comunicação.

A atuação da Petrobras, no entanto, é mais estruturada e transparente. Estruturada posto que as regras estão mais claramente estabelecidas em todas as suas etapas; e transparente, por que há mais informações disponíveis tanto sobre a empresa como sobre o ISP, na Petrobras que na Oi. É possível entender mais claramente o processo de ISP da Petrobras que da Oi, tendo acesso somente à documentos e informações disponibilizados pela própria empresa.

Parece-nos lógico que quanto maior o investimento, mais estruturado se torne, pois o próprio processo demanda maior clareza. Em consequência, também nos parece lógico que, uma vez que se tenha mais informações sobre o processo sistematizadas, mais facilmente pode-se transparecê-las.

Entretanto, talvez pelos próprios aspectos descritos acima, percebemos em nossa vivência no acompanhamento dos processos, que na Oi, os projetos parecem mais próximos da vivência dos gestores da área, estes também estão em menor número que na Petrobras, visto que os processos a gerir são em menor quantidade. Eles, os gestores, demonstram conhecer mais de perto os projetos e seus atores, muito embora, como na Petrobras, sejam poucas as visitas locais de acompanhamento aos projetos. Há também clara intenção na Oi de fazer o processo menor e mais simples, ou seja, menos etapas de seleção e maior simplicidade (formulários menores, documentos solicitados somente após a seleção, preenchimento somente pela internet, sem necessidade de impressão e envio).

Nas duas empresas há preocupação com a mensuração dos objetivos estabelecidos nos projetos, adequados ao preenchimento do formulário dos editais; mas na Oi, estes objetivos são ajustados antes o início dos projetos, em conjunto com os seus proponentes. Em outras palavras, há a clara preocupação de repensar o marco zero dos projetos antes que se inicie o patrocínio e o monitoramento do alcance dos objetivos por meio da avaliação do processo,

em decorrência, entendemos que trabalham sobre o pressuposto de que a seleção é uma competição e que alguns “desvios” podem ocorrer em função da tentativa de se diferenciar como o melhor projeto, como o projeto a ser beneficiado. Num certo sentido, esta ação de ajuste reconhece que ao inscrever um projeto no edital, o proponente pode, procurando obter recursos, prometer o que não poderá oferecer.

Todo o processo na Petrobras parece mais instrumentalizado que na Oi, mais profissionalizado – na falta de palavra melhor - o que favorece a organização e transparência, mas, por outro lado, pode dificultar a proximidade.

No Banco do Brasil o ISP difere bastante das outras empresas estudadas. Está completamente alinhado ao negócio, pois toda a orquestração do DRS encaminha o arranjo local para o financiamento, produto ofertado pelo banco. Apesar disso, a capilaridade da distribuição das agências faz com que possa sempre haver um interlocutor da empresa no local de realização do projeto, que pode acompanhar o processo ao longo de todo o tempo, o que pode tornar a relação entre a empresa e a comunidade bem mais próxima que na Oi e na Petrobras.

Outra observação que nos parece importante em relação ao BB é que o formato escolhido para o ISP parece fazer a relação com a comunidade ser direta. Aqui, diferente do processo das outras empresas, há diálogo como colocado no conceito de RSA e há potencial de relação, menos instrumentalizada, uma vez que todo o processo e o resultado dele, o projeto, são desenhados em conjunto.

Parece interessante e diferente também o fato de o gerente da agência local ter metas em relação aos projetos dentro de seu acordo de trabalho, o que compromete também o gestor dentro da empresa e não somente os gestores dos projetos sociais na perseguição dos resultados esperados no retorno ao investimento. Além disto, destacamos ainda que esta proximidade – no DRS – pode fazer ver além do que é objetivo diretamente definido no projeto, como no caso da família que não tinha água potável próxima e teve um poço construído em sua casa. Há, claramente, a possibilidade de visualizar aspectos da melhoria de vida das comunidades e de executá-los, sem que isso precise ser rígida e previamente definido ou que tenha relação direta com os resultados dos objetivos do projeto estabelecidos em edital. Isso também possibilita que os objetivos da responsabilidade não se resumam a gerar renda, embora saibamos o quanto isso é importante, mas possam ter um

escopo mais amplo relacionado à melhoria da qualidade de vida de quem participa, entendendo que somente ganhar dinheiro pode não resolver inúmeros outros problemas ligados à desigualdade ou a degradação ambiental. Assim, entendemos que, mais claramente que nos projetos da Oi e da Petrobras, no Banco do Brasil há uma ampliação das possibilidades de alcance da RSA da empresa, indo num sentido mais claramente colaborativo com o desenvolvimento sustentável porque parte da comunidade e do pressuposto de que esta pode ser protagonista na escolha que faz sobre o que quer produzir e como.

Portanto, em relação aos nossos objetivos até aqui, concluímos que há diferentes formas de configurar a relação entre empresas e comunidades na prática da RSA, embora a lógica da RSA possa ser a mesma. A nós parece que há mais relação e engajamento no formato do ISP do BB que na Petrobras ou na Oi. Na medida em que empresas e comunidades – por meio de seus representantes – estão mais próximos e conversam mais – a possibilidade de entendimento e convergência podem ser maiores, com maiores possibilidades também de trazer melhorias que as pessoas valorizem e que não se restrinjam ao desenvolvimento de suas capacidades produtivas e geração de renda.

No DRS, o fato de o gerente da agência ser alguém que mora na localidade onde o projeto atua, nos parece também abrir uma possibilidade interessantíssima de relação, pois as diferenças entre os atores da empresa e da comunidade são minimizadas; o que não ocorre nas outras duas empresas, onde os projetos são administrados muitas vezes sem que os gestores por parte das empresas sequer tenham ido uma única vez a localidade onde o projeto propõe atuar e visto um único beneficiário ao vivo. Em outras palavras, diminui a possibilidade de deslocamento dos motivos que originam o projeto – melhoria da qualidade de vida, transformação social - para somente os resultados mensuráveis por sua gestão.

Numa das entrevistas que fizemos para este trabalho, escutei a seguinte colocação:

“Acho que tem também uma questão mais elitista destes caras (financiadores) uma visão daquela pessoa que nunca passou por um terminal de ônibus, digamos assim; e aí vem com esse discurso de desenvolvimento social que também é muito enviesado, (...) Aí é tudo pros pobrezinhos” (entrevista gestor de projeto patrocinado pela Petrobras, janeiro de 2012, grifo nosso).

Acreditamos, até aqui, que as formas mais comuns de investimento social privado – como as utilizadas pela Petrobras e Oi - tenham pouca capacidade de perseguir os objetivos do desenvolvimento sustentável, uma vez que não há sequer aproximação das duas realidades,

deixando pouca margem para que as empresas – por meio de seus representantes – possam entender ou conhecer a realidade que julgam transformar.

Uma última colocação para este capítulo nos aponta que não basta que as empresas financiem os projetos para que os impactos sejam mitigados. Observamos que, ao contrário, como no caso dos pescadores, o fato de dialogar somente pode não oferecer nenhum potencial de melhoria na vida das comunidades.

# Capítulo 3

Tatear!

**O novo engajamento: do diálogo ético ao diálogo estético, ou uma ponte entre a superfície e a “sociedade precedente”**

“As necessidades de gestão se impõem às opções políticas e sociais. Os homens procuram na gestão um sentido para a ação e até, por vezes, para sua vida e para seu futuro. A economia política se torna uma economia gestionária, na qual as considerações contábeis e financeiras importam mais que as considerações humanas e sociais” (GAULEJAC, 2007, p. 27).

**Aplicar o tato a; apalpar. Pesquisar, investigar. Sondar, examinar; procedendo com cautela. Tocar nas coisas (com as mãos, com os pés, com bengala, cajado, etc.) para guiar-se (FERREIRA, 1999: 1930).**

Pra fundamentar o instigante assunto do diálogo na responsabilidade social, fomos buscar autores que pudessem nos ajudar a tatear o assunto e clarear algumas questões que estão sob a superfície que observamos até aqui.

Tentamos, com a ajuda dos autores, clarear as diferenças entre a superfície, o que vemos e vivemos em nosso cotidiano dinâmico e os fundamentos subjacentes a esta dinâmica. Além de clarear as diferenças, mais que isso, tentamos entendê-las por intermédio do que vai no fundo da própria superfície, dando a elas uma conexão com sua dimensão, com os aspectos subjacentes a sua configuração. Queríamos sondar possíveis fundamentos, tatear o assunto.

Procuramos entender, por intermédio destes autores, alguns aspectos do diálogo na relação entre as empresas e o *stakeholder* comunidade: o diálogo da responsabilidade social para a perseguição do desenvolvimento como algo que se sustentaria e sustentaria a própria existência humana, a vida ao longo do tempo, as liberdades de escolha.

No percurso encontramos muitos autores, das mais variadas áreas do conhecimento que discutem a administração, suas consequências para as empresas e, em alguns, as consequências para a vida. Uma boa parte deles trabalha na perspectiva instrumental, ou seja, reparte a administração em pequenas partes e nos mostram como uma boa articulação de cada parte com o ambiente e/ou entre elas, nos serve para extrair dos negócios suas melhores formas e resultados.

Da obra de Buber “Eu e Tu” (2001) e de Flusser “O Universo das Imagens Técnicas – elogio da superficialidade” (2008) trouxemos a noção de diálogo, em duas vertentes bem diferentes, mas a nosso olhar, complementares. Em Martin Buber (1878 - 1965), filósofo austríaco, o diálogo e a relação aparecem como uma questão ética e a escolha

dos modos de dialogar e de relacionar como constituintes da liberdade e tensão do homem. Em Vilém Flusser (1920 – 1991), tcheco naturalizado brasileiro, também filósofo, o diálogo e a relação são uma questão estética. O diálogo é programado, realizado por meio de imagens e manipulação de imagens, como um elogio a superfície de todas as coisas.

Nestes dois autores, tomamos a liberdade de transpor seus pensamentos para áreas não trabalhadas originalmente por eles.

Mas buscamos - ou fomos achados - por sociólogos.

Vincent de Gaulejac, nascido em 1946, francês, sociólogo, professor de sociologia da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de Paris VII, foi outro autor escolhido. Especificamente seu livro “Gestão como doença social” (2007), que nos esclarece sobre a disseminação da ideologia da administração para além dos muros das empresas e numa crítica ácida, desenha um cenário onde as empresas determinam nossas formas de vida e de racionalidade; faz-nos compreender sobre questões sociais, dentre outras, a partir das formas como as atividades produtivas se organizam.

Na mesma linha está Maurício Tragtenberg, brasileiro e também sociólogo (1929 – 1998). Em sua obra “Administração poder e ideologia” (2005), analisa o papel central das grandes corporações na condução da vida social por meio do mecenato - generosas doses de recursos financeiros - que aportam em universidades e atividades artísticas e culturais, configurando um caminho novo pra controlar políticas governamentais e decidir sobre os rumos das pesquisas científicas – utilizando das teorias participativas – que buscam “encobrir” novas formas de exploração sobre a criatividade social. Analisa ainda a separação entre propriedade e controle nas empresas e como o fato reconfigurou o poder dos gestores empresariais. Localiza no RH – recursos humanos – a subjugação e a redução do ser político do trabalhador buscando reduzir o político ao psicológico.

López-Ruiz, pesquisador argentino e também sociólogo, e em sua tese de doutorado em ciências sociais na UNICAMP “O Ethos dos Executivos das Transnacionais e o Espírito do Capitalismo” (2004), analisa como se organiza e ganha luz um conjunto de princípios e valores disseminados pelos executivos das grandes empresas, tornando-os paradigmáticos da vida contemporânea.

E vieram da economia duas importantes contribuições.

Visitamos Hassan Zaoual (1950 - 2011), marroquino que foi professor da *Université du Littoral – Côte d’Opale*, em Dunkerque, França, em duas publicações “Globalização e diversidade cultural” e “Nova economia das iniciativas locais: uma introdução ao

pensamento pós-global”; aqui o que nos interessa, especialmente, é sua visão sobre como os projetos de desenvolvimento ocorrem em distância do *homo situs*, um homem situado, cultural e territorialmente protagonista das soluções de seus próprios problemas.

Em Amartya Sen, economista indiano nascido em 1933, a maior contribuição para este trabalho foi a de nos servir de norte, ou de “sul”, com uma proposta para o conceito de desenvolvimento que sugere que os cidadãos tenham oportunidades de escolha para levar a vida que valorizam em ‘Desenvolvimento como liberdade’ (2000). Esta perspectiva nos serviu durante o percurso para um olhar diferenciado sobre o conceito de responsabilidade social e a tal relação que serve ao desenvolvimento sustentável. Entendemos que há convergência entre sua proposta e a proposta de desenvolvimento sustentável trazida pelo Relatório Brundtland (1988), que norteia o conceito de RSA.

Por último, fomos buscar no americano em Porter, o pai da administração estratégica, elementos para o entendimento da responsabilidade social empresarial. Michael Porter, engenheiro mecânico e aeroespacial nascido em 1947, é professor da *Harvard Business School*. Seus interesses de estudo se concentram em administração e economia e trabalham, sobretudo, na perspectiva da vantagem competitiva das empresas por meio da construção das estratégias. Foi e é consultor de inúmeras empresas multinacionais e tem importância inquestionável para a administração. O artigo escolhido, escrito com Kramer, chama-se “*Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*” (2006).

### **3.1 – O diálogo e a relação em Buber**

“A atitude do homem é dupla de acordo com a dualidade das palavras-princípio que ele proferir” (BUBER, 2001:11).

A antropologia filosófica de Martin Buber (2001) é calcada na tese que caracteriza dois modos relacionais fundamentais: (1) o *Eu-Tu*, onde a relação acontece sem intermediários, sem pré-definições e no face a face com um único interlocutor de cada vez, sendo direta e vinculante e (2) o *Eu-Issó*, onde a relação molda-se de maneira institucionalizada e instrumentalizada; são as relações funcionais, sem gratuidade. Todo ser humano, independentemente do contexto em que se insira, escolhe, por meio do exercício de sua liberdade, qual a realidade a ser instaurada quando profere as palavras-

princípio Eu-Tu ou Eu-Isso, quando profere Tu ou Isso. A tensão decorrente da escolha do modo relacional a ser instaurado, é uma tensão constitutiva da existência humana.

Para Buber, o contexto não determina o modo relacional a ser instaurado. A liberdade de opção é sempre do Eu e sempre possível, independentemente do contexto e por mais complicado que este seja. Portanto, é do indivíduo a possibilidade de entrar em diálogo/ relação instaurando a realidade Eu-Tu. É o Eu quem faz a opção, é o Eu quem traz a condição de liberdade entre os contextos e, embora o contexto possa ser mais propício a uma ou outra forma, não determina a escolha, não tolhe a liberdade.

O primado do Outro – vulnerabilidade e alteridade – ultrapassa o verbal. A palavra em nossa cultura é identificada com o conceito e o conceito é uma intermediação com o pensar. Para Buber, ato e palavra são uma coisa só, *palavr-ato*. Palavra fundante, palavra que é ato, palavra que salva, palavra da salvação. O Tu é, necessariamente, o que o Eu não “conhece” e só se instaura quando não é possível pré defini-lo. E esta seria a condição chave para o diálogo: a relação que, na presença, não cabe dentro de pré-definições. Assim, residiria na ideia que faço do outro – pré-definida, pré-concebida - a escolha pela instauração da realidade Eu-Isso, instrumentalizada e intermediada pelo (pré) conceito.

A base de pensamento da tese fundamental de Buber (2001), portanto, é o princípio dialógico. A obra de Buber é identificada como “a redescoberta do princípio dialógico”. Em sua antropologia filosófica, o princípio dialógico é a base do pensamento e está estabelecido sobre o primado do Outro. Relacionar-se deve ter como ponto de partida o Outro, pela via do reconhecimento da alteridade e da vulnerabilidade. Toda a conduta do Eu deve estar baseada nesse entendimento, que o Outro me é diferente e vulnerável diante de mim, portanto Eu o escuto e respondo às suas carências. “Nessa perspectiva, a pessoa da relação Eu-Tu é o suporte relacional que permite fazer da alteridade uma presença” (BARTHOLO, 2001:12).

O Eu do homem é duplo. A palavra fundante, palavra-princípio que instaura realidades, não exprime algo fora dela, mas fundamenta uma existência. Eu-Tu, é uma relação direta, vinculante, face-a-face, sem intermediações e, em decorrência, sem preconceitos. O Eu-Tu define uma relação dialogal, faz da alteridade uma presença e esta escolha – a instauração da palavra-ato - é o que distingue a relação Eu-Tu da relação Eu-Isso.

A relação Eu-Isso é eminentemente instrumental, funcional e se dá nos mais diferentes planos, podendo ser instaurada em qualquer relação. É um modo de relação técnico, instrumental e funcional. São requisitados para esta relação os saberes instrumentais,

institucionais, funcionais da pessoa, não se requisita a pessoa quando se instaura o Eu-Isso por proferir esta presença palavra.

Para Buber o modo Eu-Isso é parte da condição humana e não é um problema a ser eliminado, mas sua escolha não é uma escolha pelo diálogo. O Eu-Isso, na melhor das hipóteses, é um modo de interatividade.

O maior risco para instauração cada vez mais freqüente de modos de relação Eu-Isso – Buber escreve Eu e Tu em 1923 - é o fato de o contexto tornar-se cada vez menos possibilitador do Eu-Tu. O autor aponta, entretanto, que nenhuma das duas opções é perene, é possível mudá-la a qualquer momento.

“A vida do ser humano não se restringe apenas ao âmbito dos verbos transitivos. Ela não se limita somente às atividades que tem algo por objeto... Aquele que diz Tu não tem coisa alguma por objeto” (BUBER, 2011: 3-4).

A palavra princípio Eu-Tu só pode ser proferida pelo ser inteiro, pela totalidade do homem que a profere, por que para Buber não há Eu em si, e, sim, Eu relacional:

“Ser Eu ou proferir a palavra Eu são uma só e mesma coisa. Proferir Eu ou preferir uma das palavras-princípio são uma só e a mesma coisa (...) o homem não se aproxima do mundo somente através das experiências.” (BUBER 2011: 4).

Enquanto ao proferir o Eu-Tu o homem fundamenta o mundo da relação, por outro lado, ao proferir Eu-Isso, o homem opta por viver o não relacional, por viver a experiência nele e não no mundo, e não entre homens:

“O experimentador não participa do mundo: a experiência se realiza ‘nele’ e não entre ele e o mundo.

O mundo não toma parte da experiência. Ele se deixa experienciar, mas ele nada tem a ver com isso, pois, ele nada faz com isso e nada disso o atinge” (BUBER 2011: 6).

A relação Eu-Tu é interpessoal, ou seja, uma de cada vez, o sujeito, suas verdades e seu discurso não são o ponto de partida. O ponto de partida é o Outro e um modo de vínculo e de relação. O discurso e a verdade não são errôneos, mas não são primordiais, não estão no fundamento.

Assim, o Eu-Isso, na visão Buberiana, não é um mal, assim como o Eu-Tu não é um bem em si. Nem tampouco o Eu-Isso é a mentira – ele é verdadeiro! – e o Eu-Tu a verdade. Não se trata de ilusão e realidade. Na construção do mundo cultural, os processos pedagógicos precisam se apoiar sobre o Eu-Isso.

Buber aponta para o risco de que a relação de modo Eu-Isso possa engendrar na inexistência de limites. A ética começa quando o Outro - Tu - aparece diante de mim. A ética é ancorada na vida vivida, em caso contrário, é retórica. O lugar da ética é no

próprio exercício da relação Eu-Tu. Os exercícios éticos não se enraízam somente no campo da funcionalidade. Olhar a ética no campo do Eu-Isso é despersonalizar e desresponsabilizar. Antes de afirmar qual é a natureza das coisas é preciso escuta.

O autor alerta ainda para o enfraquecimento da responsabilidade pessoal, quando se atribui a um grupo o encaminhamento da totalidade para a sociedade perfeita. A facilidade de se aderir a grupos pode desresponsabilizar as pessoas e alimentar o anonimato. Para ele, este comportamento anularia a ética, pois o ato ético sempre cobra de nós a capacidade de “responder ao que nos acontece (...) a cada hora concreta, com o seu conteúdo do mundo (...) designada a cada pessoa” (BUBER, 1982: 49).

--

Assim, tomamos o que diz Buber para a situação que estudamos. Mais importante que afirmar é responder. Daí decorre ser impossível o caráter da responsabilidade “de gabinete”, a que determina o percurso de antemão. A que instrucionista o caminho de antemão. O que importa não é falar de – Isso – e falar com – Tu.

“Buber adverte dos riscos da concepção de um futuro pré-determinado, cujas relações de causa e efeito estariam identificadas e apontariam para um mundo perfeito, sendo a culminância de toda teoria o desvelamento das leis desse processo” (AYRES, 1999: 19).

Desde a perspectiva aqui colocada, o “diálogo” requerido no exercício de responsabilidade social empresarial não é diálogo, mas interatividade; diálogo técnico e não diálogo ético; interatividade funcional e instrumental, com objetivos. O diálogo que supomos exista na responsabilidade empresarial, nesta perspectiva, é relação Eu-Isso.

A cartilha, a doutrina, a forma instrucional, a ferramenta, o manual passo a passo são deterministas. O diálogo é em aberto, é indeterminado. O diálogo é possibilista. Responsabilidade é resposta, é diálogo, é escuta.

A relação e diálogo na RSA, praticados pelos grupos que perseguem objetivos empresariais, desde a perspectiva Buberiana, é diálogo técnico, ou seja, não é diálogo, é interatividade. Portanto, aí a ética não pode enraizar-se.

A premência do diálogo das empresas, sobretudo com representantes de comunidades é nova, e ganha importância na medida exata em que, pelo mundo, os movimentos sociais ou mesmo pequenos grupos que emergem e se organizam por conta dos impactos sofridos, começam a paralisar, impedir ou exigir determinadas condições das atividades empresariais. A procura empresarial por diálogo com comunidades é fruto das estratégias, ferramentas e normas de responsabilidade social que foram desenvolvidas para responder a estes movimentos preventivamente.

Uma diferença conceitual teórica interessante em Buber é a estabelecida entre o inter-humano e o social, própria à nossa pesquisa. O inter-humano não é o social, afirma o autor, é uma dimensão particular da existência humana. Os fenômenos sociais caracterizam-se pela multiplicidade de homens com seus vínculos que resultam em experiências e reações em comum; porém, estes vínculos não determinam relações pessoais, necessariamente, mas existências individuais inseridas em uma existência de grupo.

Assim, quando referimo-nos à comunidade, não estamos nos referindo necessariamente a um grupo com relações pessoais entre seus membros, mas a um grupo com vínculos, aqui, no caso, este vínculo está caracterizado pela possibilidade, incômodo ou reação ao impacto provocado pelas empresas em suas vidas.

A prática da responsabilidade social pressupõe, segundo a lógica buberiana, o reconhecimento de limites às ações empresariais em razão dos valores associados aos *stakeholders*, sendo a aplicação de todo o ferramental disponível para a RSA localizada no campo de vigência das relações Eu-Isso, insuficientes para o diálogo e para a responsabilidade, que só acontecem na vigência das relações do tipo Eu-Tu. Em conseqüência, o diálogo pressupõe uma conduta ética bem como a adoção e a difusão dos princípios que orientam essa conduta. A adoção, a difusão e a transferência dos valores éticos devem delimitar, portanto, o escopo da prática da responsabilidade social pela empresa. A afirmação de valores pela ética está vinculada à idéia de limites. A ética é necessária pela necessidade de limites à ação.

Segundo esta perspectiva<sup>1</sup>, somente a partir de encontros autênticos e não prescritos seria possível construir uma responsabilidade social efetiva e concreta. Por esta razão, o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis associa-se a necessidade de considerar a vulnerabilidade de todas as partes interessadas da empresa, requerendo um compromisso concretizado na afirmação de seus objetivos, missão, políticas e, sobretudo, conduta.

Uma empresa socialmente responsável, ao pautar-se nesses valores e princípios, cria espaços de diálogo, nos quais podem ocorrer juízos críticos para o reconhecimento de limites à sua atuação. O reconhecimento desses limites potencializa a promoção de

---

<sup>1</sup> Esta é a perspectiva desenvolvida pelo Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social - LTDS - do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ para responsabilidade social empresarial. Este laboratório foi fundado e é coordenado pelo Professor Roberto Bartholo. Ver **SIMÕES, Claudia Pestana et al.** *Responsabilidade Social e Cidadania: Conceitos e ferramentas*. Brasília: SESI/LTDS/COPPE/UFRJ: 2008: 21- 37.

motivações e transformações para concretizar programas e ações socialmente responsáveis pela estratégia e pela estrutura das organizações. O empoderamento destes atores estaria na relação entre eles e não em algum deles e independe do conhecimento individual de alguma das partes.

Falar em responsabilidade social empresarial, desde esta perspectiva, só pode ser um argumento significativo se houver a efetiva presença de uma rede de relações interpessoais dialogais interligando as pessoas que servem de suporte para os processos nas organizações. Essa rede não é construída de forma abstrata e formal, mas na efetiva concretude interpessoal de encontros e interações. Não se trata, então, da simples operacionalização de planos instrumentais a serviço do posicionamento pela empresa de produtos no mercado. Não se trata apenas de investimento de recursos.

Seguindo esta perspectiva para que a responsabilidade seja efetiva, os diversos *stakeholders* necessitam ter condições de encontro e diálogo com os representantes da organização. A estrutura e instrumental utilizados pelas empresas não podem ser elementos incapacitantes do exercício dialógico da interação.

Agir de forma socialmente responsável implica agir colocando em questão as conseqüências do próprio agir para os outros. Implica ainda reconhecer a necessidade de limites ao poder de agir. E implica também exercer permanentemente um papel de crítica e atualização dos hábitos: ousar emitir juízos críticos no presente, evitando que o futuro venha a ser configurado apenas como um fruto de movimentos inerciais.

Para a perspectiva que apresentamos aqui, é fundamental entender que esse “investimento no bem comum” está enraizado numa atitude que não é adaptativa ou conformista, mas crítica e propositiva. É por isso que a responsabilidade social empresarial pode (e deve) ultrapassar a repetição de simples proposições de cunho legalista ou o enquadramento em ações da prática gerencial. Para que se dê o exercício do diálogo (visando o desenvolvimento sustentável), a cultura empresarial necessitaria incorporar as relações interpessoais.

Falar em dialogar e dialogar são coisas distintas. Está havendo no mundo empresarial da responsabilidade social uma instrumentalização demasiada do diálogo. Esta instrumentalização acaba, no caso específico do diálogo com comunidades, sendo perversa.

Se, por um lado, “inclui”, pois aloca recursos para eles e lhes permite atividades, por outro, pode fazê-los calar e alienar.

Na obra de Buber o diálogo é uma questão ética.

### 3.2 – A cultura da superficialidade em Flusser

“Isso explica porque o novo engajamento não visa as ditas “infra-estruturas” da sociedade (as relações econômicas, sociais, políticas e culturais que estruturavam a sociedade precedente). Ele visa apenas as estruturas comunicológicas, as super-estruturas. O novo engajamento não acredita em tais relações “profundas”: acredita que tais “profundidades” não passam de reflexos das superfícies da sociedade. Acredita que quem mudou a superfície, mudou tudo, porque por detrás da superfície, nada se esconde. Acredita que as relações superficiais, intra-humanas, são as únicas concretas. A atitude do novo engajamento é “fenomenológica”: elogio da superfície e da superficialidade” (FLUSSER, 2008: 72).

Olhado desde a perspectiva de Flusser, Buber falaria sobre e desde uma “sociedade precedente”, de engajamento profundo, que já não existiria mais; não sobre a sociedade na qual vivemos que ora se organiza pela superfície. Enquanto em Buber a relação é a base do tecido social, para Flusser, o tecido é a grande estrutura comunicológica. Enquanto para Buber o diálogo é uma questão ética, em Flusser, o diálogo é uma questão estética, decorrente de uma “revolução cultural”, de uma nova forma de organização da cultura que se estrutura sobre as imagens projetadas (2008: 15).

No ensaio de Flusser (2008) chamado “O Universo das Imagens Técnicas: elogio à superficialidade”, o autor propõe uma forma de olhar para um novo modelo fenomenológico de organização da cultura por meio da produção de imagens técnicas que modificam nossa própria existência no mundo:

“Não mais vivenciamos, conhecemos e valorizamos o mundo graças a linhas escritas, mas agora graças a superfícies imaginadas. Como a estrutura de mediação influi sobre a mensagem, há mutação na nossa vivência, nosso conhecimento e nossos valores. O mundo não se apresenta mais enquanto linha, processo, acontecimento, mas enquanto plano, cena, contexto” (FLUSSER, 2008: 15).

Para o autor, o fenômeno dos aparatos tecnológicos de apreensão de realidade (TV, câmera fotográfica, filmadoras, computador...) assumem o papel de “portadores da informação” antes detidos pelos textos lineares e criam possibilidades de que a cultura se organize por meio da criação de superfícies - as imagens - sem dimensão alguma, ou seja, descoladas da realidade como até então a conhecíamos. Cada membro desta era da telemática pode, apertando teclas, privatizar o público (luz, som, vídeo), ou publicar o privado (utilização e criação de novas imagens disparadas por meio dos aparatos tecnológicos), confundindo e modificando a forma como até aqui vínhamos organizando a cultura e entendendo o mundo.

“As imagens técnicas são tentativas de juntar os elementos pontuais em nosso torno e em nossa consciência de modo a formarem superfícies e destarte taparem intervalos” (FLUSSER, 2008:24).

“Este é o novo significado do termo “verdade”: a tendência do universo rumo à desinformação pode ser calculada com probabilidade tão grande que tal desinformação definitiva pode ser tida por informação “verdadeira” (FLUSSER, 2008:25).

“As imagens técnicas não são espelhos, mas projetores: projetam sentido sobre superfícies, e tais projeções devem constituir-se em projetos vitais para os seus espectadores” (FLUSSER, 2008:55).

O autor descreve a imagem tradicional como uma superfície extraída do volume, ou abstraída dele. Na imagem técnica, a superfície é constituída de pontos e por meio delas, construiríamos “a região das futuras imagens eletrônicas que sintetizam a sociedade” (2008: 13). Estas imagens projetadas constituem “superfícies imaginadas”, pelas quais passamos a vivenciar o mundo (2008:15):

“Justamente isso nos autoriza e obriga a denominar a sociedade emergente como utopia<sup>2</sup>. Ela não está em lugar nenhum nem em nenhum tempo, somente nas áreas imaginárias; naquelas áreas em que cuja história e geografia se entrelaçam. A intenção do ensaio que se segue é captar esta disposição vital irreal, que começou a se condensar em imagens técnicas: a disposição vital da ‘sociedade puramente informacional’” (FLUSSER, 2008: 14).

Na obra de Flusser, são explicados os passos – naturalmente não lineares e com milhares de anos entre eles – pelos quais chegamos ao futuro imaginado:

“Não foi decerto assim, linearmente, que o homem se afastou, alienado, do mundo concreto” (FLUSSER, 2008: 18).

E chegamos a ele, ao futuro imaginado – tendências que se manifestam aos poucos, nas imagens técnicas e que possuem aspectos exóticos, porém, palpáveis – para o qual já estamos preparados a mergulhar, por meio de quatro abstrações.

Estas abstrações já estariam ocorrendo a nossa volta e dentro de nós, como uma espécie de “utopia emergente” sobre a qual podemos dizer que “invade a essência do nosso ambiente e de todos os nossos poros” (2008: 13):

“O que está acontecendo em volta de nós e dentro de nós mesmos é fantástico e todas as utopias antecedentes, positivas ou negativas, estão perdendo as cores perante o que está emergindo” (FLUSSER, 2008: 13).

Por ocasião da primeira abstração o homem vive no mundo dos volumes e, diferente do animal, têm mãos que podem mover o entorno, segurando e deslocando volumes. Por meio deste deslocamento de objetos, transforma o mundo em “circunstância”, em cena.

---

<sup>2</sup> “Utopia significa ‘sem chão’, ausência de lugar onde o homem poderia parar. Estamos enfrentando, inseguros, o futuro imediato que está emergindo – estamos apenas agarrados nas estruturas, que a utopia já produziu” (FLUSSER, 2008: 13).

As mãos são dirigidas pelos olhos, que já observaram o “problema” (aqui, problema tem o mesmo significado que objeto) e as mãos o resolvem; a junção de ações dos olhos com as mãos são a junção da teoria com a *práxis*. É desta forma que o homem “resolve” problemas, movendo as circunstâncias a seu redor. A imagem, apreendida pelos olhos, é o modelo da ação subsequente – o gesto. A manipulação é gesto primordial para esta primeira abstração:

“Graças a ele (*ao gesto*), o homem abstrai o tempo do mundo concreto e transforma a si próprio em ente abstraidor, isto é, em homem propriamente dito” (FLUSSER, 2008:16, grifo nosso).

A segunda abstração é justamente possibilitada pelos olhos. A visão possibilita a abstração da imagem e um futuro imaginado. São os olhos que percebem a superfície dos volumes que serão movidos:

“As imagens abstraem, portanto, a profundidade da circunstância e a fixam em planos, transformam a circunstância em cena. A visão é o segundo gesto de abstrair (abstrai a profundidade da circunstância)” (FLUSSER, 2008: 16).

Graças à visão o homem abstrai a superfície do volume, transforma-se, a si próprio, em *homo sapiens* e inaugura uma nova era na qual pode agir conforme o projeto. A visão abstrai a superfície do volume e projeta nova circunstância, que a mão concretiza.

O terceiro gesto de abstração é a conceituação. Levamos, enquanto humanidade, dezenas de milênios para explicar e apreender as cenas anteriores. O homem, de frente para as cenas, de frente para as imagens, dá transparência a elas, explicando-as. Diante das imagens, o homem depreende sua superfície e conta a história do contexto nela imaginado, escrevendo textos que as explicam, por meio de uma série de conceitos. A conceituação abstrai a “largura da superfície” (2008:17) e transforma o homem em homem histórico. O texto explica a cena desvendando as imagens e as imagens, por sua vez, representam as circunstâncias palpáveis - “O universo é ordenado conforme os fios dos textos”:

“E mais três mil anos se passaram até que tivéssemos ‘descoberto’ este fato, até que tivéssemos aprendido que a ordem ‘descoberta’ no universo pelas ciências da natureza é projeção da linearidade lógico-matemática dos seus textos, e que o pensamento científico concebe conforme a estrutura dos seus textos assim como o pensamento pré-histórico imaginava conforme a estrutura de suas imagens” (FLUSSER, 2008: 17).

Para Flusser, é justamente esta consciência que faz com que percamos a confiança nos fios condutores - nos textos - e passemos a quarta abstração:

“As pedrinhas dos colares se põem a rolar, soltas dos fios tornados podres, e a formar amontoados caóticos de partículas, de quanta, de bits, de pontos zero-dimensionais. Tais pedrinhas soltas não são manipuláveis (não são acessíveis às mãos) nem imagináveis (não são

acessíveis aos olhos) e nem concebíveis (não são acessíveis aos dedos). Mas são calculáveis (de calculus = pedrinhas), portanto tateáveis pelas pontas dos dedos munidas de teclas” (FLUSSER, 2008:17).

O quarto gesto de abstração é consequência desta possibilidade infinda do cálculo e abstrai o comprimento da linha. As “pedrinhas” podem ser reagrupadas, computadas, em planos, em volumes, transformadas em mosaicos. O homem se transforma em jogador das pedrinhas do mosaico que “computa e calcula o concebido” (2008: 17).

O autor propõe, com esta série de abstrações, um novo modelo fenomenológico da história da cultura por meio da compreensão das imagens técnicas. Explica que as abstrações não foram lineares, nem constituem uma série ininterrupta e que levam dos processos e acontecimentos para as cenas e contextos e, por isso, se assemelham a apreensão da realidade na pré-história ou, ainda hoje, a apreensão da realidade por iletrados. Mas alerta para o fato de o fenômeno não ser um retrocesso e, sim, de um avanço, rumo a pós-história, que sucede a história e a escrita:

“De maneira que, ao recorrermos a tais imagens, não estamos retornando da unidimensionalidade para a bidimensionalidade, mas nos precipitando da unidimensionalidade para o abismo da zero-dimensionalidade. Não se trata de volta do processo para a cena, mas, sim de queda do processo rumo ao vácuo dos quanta. A superficialidade que se pretende elogiar é a das superfícies que se condensam sobre semelhante abismo” (FLUSSER, 2008:15).

Na história da organização da cultura, aprendemos a abstrair superfícies de volumes; depois aprendemos a manipular, abstraindo o tempo – ou a circunstância – e chegamos ao conceito, abstraindo a largura da superfície e concebendo o imaginado. Na era da imagem técnica abstraímos o comprimento da linha por meio do cálculo e da computação e por meio dos aparatos tecnológicos que nos permitem agrupar os bits.

“O propósito de toda abstração é o de tomar distância do concreto para poder agarrá-lo melhor” (FLUSSER, 2008: 18).

Esta série de abstrações faz o caminho da mão que segura volumes para poder manipulá-los, do olho que contempla a superfície para imaginar volumes, do dedo que concebe para poder imaginar, e da ponta do dedo que calcula para conceber. Assim, o movimento é uma dança em torno do concreto, a superfície não guarda mais relação com a realidade e com a organização da cultura tal como a conhecemos:

“Abstrair não é progredir, mas regredir. É um *reculer pour mieux sauter*. De maneira que a história da cultura não é série de progressos, mas de dança em torno do concreto. No decorrer de tal dança tornou-se sempre mais difícil, paradoxalmente, o retorno para o concreto. Tal conscientização do absurdo da abstração caracteriza o clima do último estágio (*endgame*) no qual estamos” (FLUSSER, 2008: 18-19).

Flusser refere-se à vida como a um jogo, onde o jogador calcula o concebido e chega ao “absurdo da abstração”: o *endgame*. Neste jogo, “as pontas dos nossos dedos são feiticeiros que embaralham o universo” (FLUSSER, 2008: 31), criam superfícies descoladas da realidade e, ainda apertando teclas, projetam estas superfícies para a nova realidade. São, entretanto, superfícies programadas, pois nossos dedos se submetem aos *scripts* das ferramentas. Agimos por obediência a programas e até mesmo os programadores são programados, configurando um modelo de sociedade eficaz nas tarefas requeridas que, como insetos, se coagulam e dispersam em torno de interesses e na medida deles, formando uma nova sociedade, de receptores e programadores programados.

A ação é projetada para o aparelho, aparelhos que suportam imagens técnicas, e que funcionam “estupidamente” (2008: 24), por que funcionam dentro do campo das virtualidades.

Mas o que é virtual é possível.

Em Flusser, o diálogo autêntico nesta sociedade e nesta organização da cultura seria aquele no qual a sociedade de receptores e funcionários programados passaria a criadores e programadores:

“Em suma: a telemática não poderia realmente levar a diálogos autênticos, coisa que atualmente promete, mas de maneira mentirosa?

Qual o milagre necessário para que semelhante revolução (técnica e economicamente viável) aconteça? A resposta é óbvia: seria necessário que a gente se afastasse do divertimento para observá-lo de fora. De distância crítica, as imagens postas ao alcance de todos pela telemática aparecerão, de repente, enquanto superfícies aptas a serem manipuladas dialogicamente, como o eram outrora a linha dos textos. De repente, as pessoas se tornariam conscientes das virtualidades dialógicas inerentes a imagem: que são infinitamente maiores que as virtualidades dos textos, já que superfícies se compõem por infinidade de linhas. De tal consciência imagística nova se abririam horizontes para diálogos infinitamente mais informativos que os diálogos unidimensionais da sociedade histórica precedente. Os diálogos, por intermédio de imagens sintetizadas (ou por intermédio das imagens pré-fabricadas, mas telematizadas) seriam de riqueza criadora por ora inteiramente inimaginável. Seríamos, de repente, todos artistas (aqui o termo “arte” engloba ciência, política e filosofia).

E há mais: nesse caso, os diálogos telematizados poderiam estabelecer consenso quanto à futura programação de aparelhos. A sociedade retomaria o controle dos aparelhos e estes serviriam aos propósitos humanos: manipulariam automaticamente o mundo para informá-lo segundo formas deliberadas em diálogo livre. A vida humana passaria a ser dedicada, toda ela, ao diálogo criativo, diálogo que visasse dar sentido à existência humana junto com outros homens e contra o mundo” (FLUSSER, 2008: 89).

A filosofia de Flusser propõe um modelo fenomenológico da história da cultura por meio do estudo “das conseqüências socioambientais (não apenas na natureza e na sociedade, mas, sobretudo, na cultura) geradas pela proliferação das tecno-imagens”, tecno-imagens geradas a partir de pontos, grânulos, pixels: superfícies densas, criadas, no entanto, sem dimensões, nulodimensionalmente; aparências “de coisas a partir do ‘coagulatio’ momentâneo e fugaz de não-coisas” (BAITELLO JUNIOR, *In* FLUSSER, 2008:10). São as imagens propagadas pela mídia, pelos aparatos de comunicação, pelo processo de comunicação, criadas pelas pontas dos nossos dedos, em diálogo estético, o centro de sua obra:

“A imagem tradicional é produzida por gesto que abstrai a profundidade e a circunstância, isto é, por gesto que vai do concreto rumo ao abstrato. A tecno-imagem é produzida por gesto que reagrupa pontos para formarem superfícies, isto é, por gesto que vai do abstrato ao concreto. E como o gesto produtor confere significado à imagem, o modelo sugere que o significado das imagens tradicionais é o oposto dos significados das tecno-imagens” (FLUSSER, 2008: 19).

A influência desta construção em nossa cultura significaria uma ruptura com uma determinada forma de olhar e vivenciar o mundo. Pelas imagens técnicas, nossa sociedade construiria aparências de coisas a partir da aglomeração momentânea de não coisas.

--

Em vez de diálogos e relacionamento, relatórios interativos informados pelos dedos de gestores de empresas e de representantes da gestão dos projetos da comunidade, programados por meio de formulários limitantes, que extraem da comunidade as pedrinhas que, como enxames, formam a cena imaginada, sem dimensão, sem concreto. Reaglutinação de pixels sobre o abismo. Formação de imagem densa, mas desgarrada da coisa em si. Entram - *inputs* - números que traduzem critérios programados e saem - *outputs* - cenas, distantes da realidade.

“Este fato é observável do lado do output. As novas imagens não são apenas modelos para futuros produtores de imagens, mas são, mais significativamente, modelos para a futura experiência, para valoração, para conhecimento e para a ação da sociedade” (FLUSSER, 2008: 21).

--

Este trabalho de reflexão e atenção ao diálogo entre comunidades e empresas na gestão responsável foi apoiado na obra de Buber e na sua forma de ver o diálogo. Toda a lógica desta pesquisa foi apoiada nele. No entanto, ao fim da pesquisa e início da redação deste trabalho, Flusser nos caiu nas mãos.

Quando Flusser nos caiu nas mãos - pela gentil e sempre cirúrgica recomendação do orientador deste trabalho -, pairava um incômodo. O incômodo pela distância entre o

entendimento do que fosse diálogo – perspectiva buberiana - e a observação do diálogo na responsabilidade social. Quando lemos esta obra, pareceu-nos que a forma de olhar de Flusser explicava e complementava o que não era possível com Buber.

O encaixe entre o que observava e o que a teoria buberiana trazia só nos foi possível a partir de Flusser, quando descolamos resultado da realidade, relatórios comunicológicos da observação, números da comunidade.

Ao longo de pouco mais que os quatro anos da tese, o acompanhamento de experiências neste sentido sempre nos provocou estranhamento. O mundo dos negócios, onde este diálogo é, pelas prescrições da responsabilidade social, requerido, é um mundo de modelos. Os gestores são *experts* em produzir modelos e discursos que não encontrem resistência no ouvinte. Disso é feita a administração de empresas. De descrever, modelar e prescrever formas de atuação coletivas que levem aos resultados objetivados, utilizando os recursos disponíveis, sejam financeiros, sejam materiais, sejam humanos. É preciso provocar crença e consenso para fazer avançar o coletivo na mesma direção. Quanto melhor esta provocação, maior aglutinação dos recursos em torno da proposta. Utiliza-se de saberes práticos para modelar comportamentos, orientar cursos de atuação e decisão, estabelecer normas e procedimentos sobre como levar a empresa ou projeto de um lugar a outro.

Ao observarmos os elementos da comunicação das empresas, dentro do âmbito do trabalho, sob a perspectiva de Flusser e da produção de imagens técnicas que modificam em nós o que pensamos e, portanto, a nossa própria realidade, conseguimos dar sentido aos casos de ISP que estudamos. Se entendermos que a comunicação empresarial – textos, discursos, gráficos, relatórios – são constituídas de imagens técnicas a serviço de uma transformação na percepção da sociedade sobre estas empresas; e se entendermos que o diálogo requerido pelo conceito de gestão responsável é o diálogo de agrupamento de partículas sem volume – extraídas dos dedos dos gestores das empresas e dos dedos dos gestores dos projetos patrocinados por meio de um sistema de monitoramento e avaliação programado para extrair agrupamentos que façam sentido dentro desta nova organização da cultura, então, descansamos em paz.

Flusser, certamente, não cita um relatório como imagem técnica. Tampouco este é um trabalho que lide especificamente com imagens ou design ou arte, as áreas que mais comumente se apóiam sobre os ensaios de Flusser.

Entretanto, percebemos notada analogia entre a superfície descrita por Flusser e os demonstrativos socioambientais empresariais, midiáticos, que se disseminam por

aparatos telemáticos e determinam a percepção que a sociedade faz da realidade das empresas; entre a forma escolhida como “a” forma de relacionamento com as comunidades - ISP – e a nova organização da cultura construída sobre as imagens projetadas por estas empresas na sociedade, imagens que projetam um futuro imaginado, uma utopia, que em pouco tempo, se bem distribuídos, transformam a realidade da própria superfície; entre os bits que se coagulam por interesses fugazes e momentâneos, como enxames, e os resultados que emergem das informações programadas e possíveis nos formulários de apresentação de projetos ou de monitoramento e avaliação dos mesmos, alimentadas por dedos e teclas, em ambos os lados, que se aglutinam traduzindo uma realidade de zero-dimensão; entre uma superfície sem profundidade ou dimensão e o intervalo – enorme – entre o que projeta a empresa e a realidade de relacionamento com as comunidades.

Aqui, nossa aproximação com Flusser se dá pela semelhança da construção de suas imagens técnicas - um jogo programado - com a construção do discurso e dos instrumentos de transparência da responsabilidade social pelas empresas em seus investimentos sociais privados. Quando, sob a perspectiva do conceito da responsabilidade social, observamos um relatório socioambiental e, na outra ponta, temos contato com as experiências das comunidades patrocinadas por estas empresas ou acompanhamos as atividades das empresas no que diz respeito aos impactos socioambientais que provocam, temos a impressão que processos, relatórios - como resultado de processos - e discurso - como publicidade de processos - estão descolados da realidade com a qual temos contato. Encontramos em Flusser uma metáfora para explicar esta sensação de descolamento.

O ISP, sob esta perspectiva, pode ser o nutriente e a cápsula onde o jogo se encontra a serviço de gráficos que comporão seus balanços sociais e sua imagem projetada na sociedade. Desta forma, flusserianamente, poderíamos afirmar que a comunicação empresarial a respeito da responsabilidade social das empresas é a superfície e que as comunidades, que esperaríamos, na sociedade precedente, fossem a profundidade do relatório, estão, meramente, a serviço da construção das pedrinhas que, soltas e reagrupadas num mosaico esteticamente convincente, nutrirão a imagem final, a projetada, por meio das métricas produzidas no acompanhamento dos resultados dos patrocínios aos projetos sociais.

A obstinação por metrificar resultados e produzir gráficos é um movimento para o futuro; vai, suave e densamente, ao encontro a superfície imaginada da empresa

socialmente responsável que não oferece perigo algum ao homem ou a vida e por isso mesmo, pode se perenizar sem questionar os limites de sua existência ou atuação. Por isso mesmo, merecem, na outra ponta, a confiança da sociedade e, mais, merecem ser premiadas com a preferência e a continuidade do consumo de suas ofertas. Caberia aqui, embora não seja nosso objetivo, a análise dos limites dos formulários de avaliação e monitoramento dos projetos sociais, no sentido de captar quais pedrinhas estão sendo aglutinadas e a serviço do que.

Na obra de Flusser, o diálogo torna-se uma questão estética: o absurdo da abstração.

“A gestão apresenta-se como pragmática e, portanto, não ideológica, fundada sobre a eficácia da ação, mais que sobre a pertinência as idéias” (FLUSSER: 2008, 63).

### **3.3 – Tempos gerencialistas em Gaulejac**

“(…) diante do pragmatismo e da eficácia, as considerações éticas e humanistas devem se apagar (…)

(…) Na hora da guerra econômica, de nada serve ter estados da alma (…)

De um lado ‘a dura realidade’, à qual é preciso se adaptar; do outro, ‘estados de alma’, sobre os quais é preciso ‘passar por cima’ (…).

Na sociedade hipermoderna cada indivíduo pode ser ao mesmo tempo produtor e produto do sistema, ser o ator e o agente dele, fazê-lo funcionar, tanto quanto suportá-lo (…)

Ele é pago para isso, para aplicar decisões tomadas pelo comitê de direção” (GAULEJAC, 2007: 25).

Em Gaulejac, os experts da administração prescrevem os modelos que conduzirão os recursos - financeiros, materiais e humanos - em ação coletiva rumo a um objetivo. Todos os funcionários de uma empresa são produtores do sistema e sofrem - em seus estados de alma - as consequências deste mesmo sistema que ajudam a produzir; como em Flusser, todos somos programadores e programados. Há aqui, em Gaulejac, elementos chaves para o entendimento da construção de nosso raciocínio a respeito da lógica que encaminha a escolha do tipo de relação que a empresa terá com a comunidade no âmbito da gestão responsável. Esta lógica, em Gaulejac é a lógica da economia gestonária.

Gaulejac (2007) apresenta a gestão como um sistema de organização do poder que, desde os anos 1980, teria se expandido pelo mundo nas grandes empresas privadas e públicas, inventando métricas, muitas vezes contraditórias, para submeter o indivíduo à produtividade necessária à nova divisão internacional do trabalho, traduzindo atividades humanas em indicadores de desempenho (de novo, as pedrinhas de Flusser). E que este processo é, em si, contraditório, sendo muitas vezes incompatível, pois no cotidiano o gestor está diante, de um lado, de inúmeras decisões a tomar e de outro, de um conjunto

de regras a obedecer; decidir por um curso, muitas vezes contradiz as regras. Ele deve ainda submeter seus subordinados a mesma situação e “satisfazer seus fantasmas de onipotência e seus desejos de sucesso, contra uma adesão total e uma mobilização psíquica” (2007: 117), pois é pago para isso, é sobre isso o seu contrato:

“Dizem-nos: ‘Vocês devem estar voltados para fora’, e nos censuram: ‘Vocês nunca estão presentes quando são necessários’.

Dizem-nos: ‘A qualidade consiste em dar prazos de entrega ao cliente e mantê-los’, e há uma diretiva escrita, segundo a qual o fato de se comprometer por causa de um prazo de entrega é uma falta profissional.

Dizem-nos: ‘Vocês trabalham em equipe’, mas a avaliação dos desempenhos é individual.

Dizem-nos: ‘Qualidade total’, mas a empresa é dominada pela preocupação com a rentabilidade financeira e os resultados quantitativos.

Dizem-nos: ‘Corrida ao mérito’, mas é aquele que chegar e se colocar à frente, em detrimento dos outros, que é promovido.

Dizem-nos: ‘Abordagem solução’, mas jamais se tem tempo de recuar” (GAULEJAC, 2007: 116).

Cada ator dentro da empresa deve colaborar para a manutenção da harmonia do conjunto, por outro lado, esta avaliação tem a lógica funcionalista; assim, apesar do contexto, os conflitos são considerados, pelo sistema como disfunções; ações que fogem e desviam das funções. O conjunto, contraditoriamente, é tido como “normal” e deve ser reproduzido, o que faz com que a crítica não caiba neste sistema. O sujeito que o questiona, perturba, foge ao normal, foge da curva, pois ao assinar o seu contrato fez acordo tácito com este conjunto de regras:

“O *manager* está em busca de mediação. É preciso que ele suporte um universo paradoxal sem, no entanto, afundar na loucura” (GAULEJAC, 2007:117).

Na análise funcionalista não cabem questões, mas a medição de o quanto alguém se afasta ou se aproxima das regras pré-estabelecidas. A administração deve levar o sujeito a se adequar as regras estabelecidas e arrumar os melhores meios para que as regras se cumpram, colocando-os, todos – mesmo que implicitamente – a serviço da “ordem” e do poder e da ideologia subjacentemente estabelecidos:

“Os trabalhadores são considerados como as engrenagens de uma máquina ou como os elementos de um sistema. A racionalidade instrumental consiste em pôr em ação uma panóplia impressionante de métodos e técnicas para medir a atividade humana, transformá-la em indicadores, calibrá-la em função de parâmetros precisos, canalizá-la para responder às exigências da produtividade” (GAULEJAC, 2007: 71-72).

Esta situação que Gaulejac chama “o reino da expertise” está, pois, a serviço da eficácia. O humano é considerado recurso da empresa. A economia gestonária, global,

é nutrida pelas métricas que traduzem - em tempo real - resultados das ações das empresas nas bolsas de valores mundiais (*coagulations* flusserianos). A gestão operacionaliza um projeto “quantofrênico”<sup>3</sup>, a tudo medindo, mas fazendo com que se perca o senso real da medida. Suportam esta ideologia discursos atrelados aos processos gerenciais, sobretudo o discurso sobre qualidade, tornando-a uma utopia capaz de mobilizar o entusiasmo e o consenso, apesar do anacronismo:

“Estamos, desta forma, em pleno paradoxo. Esperamos da economia as respostas a problemas que tocam a própria significação do que a sociedade faz. As sociedades hipermodernas não são economicamente frágeis. Em contrapartida, elas parecem perder o sentido delas próprias. A mobilização sobre o trabalho leva a inverter a ordem das prioridades, como se a sociedade inteira tivesse de se colocar a serviço da economia” (GAULEJAC, 2007: 27).

Segundo a lógica de Gaulejac, o servidor se interessaria pelo servido - o consumidor - na medida exata em que este o permitisse aumentar seus resultados:

“Os interesses dos consumidores são levados em conta apenas à medida que favorecem a compra de bens ou de serviços. As práticas de marketing procuram a satisfação subjetiva de sua necessidade ‘esquecendo’, ao mesmo tempo, seus interesses reais, seu bem-estar final. É assim que procuramos torná-los cativos por meio de políticas de abono, vender-lhes produtos até quando se verificam nocivos para sua saúde, criar produtos novos, que tornam obsoletos os antigos, sem trazer progressos evidentes” (GAULEJAC: 2007, 49).

Toda a quatofrenia está a serviço do desenvolvimento do capitalismo financeiro, um poder difícil de ser identificado se comparado às famílias poderosas financeiramente na primeira metade do século XX, facilmente identificáveis:

“As ações pertencem as *holdings*, estabelecimentos financeiros, intermediários, gestores de fundos de pensão que asseguram sua circulação mais ou menos flutuante, ou ainda a uma multiplicidade de pequenos proprietários que investem na Bolsa até sem conhecer as empresas das quais detém os títulos” (GAULEJAC, 2007: 45).

O capitalismo financeiro acarreta a despersonalização das fontes de poder, transformando o mundo num cassino global que submete as estratégias de produção e as políticas econômicas dos Estados. Para o autor, este fenômeno acarreta a abstração do capital e do poder, como em Flusser, descola-os - capital e poder - da realidade. Coloca o capital contra o trabalho e o gerenciamento a serviço do capital, rompendo a ligação entre poder econômico e poder político. O proprietário de outrora (da sociedade precedente), ao contrário, identificava-se com o futuro da empresa que fundou; os

---

<sup>3</sup> “Expressão caricatural da ilusão que consiste em crer que a realidade possa ser compreendida e dominada com a condição de que se possa medi-la”, recortando-a em pequenas partículas às quais se atribui um coeficiente” (GAULEJAC, 2007:95). “(...) designa uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática” (GAULEJAC, 2007:94).

acionistas, anônimos, têm interesse na remuneração do capital, este fenômeno, para Gaulejac, diminui o “poder identificável dos patrões do capitalismo industrial e aumenta o poder, mais difuso, dos gestores do capital patromonial”. Decorre deste fenômeno o que Gaulejac chama de “curto-prazismo”, desempenho medido em tempo real, “pondo o conjunto do sistema de produção em tensão permanente: zero atraso, tempo exato, fluxos tensos, gerenciamento imediato” (GAULEJAC, 2007:41).

Para atravessar esta contradição, inventam-se mediações entre lógicas contraditórias que obscurecem o poder gestor:

“Torna-se difícil identificá-lo por causa da distância crescente entre, de um lado, sistemas de organização complexos, reticulares (em rede), transnacionais, virtuais e, por outro lado, os indivíduos encarregados de pô-los em prática” (GAULEJAC, 2007: 36).

Gaulejac afirma que os donos do poder não têm interesse pelo mundo do trabalho, mas pelo “cassino”, pelo jogo e os seus resultados, fazendo com que o mundo do trabalho deva se adaptar a seus interesses e às exigências da economia financeira, sem questões, preenchendo uma grade de medidas sofisticadas em total contradição com a intenção inicial, que podem, contudo, manter a ilusão de que a realidade possa ser compreendida por meio delas, das medidas, quando afirma:

“A intenção do ponto de partida é louvável: propor às organizações um programa para melhor compreender seu funcionamento e mobilizar todas as ‘partes ativas’ para melhorá-los. Os promotores do programa são manifestamente inspirados pela abordagem sistêmica, pela preocupação de revalorizar os ‘recursos humanos’, pelo projeto de introduzir nas empresas uma cultura de avaliação fundada sobre os ‘fatos’ e certa ética. Essas boas intenções poderiam desembocar em uma democracia empresarial. Mas os instrumentos postos em prática produzem uma coisa totalmente diferente” (GAULEJAC, 2007: 94).

O centro de atenção prioritária em Gaulejac, construído a partir na análise crítica das ciências da administração é a fabricação do consentimento e as dificuldades enfrentadas por membros de uma organização para expressar suas discordâncias:

“Esta ideologia suscita muitas resistências e desilusões. Ela provoca reações contraditórias. Gostaríamos de escapar disso, mas não podemos deixar de a ela aderir. O primado da racionalidade instrumental se desenvolve em um universo cada vez mais paradoxal. Como compreender a natureza profunda desse poder que suscita adesão a críticas, fascinação e rejeição, prazer e ansiedade?” (GAULEJAC, 2007: 37).

--

Gaulejac não analisa estas contradições no campo gestão responsável, tampouco no investimento social privado. Mas se entendemos que ambos - responsabilidade social e

ISP - são instrumentos também de gestão e que atuam no mesmo universo empresarial, podemos transferir suas colocações para nosso universo de estudo.

As métricas produzidas para a gestão estão, cada vez mais frequentemente, presentes no universo dos projetos sociais sob a perspectiva do investimento social privado. E produzem resultados que estão a serviço de suas inclusões em dois campos relacionados. Os critérios das seleções e monitoramento dos projetos sociais, como analisado no capítulo 2, são colocados a disposição das empresas para que possam lançar ações em bolsas de valores, dentro das carteiras de ações sustentáveis, como *Dow Jones Sustainability Indexes* e Índice de Sustentabilidade Empresarial, por exemplo. Um outro campo é relacionado a este e se soma a este esforço, é o campo do discurso, à serviço do que o marketing chama de posicionamento: uma elaboração estratégica sobre como a empresa e suas ofertas serão percebidas na mente do público em perspectiva, que projeta imagens favoráveis nas ações de comunicação de marketing. Ambos se retroalimentam.

Estas duas formas de atuação, trazidas para nosso trabalho e campo de interesse, configuram as imagens técnicas apresentados por Flusser: os índices produzidos pela gestão são agrupados – como as pedrinhas do colar ou os *bits* – em imagens técnicas traduzidas ou nos relatórios a serviço da adequação aos índices de bolsas de valores ou no discurso propagado pela comunicação de marketing. Em suas projeções as contradições são desconsideradas. Entretanto, esta grade sofisticada de medidas está em contradição com a intenção inicial, uma vez que a relação ou o diálogo preconizado pelo conceito de responsabilidade social não encontram, como também já colocado nos capítulos anteriores, relação com a realidade. A relação que produz estes resultados é uma relação instrumentalizada, funcionalista, produtivista, gerencialista e que não permite questionamentos, produzindo a ilusão de que caminham num sentido coeso e positivo.

No âmbito da escolha do ISP como “a” forma de relação com as comunidades, parece melhor a ilusão garantida que a realidade incerta. Determina-se e, depois, mede-se o que as comunidades podem trazer para as empresas, o que é o sentido contrário da intenção inicial de que as empresas colaborem com o desenvolvimento socioambiental; não há instrumentos para medir o desempenho da intenção inicial, em outras palavras, não temos conhecimento de instrumento que meça a contribuição da empresa para as comunidades. Não há tempo nestas ações para a escuta, é preciso produzir resultados no curto-prazismo.

Como em Flusser, abstrai-se o poder e o capital da realidade conhecida, decide-se sobre as empresas e suas diretivas a partir dos resultados trazidos pelos computadores e das métricas que chegam à tela, como num jogo telematizado. Fulanos, no mundo todo, transformam a rentabilidade da empresa em decisões: admita, demita, mude! Eles também coagulam *bits*, na medida em que decidem o que fazer somente no sentido de ver crescer o valor das ações e da imagem, mesmo que sobre o vazio, mesmo que sobre o desemprego, mesmo que sobre a desigualdade, mesmo que sobre a especulação:

“O conjunto das funções da empresa está subordinado à lógica financeira pelo viés de técnicas de gestão que levam os agentes a interiorizar a exigência da rentabilidade. Cada equipe, cada serviço, cada departamento, cada estabelecimento têm objetivos a atingir, cuja medida, cada vez mais frequente é, por vezes, efetuada em tempo real’ (GAULEJAC, 2007:44).

A visão de Gaulejac está inserida no mundo dos resultados socioambientais. Interessa alcançar ou comprovar, pelas medidas, que a empresa dá resultados e que estes resultados são capazes de garantir um lugar confortável para as empresas nas mesas de apostas globais. Na medida em que isso ocorre, importa menos o fazer correto (referência ao conceito de responsabilidade social) do que como conseguir prestar contas desta nova atividade ao mercado. Modelos de mensuração da relação com a comunidade, como o gerenciamento do ISP, desde esta perspectiva, são mais seguros que uma tentativa qualquer de dialogar e entender como a comunidade de fato, pode ser ajudada, pois, desta forma, abre-se precedente para o desconhecido, que pode, ao fim, não levar aos resultados que interessam ao jogo telematizado do cassino global, como no caso dos pescadores, relatado no capítulo 3.

As comunidades e o lado humano subjacente, passam a recurso a serviço do capital e, em relação à sociedade precedente (FLUSSER, 2008), são mutações nos modos de dirigir e de avaliar a produção. Estas mutações contribuem, entre outras coisas para normalizar os comportamentos, eliminando as críticas.

Os interesses das comunidades só são levados em conta se podem servir ao modelo:

“A gestão gerencialista é uma mistura não só de regras racionais, de prescrições precisas, de instrumentos de medida sofisticados, de técnicas de avaliação objetivas, mas também de regras irracionais, de prescrições irrealistas, de painéis de bordo inaplicáveis e de julgamentos arbitrários. Por trás da racionalidade fria e ‘objetiva’ dos números dissimula-se um projeto quantofrênico, que faz os homens perderem o senso de medida” (GAULEJAC, 2007: 37).

A quantofrenia, em Gaulejac, produz as pedrinhas e a possibilidade de coagulação das mesmas, em Flusser. O tempo real, em Gaulejac, produz os gráficos a serviço da dança

em torno do concreto em Flusser. Os indicadores descolaram da realidade, levando para o ISP a ditadura do tempo real na fusão da telecomunicação com a informática.

Passa-se do domínio do mundo do Tu, para o domínio do mundo do Isso. A telamática e as imagens técnicas resolvem o mundo. Neste cenário:

“ (...) não há problemas, há apenas soluções. O pensamento é considerado como inútil se não permitir contribuir para a eficiência do sistema. Cada indivíduo é reconhecido conforme suas capacidades de melhorar seu funcionamento” (GAULEJAC, 2007: 74).

Neste contexto, a gestão é “ciência do capitalismo” e o paradigma utilitarista faz da sociedade, máquina de produção, tendo a economia como finalidade. Neste contexto, valoriza-se mais quem mais contribui para o sistema:

“O trabalho duro de hoje seria recompensado por uma consciência satisfeita consigo mesma pelo cumprimento do dever; o indivíduo seria dignificado” (GAULEJAC, 2007: 13).

Este cenário qualifica o que Tragtenberg chamou de “ditadura da vida”.

### **3.4 – A administração e a ditadura da vida em Tragtenberg**

“Ceder um pouco de poder aos trabalhadores pode ser um dos melhores meios de aumentar sua sujeição, se essa lhes dá a impressão de influir sobre as coisas” (DAVID JENKINS *apud* TRAGTENBERG, 2005: 25).

Quando defendi a qualificação deste trabalho, apostava no fato de as comunidades serem o lado criativo desta relação, que poderia fornecer subsídios para mudar o rumo do desenvolvimento local, mas, ao entrar no esquema do patrocínio, submetiam-se à sua racionalidade subjacente, entrando numa forma de atuação que perpetuaria o que já é consenso; precisamos, contudo, mudar padrões para preservar o planeta, a vida e os valores. Apostava nisso, pois ao longo da minha vida profissional vi inúmeros grupos elaborarem soluções simples e muito criativas para a resolução de problemas pelos quais passavam, como se a necessidade os fizesse avançar. Por outro lado, nas empresas, a cultura organizacional, os objetivos, os procedimentos e as normas já são tão enraizados que de maneira mais difícil, poderiam se desgarrar deste padrão e pensar em solução para comunidades locais que não refletissem a lógica das empresas, a lógica econômica. As ONGs, no meio deste caminho, conheceriam melhor as comunidades e também a lógica gerencial, uma vez que muitas nasceram já dependentes de patrocínios privados e outras estavam migrando dos patrocínios públicos ou internacionais para os privados (ARMANI, 2008; THIBES e NETO, 2011). Além do fato de estas, as comunidades locais, estarem muitas vezes distantes geografica e socialmente dos que projetavam ideias para desenvolvê-las, o que tornaria mais difícil o conhecimento da

complexidade da comunidade e também torna, de certa forma, “viciadas” as soluções propostas. Isto, se penso em mudança de paradigma, como propõe o conceito da responsabilidade social, ao se utilizar de outro, o do desenvolvimento sustentável.

Numa das entrevistas com gestor da Petrobras, chamou-me atenção um ponto levantado pelo entrevistado, como um ponto de reflexão: o fato de que as grandes quantias – a Petrobras patrocina até 1,45 milhão de reais por projeto –, poderiam, além de potencializar a proposta de grandes projetos, provocar um “estrago” nas comunidades, pois, as colocariam envolvidas por demais nas atividades meio, uma vez que estão desacostumadas a lidar com os aspectos de gerenciamento. Esta reflexão chama a atenção para o fato de o gerenciamento e suas atividades se desconectarem do dia-a-dia e dos fins do projeto. Além disso, alerta para a possibilidade de que, em acabando o patrocínio, as comunidades e seus representantes “vão correr para conseguir outro e isso mata a criatividade. A empresa dá, mas quer receber em troca a avaliação, a divulgação, etc, isso mata o projeto por overdose, são quantos mil dólares?”.

Tragtenberg (2005) nos dá elementos para esta reflexão ao analisar o papel central das grandes corporações na vida social por meio do mecenato, não a projetos sociais, mas a atividades culturais e artísticas e ainda à pesquisa científica, fornecendo elementos para a compreensão do capitalismo contemporâneo. Para o autor, ao patrocinar estas atividades, as corporações estariam ganhando condições de interferir nas políticas públicas afeitas a elas, influenciando as decisões do Estado e podendo modificar nossa forma de percebê-las. Para ele, este mecenato configura “novas formas de exploração sobre a criatividade social”, calcadas no componente intelectual do trabalho.

Esta atuação é realizada por meio de uma transformação fundamental, (também trazida por Gaulejac): a separação entre a propriedade e o controle das empresas, provocadas no seio da internacionalização do capital por meio da expansão das grandes corporações. Em Tragtenberg, no entanto, habitaria no RH – área de recursos humanos das empresas, mais recentemente denominada área de relações humanas – (e não na qualidade, como em Gaulejac), a disseminação desta ideologia, aqui, por meio de uma redução do político ao psicológico, que faria a redução necessária para a alienação. Toda a inconformidade de cunho político seria reduzida a problema pessoal e de âmbito psicológico.

Para o autor, ao tratar de temas como autoridade, comando, trabalho em grupo, comunicação e conflito, a área de recursos humanos age sobre os indivíduos e grupos de maneira a provocar neles as atitudes que convém as empresas, mas o faz por meio de

“participacionismo”, que escamoteia seu mais claro objetivo: a interferência na produtividade, acentuando a integração e o conformismo por meio de uma abordagem que proclama levar o indivíduo a “maturidade” no trabalho, abrindo um espaço excessivo para a empresa como agente educador. Este espaço é um espaço “simplificador”, “idealista”, “manipulador” e, ao mesmo tempo, “realista”, no qual o executivo, personificação do poder, tenta identificar-se tanto com o capital quanto com o trabalho: “A política de relações humanas é excessivamente polida para ser honesta” (TRAGTENBERG, 2005: 27).

Nesta lógica, os grupos que não se adequam ou que desenvolvem antagonismos, são logo identificados e “reconvertidos” (p. 35), ou seja, utilizados em favor da administração.

Os instrumentos mais fortemente utilizados nesta reconversão são os cursos – “a arte de falar em público, fale corretamente, como dirigir uma reunião” (p. 37) e as práticas participativas de co-gestão e cooperação, estas premiadas pela participação nos lucros, que evitam o pedido de aumento de salário:

“Co-gestão comporta a co-decisão: uma decisão só pode ser tomada por concordância das partes; se houver representação desigual, pela maioria dos membros que compõem esse órgão, ou seja, as duas partes têm o mesmo direito. Cooperação – consulta inicial, em que uma das partes decide, mas informa a outra e formalmente a associa à outra parte na execução da decisão deliberada em comum, mas adotada, em última análise, só por ela” (TRAGTENBERG, 2005: 55-56).

Outro aspecto das relações humanas é a transformação das relações sociais em pessoais, como se não houvesse diferenças ou desigualdades no espaço corporativo:

“As classes sociais inexistem, o real são as pessoas articuladas em funções, pertencendo a grupos: todos são empregados, desde gerentes, capatazes, ao último faxineiro. A posse ou não de propriedade não é o critério determinante para medir classes; as funções que o indivíduo desempenha, sim, são determinantes. Quanto a conflitos, nada mais são que ‘ex-teriorização’ de tensões internas de gente, como muitos líderes sindicais que andam por aí, que tiveram uma infância infeliz. Trata-se de uma psicanálise condimentada para o uso do capital” . (TRAGTENBERG, 2005: 34).

A domesticação dos funcionários com o conjunto de valores apresentados promove a “sacralização da empresa” e de seus valores no espaço social como um todo:

“A empresa é o novo sacário, fornece a segurança, o apoio e os conselhos das igrejas antigas, só que o novo clérigo é o administrador, aquele que domina as técnicas da *Human Relations*” (TRAGTENBERG, 2005: 31).

Outra ideia do autor é a separação entre propriedade e controle, fenômeno que denomina de “abstração”, lembrando Flusser. O executivo, a quem todo o poder de controle é conferido, só existe no coletivo empresarial, igualmente submetido à ditadura econômica, em outras palavras, este executivo é, ao mesmo tempo, produtor e produto do sistema (em Flusser programador e programado); além disto, este, por vezes, não respeitaria sequer o próprio acionista e seu papel o colocaria acima do bem e do mal, ele influencia o Estado, os acionistas e os funcionários, comprometido somente com a produção e o lucro:

“A grande empresa, estruturalmente, mantém relações de produção capitalistas, procurando ao mesmo tempo manter sua relativa autonomia frente ao estado e à sociedade civil. Cabe aos *managers* harmonizar os interesses dos técnicos dessas grandes empresas, integrando-os aos dos acionistas e operários” (TRAGTENBERG, 2005: 9).

Este poder, engendrado pelas formas de administração viram uma ditadura da vida, invadindo todos os espaços e encontrando as novas práticas de exploração que incidem sobre a criatividade social dos trabalhadores. O mecenato às atividades culturais e artísticas e o financiamento de pesquisas nas universidades, completam o domínio do social pela lógica capitalista.

Neste sentido, o RH é um agente manipulador que subjuga a criatividade, pois seus objetivos principais seriam o de defender a empresa contra a contestação e o de manter a hierarquia. A forma encontrada é a participação; por intermédio das teorias participativas e da co-gestão, engana-se o funcionário, que pensa contribuir com as decisões. Em Tragtenberg, as teorias participativas são o centro da irradiação do poder desta ideologia, que enfraquecem o funcionário e o conformam:

“Participe que as coisas continuarão na mesma; quanto mais descer na escala hierárquica essa forma de participação, mais sólida será a estrutura. Você participa das responsabilidades mesmo que a realidade não o confirme” (TRAGTENBERG, 2005: 26).

Estas ações provocariam a anulação do indivíduo que só “serve” em grupo, e é neste cenário que as teorias participativas retroalimentam a administração e conduzem o indivíduo ao grupo e o grupo aos objetivos empresariais, conformando o que denomina ditadura econômica:

“De um lado, nega-se o invólucro privado da propriedade; de outro, realiza-se a concentração, que redundará num pequeno número de acionistas apropriando-se dos lucros. Uma na diversidade, a corporação é conflitiva por ser espaço de luta entre os donos, que cederam a direção da empresa aos controladores, em troca de maior quinhão da distribuição do lucro (TRAGTENBERG, 2005: 12).

Para Tragtenberg, os sistemas de controle empresariais alienam.

--

Se trazemos o pensamento de Tragtenberg para o nosso objeto de pesquisa, analogamente reconheceremos que o mecenato das atividades de desenvolvimento socioambiental forjam uma compreensão de que empresas – interessadas em lucro – têm interesse no bem estar social. As grandes somas destinadas aos projetos varrem toda a pirâmide, ou rede, alcançando todas as classes sociais, inclusive as mais fortemente impactadas pelos aspectos negativos negligenciados na produção, transformando o que poderia ser político – atitude de luta pelo bem-comum – em uma atitude pessoal e “xiita”, transformando a crítica em aceitação da imagem positiva.

Cooptando a base da pirâmide para a lógica empresarial, em pouco tempo diluímos a crítica, afinal, empresas patrocinam projetos que possibilitam que as comunidades possam utilizar estes recursos para progredir, resolver problemas, educar, criar atividades, gerar renda. Além disso, estes recursos permitem ainda que se propague, nesta mesma comunidade ou nas vizinhas, suas marcas como mecenas do desenvolvimento social. O crítico, o que resiste, é um estraga prazer da felicidade dos outros, que se beneficiam dos recursos. Em pouco tempo, como chama a atenção um gestor da própria Petrobras, a comunidade entra nesta racionalidade e busca, em cooperação e harmonia com o senso comum, novas atividades marcadas pelas mesmas características.

De novo, se é verdade que as bases, por serem as mais comprimidas, criam com maior desprendimento desta lógica do capital, com o mecenato dos projetos sociais estamos incluindo estas pessoas no lugar de onde precisamos sair, os que ainda resistiam. Alienamos mais uma parte da população onde ainda havia espaço para a criação fora dos moldes, ou para a expressão de descontentamento. Incluimos os descontentes na lógica que produz a externalidade negativa.

Se concordarmos, ao menos em parte, que o ISP está indo contraditoriamente à proposição inicial que define sua urgência – no conceito de responsabilidade social – e que ainda colabora com as empresas no sentido da terceirização dos seus objetivos socioambientais, então a lógica do mecenato, aqui também expressa por meio de técnicas de participação nas decisões, concordaremos que o ISP das empresas é uma ferramenta de manutenção e expansão de poder.

A comunidade, passando a operar com a mesma lógica da empresa, torna-se mais um de seus recursos.

### 3.5 - O capital humano e a difusão da ética das corporações em López-Ruiz

“O capital humano (...) é um conjunto de capacidades, destrezas e talentos que, em função do avanço do capitalismo, deve se tornar valor de troca. Para isso acontecer, esses atributos humanos precisam, de certa maneira, ser abstraídos das pessoas concretas que os detêm, das pessoas concretas nas quais existem, e precisam se articular (‘alinhar’) em função de um fim externo a elas” (LÓPEZ-RUIZ, 2004: 190).

A pesquisa de López-Ruiz (2004) toma o executivo como objeto heurístico e, a partir dele, analisa a forma como valores e princípios difundidos nas corporações transnacionais se esparramam como uma ética social. O trabalho se foca em dois momentos da história onde este *ethos* ganha mais expressão - o início do século XX, com a relevância alcançada pela figura do empreendedor e os anos 1950, que sinalizam a crise desta figura e ganha preferência o trabalho em grandes corporações. Esta preferência é explicada pelo autor a partir da teoria do capital humano que desloca o desejo dos jovens do “proprietário” para o “proprietário de si” (p. 41).

A teoria do capital humano fundamenta este deslocamento. Para López-Ruiz, as doutrinas que decorreram da teoria – nas décadas de 1990 e 2000 - constituem-se em “repertórios de explicação da realidade” (LÓPEZ-RUIZ, 2004: 1). Noções como inovação, criatividade, flexibilidade, empreendedorismo marcam a mentalidade econômica, ultrapassam o espaço corporativo e tornam a empresa uma instituição paradigmática do mundo social. Os executivos são a personificação emblemática deste *ethos*.

O recorte do trabalho que mais nos interessa é a “invenção” do capital humano. Documentos, discursos, sites e artigos sobre RSA referem-se explicitamente ao desenvolvimento de capital humano na empresa e nas comunidades e a importância de apoiá-los (FEIJÓ E SILVA, 2007; PETROBRAS, 2008; BANCO DO BRASIL, 2008; OI FUTURO, 2012). Para além disso, uma busca no *google* pelas expressões associadas - capital humano + responsabilidade social -, nos remete à inúmeras páginas empresariais sobre a responsabilidade social destas empresas ou sobre a forma de atuação de sua área de recursos humanos.

A teoria foi defendida pela primeira vez por Theodore W. Schultz - economista que ganha o Nobel 20 anos depois pelo conjunto da obra a respeito - no ano de 1959 sob o título “Investimento no homem: a visão de um economista”, na Universidade de Chicago e publicado no mesmo ano, em *The Social Service Review*.

Schultz afirmava serem os habitantes uma parte importante da riqueza das nações e que esta riqueza deveria ser também considerada no cálculo econômico, tecendo considerações ético-filosóficas sobre a relutância em reconhecer o papel dos homens na riqueza:

“Por que somos tão relutantes em reconhecer qual é o papel da riqueza humana? A mera idéia de fazê-lo parece ofender-nos; discutí-lo abertamente parece fazer muitas pessoas sentirem-se humilhadas. Por que é visto como algo de mau gosto? A resposta é porque não podemos facilmente passar por cima de nossos valores e crenças; estamos fortemente inibidos de olhar para os homens como um investimento, exceto na escravidão, e isso nós abominamos. Tampouco é bom para nosso entendimento ver o homem olhar-se a si mesmo como um investimento, isso pode resultar-nos degradante. Nossas instituições políticas e legais tem sido moldadas para manter o homem livre da escravidão” (SCHULTZ, 1959: 110 *apud* LÓPEZ-RUIZ, 2004: 27).

Schultz inicia suas proposições sobre o investimento no homem diante de um limite da teoria econômica. Nos anos subsequentes à segunda guerra mundial, nos E.U.A, houve uma grande prosperidade econômica que não encontrava explicação. O incremento do trabalho e do capital era muito inferior à média de crescimento econômico (três vezes maior que o primeiro), fato que economistas e economia não conseguiam explicar. Schultz elabora, então, a hipótese de que a explicação estaria na ampla e rápida acumulação de riqueza humana, excluída das medidas convencionais – horas-homem trabalhadas e capital tangível. Opõe capital humano à capital não humano e explica o primeiro como a tentativa de entender quanto “valem para o mercado certas particularidades, certas condições humanas que o homem pode desenvolver e que valor econômico elas podem produzir”<sup>4</sup>. Assim, Schultz introduz a palavra investimento como “a quantidade, a quantia que se destina a um investimento, cujo objetivo é a postergação das satisfações para – supostamente – o futuro”<sup>5</sup>. Propõe assim uma inversão nos valores: a noção de consumo é substituída pelo investimento; algo que não tem

---

<sup>4</sup> Segundo López-Ruiz na década de 1950, quando a então U.R.S.S. lança seu primeiro satélite artificial ao espaço – o *Sputnik* -, questiona-se, nos E.U.A., a correção do modelo econômico americano, baseado na produção e no consumo. A discussão resulta em proposta de investimento em educação, ciência e tecnologia, não só como uma resposta ao evento do satélite, mas como “prova” da superioridade da economia capitalista. A teoria do capital humano foi também uma resposta da Escola de Chicago para convencer contribuintes de que haveria aumento no gasto público, agora como investimento no capital humano, com um aporte de recursos que traria retorno econômico no futuro. O autor chama nossa atenção para o fato de que a mesma teoria foi utilizada para explicar o não desenvolvimento dos países subdesenvolvidos e a direção a ser tomada: de nada adiantaria o investimento em capital físico nestes países, quando não havia capital humano para aproveitá-los (LÓPEZ-RUIZ, 2004:37-38).

<sup>5</sup> Dessa forma curiosa, segundo o autor, reaparece em Schultz o *ethos* protestante de Weber, contudo, dessa vez, a proposta não era substituir o ‘consumo’ em favor da ‘poupança’, mas o ‘consumo’ por investimento (LÓPEZ-RUIZ, 2004: 32).

valor em si, mas que busca um benefício além dele, no futuro; o investimento é algo que se faz com outro fim e não como um fim em si mesmo.

Aqui é onde se enraíza a proposição de LÓPEZ- RUIZ que nos interessa. O autor se pergunta:

“Então, cabe perguntar-se: como se define este fim? Quem define? Quem estabelece o princípio de ação desse indivíduo que é parte de uma trama social onde o positivo ou negativo, o bom ou o mau de seus atos, se mede em função de se ‘agregam ou não valor’? (LÓPEZ- RUIZ, 2004: 33).

Naturalmente o autor explorará, a partir da definição de investimento, as decorrências dela para a vida do executivo que estuda. Apontará que o investimento no homem subverteu valores e implicou que um outro conjunto de valores fosse evidenciado tomando como exemplo o investimento na própria carreira.

López-Ruiz chama-nos atenção sobre não existir hoje dúvida sobre o fato de o investimento no homem - educação, capacitação, saúde - aumentar seu valor e incrementar a economia. Na empresa “investe-se em capital humano para aumentar seus rendimentos” (p. 28); além disso, investe-se em tudo sobre o que se quer ter retorno: ações, fundos e também, estudos, carreira, amizade, relações. É de responsabilidade de cada funcionário investir em si próprio e buscar oportunidades, a partir deste conhecimento, dentro das empresas. O conhecimento passa a instrumentalizado: ganha valor de mercado. Chama a atenção do autor a forma como a palavra “custo” foi substituída pela palavra “investimento” em todas as formas de propaganda de serviços para o executivo: curso de línguas, terapia, academia, seguros etc..

No percurso entre a “humilhação” de considerar o homem como riqueza, a proposta de investimento no homem e o investimento generalizado, faz as seguintes perguntas:

“Por que, a partir de um determinado momento, é possível pensar os indivíduos, as pessoas, como riqueza se isso mesmo antes, e por muito tempo, era considerado antiético e até repulsivo? Quando foi rompida a barreira que impedia aquilo que agora não só é possível mas que também se apresenta como natural e lógico? A partir de que momento, e por que motivo, se torna aceitável pensar o humano como uma forma de capital, como algo que se pode medir e contabilizar?” (LÓPEZ- RUIZ, 2004: 35-36).

A partir da década de 1960, a teoria foi amplamente divulgada e aceita. O capital humano tem no trabalhador um item de produção; seu conhecimento é resultado do investimento em sua formação. Está criado o repertório de interpretação que permite que o ser humano se pense – sem estranhar – como recurso a serviço do desenvolvimento econômico:

“(...) o capital humano e tudo o que se faça para incrementá-lo é investido de um valor positivo: cada pessoa *deve* – porque é economicamente conveniente, mas também porque é “moralmente bom” – aumentar suas habilidades, competências e destrezas a partir de ‘investimentos’ constantes (LÓPEZ- RUIZ, 2004: 38).

López-Ruiz responde a suas questões – sobre quem decide sobre a finalidade do investimento em si – a partir da crença deste público em serem, eles próprios, os “donos” de suas carreiras. O conhecimento que trazem – no qual investiram – tem valor econômico e é este o valor reconhecido pelas empresas onde permanecem pelo tempo em que ambos – empresas e executivos – reconhecem como úteis às suas produtividades/lucratividades. Os executivos passam de empregados a “trabalhadores/ investidores”, que aplicam seu próprio capital humano para o retorno econômico que corresponda ao investimento feito. O desejo de abrir seu próprio negócio e ser proprietário é cada vez mais raro, pois é possível ser “proprietário de si”.

--

Desta forma, corroborando com as análises de Gaulejac e Tragtenberg, o controle e o poder se distanciam, pois, a melhor forma de “receber renda, exercer o poder, de gozar de prestígio, de adquirir e utilizar habilidades são determinadas pelo mercado de trabalho e não pelo controle da propriedade” (MILLS, 1969: 55 *apud* LÓPEZ-RUIZ, 2004: 43).

Em nosso objeto de estudo, o capital humano passa a ser o valor do exercício profissional que interesse as grandes corporações. Este valor é reconhecido na medida exata em que renda lucros para as empresas. O profissional permanece na empresa, dono de sua carreira, enquanto é bom para a empresa e enquanto seu capital humano lhe rende o suficiente. Neste contexto, o investimento na relação com as comunidades e/ou com as ONGs que as representam é uma habilidade também a serviço da lucratividade da empresa.

Não é de espantar, então, que tanto os parâmetros de seleção de projetos sociais a serem patrocinados, quanto os parâmetros de monitoramento e avaliação destes projetos possam estar exclusivamente à serviço dos objetivos empresariais, uma vez que é a empresa que reconhece e paga pelo capital humano do gestor dos projetos. Este capital humano, como evidenciado em várias situações, é responsável pela vantagem competitiva da empresa no mercado, perante seus concorrentes. Não é de espantar que cada vez mais seja importante e pertinente investir também no capital humano das lideranças nas comunidades, para que entendam, aquiesçam e alinhem-se à lógica

empresarial: o GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas - desenvolve e oferta cursos sobre gerenciamento focados em ferramentas de gestão de projetos sociais; a Oi exige, por regulamento e contrato, que 10% do valor do patrocínio seja “investido” em cursos de gerenciamento de projetos. Para além disto, os editais de patrocínio de projetos sociais são parametrizados por capacitação para o trabalho, ou seja, muitos dos patrocínios são realizados no intuito de formar mão de obra para o mercado de trabalho. Todo o sistema se retroalimenta para favorecer a empresa e seus acionistas e os projetos sociais viram uma extensão dos objetivos corporativos.

O capital humano é o mais importante fator de produção da contemporaneidade: a “ditadura da vida” à qual se referia Tragtenberg. A economia gestionária de Gaulejac é nutrida por esta lógica e o resultado, como na relação do objeto de estudo deste trabalho com Flusser, superficial. Tudo interessa ao gestor, da empresa ou do projeto social, na medida em que colabore com seu “investimento”: o valor de mercado de seu capital humano.

A importância dada aos currículos das equipes técnicas dos projetos – item de desclassificação nos editais sociais – segue a mesma lógica e garante o alinhamento destes projetos à lógica corporativa. Nos projetos sociais, como nas empresas, o empreendedor social ganha sua relevância na medida do conhecimento que possui e que permite que o projeto resulte nos números a serviço dos gráficos empresariais de prestação de contas. Chamamos a esta cooptação de inclusão social.

### **3.6 – Globalização e uniformização do mundo em Zaoual**

“Para os movimentos sociais de base, é imperativo que se desconstrua o paradigma do mercado como o centro nervoso da ‘globalização’. Sem dúvida, as experiências dos atores da sociedade civil, em seus campos de atuação, são de alcance incontestável, mas só vencerão o jogo mediante a construção de um paradigma plural, capaz de enfrentar os partidários da globalização (ZAOUAL, 2008: 19).

Zaoual propõe, como Adichie (2009), uma “outra leitura dos problemas relativos ao desenvolvimento e à globalização” (ZAOUAL, 2008:13) e também à uniformização do mundo. Elabora uma crítica ao capitalismo - imposto, em nome da globalização, aos países em desenvolvimento do Sul (África, Ásia e América Latina), que considera como um desrespeito à diversidade cultural e cujos resultados aponta como desastrosos; chama-os de “desenvolvimento transposto” (ZAOUAL, 2006: 15) – e à práticas de inclusão do “terceiro setor”, ou em nome deste, que não conseguem ultrapassar o

horizonte do mercado, ressaltando o paradoxo de incluir no mesmo sistema, quem já foi excluído pelas relações sociais e intuições dele próprio. Aporta suas críticas nas ciências econômicas e no “comando” que exercem sobre a civilização global”:

“Tal ciência, de acordo com o que o desenvolvo hoje em meus trabalhos, apresenta-se como um ‘amontoado de quimeras’ que oculta a necessidade de pensar e agir de outra maneira. Abstrata, dedutiva e dividida em especializações estanques, ela empurra a humanidade em direção a um desastre social e ambiental” (ZAOUAL, 2008: 17).

Calibra sua crítica enfatizando, de um lado, os fracassos das propostas de desenvolvimento baseadas em “transposição” de modelos e, de outro, o esgotamento da economia dos próprios países que serviram de geradores dos modelos. Quanto aos modelos, atribui parte de seu fracasso ao fato de abstraírem a cultura e identidade local de suas formulações.

Propõe um desenvolvimento enraizado no “sítio simbólico de pertencimento” que entende a consideração das múltiplas dimensões da existência humana em qualquer proposta: “identidade, civismo, cidadania, ajuda mútua, solidariedade, qualidade de vida” (ZAOUAL, 2006: 17). Um desenvolvimento enraizado no sítio, na realidade local; não só econômica, mas igualmente em relação a cultura dos atores locais e seus comportamentos e sugere um pouco mais de “humildade” científica ao lidar com a compreensão das situações humanas:

“As realidades humanas são demasiado complexas para serem entendidas e, mais ainda, monitoradas a partir de um só e único modelo de pensamento e de conduta, daí os princípios e os conceitos sobre os quais se está construindo o paradigma dos sítios simbólicos de pertencimento, uma das alternativas ao da globalização e ao da uniformização do mundo” (ZAOUAL, 2008: 13).

De maneira semelhante ao “mercado”, em sua visão o sítio simbólico é também uma “mão invisível” porém, em sentido contrário ao mercado, a estrutura imaginária do sítio articula instantaneamente as dimensões econômicas e sociais.

Por isso, para Zaoual, a proposta de intervenção comunitária visando o desenvolvimento econômico não prescinde do diálogo e da relação de maneira que se respeite o sítio e, sobretudo, de maneira que emergja dele a solução para seus problemas. Solução que considere ao mesmo tempo a economia e os conteúdos sociais simbólicos, sem os quais as comunidades perdem a razão de ser, o que pode levá-las à desordem. Zaoual aponta, como exemplo desta anomia, o retraimento comunitário de grupos que se isolam em suas certezas como movimentos étnicos e religiosos. Enxerga nestes grupos a reconstrução do imperativo existencial que não é atendido pelo mercado; uma tentativa

de construção de um mundo, apartado, onde o homem pode “crer, pertencer a algo e ser integrado em uma sociedade” e afirma:

“Essa necessidade escapa às ciências racionais, notadamente à ciência econômica, que permanece dominada por valores utilitaristas, mercantis ou instrumentais e não leva em consideração as múltiplas dimensões da existência humana” (ZAOUAL, 2006: 16).

Desde esta perspectiva, não há outra forma para pensar o desenvolvimento local que não seja a diversidade, diversidade de práticas locais que possam dar conta das diferentes formas de pertencimento das diversas comunidades, todas com identidade e cultura próprias e que garantam o pertencimento e a coesão social:

“De acordo com as definições e os conceitos da teoria dos sítios simbólicos, cuja origem decorre do fracasso dos modelos econômicos, o *homo situs*, homem da situação, aparece como *compositor virtuoso* ou até, como acrobata do imaginário. Devido a sua inserção em seu sítio (espaço simbólico local, moldando e moldado, aberto e fechado etc.), o *homem situado* é muito habilidoso na combinação de diferentes motivações e dimensões, o que o torna imperceptível nas ciências ocidentais. Isso aponta para o fim da cultura e das ciências próprias ao mundo ocidental” (ZAOUAL, 2006: 17).

O avanço do pensamento de Zaoual aponta para intervenções que procurem desenvolver econômica e socialmente uma comunidade. E para o autor, a única forma de fazer isso é por meio de intervenções que não desconsiderem estas características e, para este objetivo, ponham o homem situado no controle da situação, sejam realizadas com participação ativa destes homens, não como meros executores das ideias alheias; é este homem quem detém a pluralidade dos modos de coordenação, por meio da dádiva, da solidariedade, da reciprocidade, da cooperação, socialização e aprendizagem recíproca. É a participação ativa destes homens na construção das intervenções que vai preencher as lacunas “do mercado gerador de incertezas” (2006: 18), pois a visão economicista acentua o reducionismo das propostas e separa a riqueza empírica que dá vida a comunidade da “realidade”.

A proposta de Zaoual sugere um deslocamento da intervenção global - por meio de modelos economicistas -, para a intervenção local. Mas a redução de escala para o autor não asseguraria, *per se*, uma mudança de paradigma. Por isso, propõe que esta redução seja acompanhada de proximidade, capaz de abarcar e respeitar os conteúdos sociais simbólicos; em outras palavras: não há modelos possíveis, dada a grande diversidade humana, mas uma condição de abordagem epistemológica flexível aberta a “ampla relatividade das lógicas e racionalidades” (2008: 28). Interessante contradição é apontada por ele nos resultados esperados por meio da transposição de modelos. Para o

autor, os resultados projetados pelos modelos globais não são jamais alcançados uma vez que os modelos, ao chegarem ao “sítio” no formato padrão, são relidos pela comunidade local – pelos contextos simbólicos – fazendo-os fugir do planejado justamente por desconsiderarem a identidade local. O contraponto para sua argumentação é o sucesso e a vitalidade da economia informal – em sentido oposto à formal -, enraizada e em sintonia com as necessidades sociais do meio; esta é encarada, a despeito das dificuldades de condições, como um dos sinais da criatividade social. Zaoual explicita que o conceito de desenvolvimento sustentável e o debate internacional sobre restrições ambientais está vinculado à discussão sobre os limites da cultura de domínio e acumulação; em suas palavras: “é vinculado ou será mais cedo ou mais tarde” (2008, 27).

--

Ao contrário dos modelos disciplinares e disciplinados de regras de intervenção social pelo ISP que vimos no capítulo 2, cuja prática pressupõe o desenvolvimento local como uma extensão do desenvolvimento econômico e de sua racionalidade, a proposta do autor é de uma intervenção que, nascida da observação e acompanhamento, estimule e se adeque ao modo de vida local.

“Para nos aproximar do homem situado, precisamos de uma abordagem indisciplinada, uma pedagogia mais humana destacando a escuta e o acompanhamento” (ZAOUAL: 2008, 30)

Em nossa pesquisa não observamos uma transposição de modelo direta, como em Zaoual - de projetos planejados na Europa e transpostos para a África - mas seu pensamento pode servir de alguma base para pensar nosso problema.

Muitos de nossos projetos de ISP também seguem modelos, trazidos pela literatura ou mesmo pelo aprendizado em empresas que se constituem hoje como globais. Mas como em Zaoual, verificamos a transposição dos modelos de uma cultura capitalista e empresarial para uma cultura comunitária, ou de excluídos, não muito diferente do que ressalta o autor, tampouco do que ressaltam os outros autores que estamos utilizando para fundamentar teoricamente nosso trabalho. As comunidades beneficiadas pelos projetos são, como Zaoual nos apontou muito bem, comunidades excluídas do desenvolvimento pelo próprio sistema que agora quer lhes aplicar um *bandaid* no ferimento; entretanto, numa situação geográfica e territorial muito mais próxima. O que não elimina, às vezes cremos, nem mesmo diminui, a enorme diferença entre estas duas visões de mundo e a imposição de um modelo de uma parte à outra de uma mesma sociedade.

Quando comparamos os três “modelos” de investimento social privado deste trabalho, três modelos elaborados dentro de empresas de grande porte, três modelos elaborados pela parte da sociedade brasileira “incluída”, com emprego intelectual, dentro da cultura capitalista, assalariados, com acesso à saúde, educação formal etc., que vê a “comunidade” por seu lado frágil, pelo que falta a ela em comparação a si próprio - e não vê sua riqueza - vemos que estes modelos, por melhor que se deseje fazer, são modelos transpostos de uma realidade à outra, como se fosse possível saber o que é melhor para estas comunidades sem fazer-lhes consulta alguma, como já vimos.

É certo, pelas regras tanto de editais, quanto de monitoramento, quanto de campos de preenchimento de formulários de proposta, que o fenômeno do ISP, talvez da melhor maneira que possam dentro de suas visões – tenta garantir a participação da comunidade nos projetos. Mas não há segurança que elas participem, a não ser na execução, menos ainda segurança de que participem da elaboração das ideias para que se desenvolvam; as empresas terceirizam também a relação ou o diálogo, de novo, preocupando-se em garantir apenas o que está disponível para que possam colocar as comunidades à serviço de seus resultados. A participação, nestes casos, somente legitima o modelo. Da forma como a participação é realizada e olhando desde a nossa perspectiva, está mais para o participacionismo apontado por Tragtenberg, que para a pedagogia do acompanhamento de Zaoual.

### **3.7 – Responsabilidade como liberdade de escolha ou como *business*? Sen e Porter & Kramer**

“Certamente o mundo consternador em que vivemos não parece – pelo menos não na superfície – um mundo no qual uma benevolência onipotente esteja atuando. É difícil entender como uma ordem mundial compassiva pode incluir tanta gente atormentada pela miséria extrema, pela fome persistente e por vidas miseráveis e sem esperança, e por que a cada ano milhões de crianças inocentes têm de morrer por falta de alimento, assistência médica ou social (...) Como seres humanos competentes, não podemos nos furtar à tarefa de julgar o modo como as coisas são e o que precisa ser feito (...) Nosso senso de responsabilidade não precisa relacionar-se apenas às aflições que nosso próprio comportamento eventualmente tenha causado” (SEN, 2000: 320-321).  
*“The fact is, the prevailing approaches to CRS are so fragmented and so disconnected from business and strategy as to obscure many of the greatest opportunities for companies to benefit society. If, instead, corporations were to analyze their prospects for social responsibility using the same frameworks that guide their core business choices, they would discover that CRS can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advanced”* (PORTER E KRAMER, 2006: 1).

As duas frases com as quais abro este texto mostram de forma muito clara a diferença subjacente do pensamento destes autores, que de certa forma, representam também discussões e formas de encarar a responsabilidade social fora do âmbito acadêmico: uma corrente que pensa a responsabilidade social como uma forma de fazer avançar positivamente as questões socioambientais e outra que pensa a RSA como uma forma de fazer avançar os negócios. Sen (2000) está preocupado com as pessoas e as formas de apoiá-las para que se desenvolvam e Porter e Kramer (2006), com as empresas e os negócios; embora ambos estejam falando em responsabilidade social, suas perspectivas são diferentes: olham o mesmo fenômeno desde lugares bem distintos. Sen encara a responsabilidade como algo que decorre da liberdade de escolha individual, sem a qual o sujeito fica limitado para o exercício das responsabilidades individual e social. Em Porter e Kramer, a responsabilidade social das empresas só é possível, se alinhada ao negócio, se trazer para a empresa algum benefício; só assim, as empresas poderiam sensibilizar-se com a responsabilidade social como algo além dos custos que proporcionam.

Para Sen, as próprias pessoas devem ter a responsabilidade de mudar o mundo em que vivem. Os problemas que nos cercam são responsabilidades nossas independentemente de o serem, por vezes, também de outros. A responsabilidade individual, para o autor, é maior e precede a responsabilidade social, estando condicionada às circunstâncias, uma vez que é a responsabilidade individual, que possibilita que se assumam, também, a responsabilidade sobre os outros. Em outras palavras, a nossa responsabilidade social é movida pelo conhecimento do fato de que não é dado a todos as circunstâncias de liberdade que lhes permita tomar as decisões corretas – que eles valorizem - sobre suas próprias vidas. Para Sen, a liberdade da qual cada um desfruta para exercer sua responsabilidade vai depender das circunstâncias, pessoais, sociais e ambientais:

“O trabalhador adscritício nascido na semi-escravidão, a menina submissa tolhida por uma sociedade repressora, o desamparo do trabalhador sem terra desprovido dos meios substanciais para auferir uma renda, todos esses indivíduos são privados não só de bem-estar, mas do potencial para levar uma vida responsável, pois esta depende do gozo de certas liberdades básicas. Responsabilidade requer liberdade” (SEN, 2000: 322).

Desta forma, o autor afirma que o apoio social para expandir a privação da liberdade de alguém – forma como entende a responsabilidade social - é um argumento a favor da responsabilidade individual e não o contrário, como quando, por meio do senso comum, acreditamos que o sujeito precisa ser responsável para que possa ser apoiado e é

também senso comum que o apoio possível corresponda a emprego e/ou renda, como forma de incluir a um sujeito no modelo econômico.

A abordagem de Sen – a abordagem da capacitação – concentra-se na forma como os indivíduos vivem realmente, na liberdade que estes realmente têm para viver a vida que eles têm razão para valorizar e nas oportunidades reais destes para promover e alcançar seus objetivos, limitadas pelas circunstâncias. O desenvolvimento seria um processo de ampliação das capacitações das pessoas, mas não a capacitação como estamos acostumados a pensar, como uma equivalência a aprender a fazer algo para o mundo produtivo, não como a capacitação para o trabalho, que se expressa numa limitação da circunstância e não em sua ampliação. Esta ampliação só seria possível com o aumento das habilidades para fazer as coisas que as pessoas valorizam, não necessariamente produtivas. Subjacente a isto, está o fato de que Sen crê que as pessoas sabem o que é bom para a vida delas mesmas, que elas valorizam o que é bom para elas e que elas têm razões para isso.

Em Sen, a garantia das liberdades substantivas é entendida como nossa “capacidade para levar o tipo de vida que com razão valorizamos” (2000: 323). Em consequência, o objetivo do desenvolvimento, na perspectiva de sua abordagem, é alcançar o bem-estar ótimo dos seres humanos e não a sua produtividade. Esta abordagem interfere diretamente na noção de desenvolvimento como sinônimo de crescimento do PIB, ampliando-a para a compreensão do desenvolvimento como liberdade, que o autor examina sob dois aspectos fundamentais e interligados: um deles é a liberdade como processo, que incide sobre o entendimento do processo de tomada de decisões relacionado aos fins do desenvolvimento e outro o aspecto da oportunidade, que diz respeito ao grau de oportunidade para que as pessoas possam obter resultados que elas valorizem, nem sempre relacionados à renda ou à produção de capital humano, mas ao que Sen chama de capacidade humana. Esta incidiria sobre a possibilidade de escolha para que as pessoas levem a vida que valorizam. O conceito de capital humano está engessado na possibilidade de que todos participem ativamente da construção do modelo econômico hegemônico (o que subverteria as funções do Estado de produtor de saúde e educação, por exemplo, para produtor do aumento desta produtividade).

--

Sen nos ajuda a analisar o ISP pela perspectiva das oportunidades que abrem as comunidades, por um lado, e por outro, pela perspectiva de que são monocórdias as

opções. Deve-se criar mais oportunidades de escolha para as pessoas para que, então, possam agir de modo responsável.

Desde esta perspectiva, deveria haver o diálogo com a comunidade de maneira a entender o que valoriza para poder financiar o que pode ampliar as possibilidades de escolha daquela comunidade. Não há liberdade quando o assunto é diálogo com comunidades, que se dá, como já vimos, por meio do investimento social privado, com base nos objetivos empresariais.

A responsabilidade social expressa pelos projetos de ISP oferecidos à sociedade por meio de editais que pré-definem o que é bom para a vida das pessoas que as empresas apoiarão com seus recursos financeiros, seria limitante e não libertadora. A liberdade em Sen está associada a um poder efetivo para que cada um realize a sua própria escolha. O desenvolvimento, para o autor, estaria diretamente relacionado a importância da liberdade substantiva – ter e fazer escolhas - no melhoramento da vida humana. Assim, o autor entende o desenvolvimento como um processo de expansão das liberdades reais das quais os indivíduos desfrutam. Esta liberdade é subjacente a sua possibilidade de responsabilidade individual. A responsabilidade individual seria a forma pela qual o indivíduo reconheceria e poderia assumir também a responsabilidade social, o empenho por desejar e se mover para melhorar também as capacidades de escolhas alheias:

“Com oportunidades sociais adequadas, os indivíduos podem efetivamente moldar seu próprio destino e ajudar uns aos outros. Não precisam ser vistos sobretudo como beneficiários passivos de engenhosos programas de desenvolvimento. Existe, de fato, uma sólida base racional para reconhecermos o papel positivo da condição de agente livre e sustentável” (SEN, 2000: 26).

Já Porter e Kramer (2006) analisam a responsabilidade social desde uma outra perspectiva, a das empresas e do *business* e afirmam que a RSA das empresas têm sido cosmética por que não é considerado o seu devido potencial: os benefícios que podem trazer às estratégias e, conseqüentemente aos lucros.

O autores apontam o diálogo com *stakeholders* como uma das abordagens que mais tem contribuído com a prática, uma vez que tem potencial para identificar as questões sociais. Entretanto, julgam que satisfazer *stakeholders* é ceder a agenda socioambiental para “*outsiders*”, pois a visão do *stakeholder* é importante somente na medida em que mostra o problema e não poderia determinar o rumo a seguir uma vez que *stakeholders*, por estarem fora das empresas e seu ambiente, não entendem suas posições competitivas. Acreditam que as empresas tem sido reativas em suas ações de RSA,

respondendo somente às pressões dos impactos negativos que provocam, além de investirem na “indústria dos relatórios” (2006:2), sem medir impactos ou propor metas de melhoria.

A contradição está no fato de usarem dois pesos e duas medidas para a mesma relação. Ao afirmarem que os *stakeholders* não entenderão o universo empresarial e, por isso, devem ser escutados, - mas não tomados como parâmetro para decisões -, abrem espaço para a crítica tanto de estarem sendo utilitaristas – gerencialistas - no uso desta relação para servir a seus objetivos, como para que se questione se as empresas serão capazes de entender as circunstâncias dos *stakeholders* e o que é importante para estes. Resta então perguntar se o diálogo deve ser limitado a uma escuta utilitarista para suas posições competitivas, ao contrário do que está colocado no conceito ou nas normas de RSA que as empresas ajudaram a formular e dizem seguir.

Os autores afirmam ainda que as formas de abordagem da RSA criam uma racionalidade genérica, não sendo suficiente para identificar, priorizar e avançar em alguma direção específica, o que decorre em uma miscelânea de ações descoordenadas, que não tem impacto social e misturam filantropia com um “descolamento” da estratégia do negócio, projetando uma imagem confusa no mercado, tendo como consequência, a perda de oportunidade.

Para aproveitar a oportunidade, os autores recomendam que a RSA esteja ancorada tanto na interrelação entre negócios e sociedade, como em estratégias e atividades de empresa específica e, para este fim, propõem um modelo para estabelecer prioridades na RSA. Este modelo é baseado num mapeamento sobre os impactos que a empresa provocaria ao longo de sua cadeia de valor, tanto em atividades de suporte (recursos humanos, infraestrutura, desenvolvimento e tecnologias e compras), quanto em suas atividades primárias (logística, operação, marketing e vendas e serviços pós-venda). Ao mapear estes impactos, a empresa estaria, ao mesmo tempo, achando pontos de tangência entre *business* e sociedade e localizando oportunidades de investimento na RSA, de uma maneira mais operacional, posto que localizaria onde, no processo, reverter os impactos. Estes são os parâmetros (“*framework*”) propostos para uma adequada definição de onde e como investir.

Uma vez mapeados os impactos, de maneira mais operacional, empresas deveriam decidir sobre seus investimentos em responsabilidade social, relacionando-os diretamente aos problemas que provocam e ao seu *business*, integrando assim, na visão dos autores, o negócio específico e a sociedade, criando uma medida exata da

responsabilidade social empresarial, pois ao mesmo tempo em que identifica o que pode ser feito pelo homem e pela natureza, isto está em acordo com o que pode ser feito pela própria empresa e citam como exemplos de investimentos: educação, saúde e oportunidades iguais para a força de trabalho, economia de energia e água, produtos seguros, condições adequadas de trabalho etc..

Os caminhos apontados, contudo, estão focados na perspectiva exclusiva dos negócios e não incorporam o que há fora do sistema, desconsiderando problemas decorrentes do impacto das empresas que podem se desdobrar, e se desdobram, em problemas comunitários. Deixar de provocar impactos é muito importante, mas não se pode desconsiderar a mitigação dos impactos já provocados. Muitos acidentes ambientais, por exemplo, impactam fortemente comunidades que vivem no ambiente de várias formas, desde os problemas econômicos quando utilizam o meio como sobrevivência, até problemas de saúde, segurança alimentar, problemas que afetam o turismo, a cultura...

Para além, se tomamos a perspectiva de Sen nesta consideração, concluiremos que, na medida em que a empresa foca a possibilidade de ampliação de escolha dos membros da comunidade empresarial e do negócio, negligenciariam a responsabilidade individual e, em decorrência, as condições de assumirem a responsabilidade também na ampliação de escolha dos membros que não fazem parte daquele grupo.

Porter & Kramer sugerem, pela aplicação de seu modelo, que a empresa abandone o foco na tensão entre negócios e sociedade com o pressuposto de que nenhum negócio poderá dar conta de problemas sociais e recomendam que a empresa se concentre apenas nos aspectos socioambientais que têm interseção com os negócios, sem perder de vista o cenário competitivo no qual se inserem, assumindo a indissociabilidade entre negócios e sociedade da “forma mais positiva”. Eles crêem que, desta forma, as empresas, abandonariam a RSA “fragmentada”, que resulta em custos, adotando os mesmos parâmetros (*framework*) na RSA, que adotam para os negócios – oportunidade, inovação e vantagem competitiva.

Vantagem competitiva é entendida na literatura temática (KOTLER, 1994; KOTLER E ARMSTRONG, 1998; SERRA, TORRES e TORRES, 2003; VASCONCELOS E CYRINO, 2000) como uma diferenciação entre as ofertas das empresas pelo consumidor, pois esta diferenciação se dá no mercado. É o entendimento do que é percebido como valor pelo consumidor relativamente às ofertas dos concorrentes e a formulação de uma estratégia capaz de garantir um posicionamento de marketing,

resultado de um conjunto de recursos e qualidades para alcançar um desempenho superior que seja reconhecido pelos consumidores; sendo o reconhecimento do consumidor traduzido em níveis de performance econômica acima da média de mercado. É, portanto, uma forma de posicionar melhor as ofertas no mercado.

Estão afirmando, assim, que responsabilidade social é uma questão de formular uma estratégia que, em relação ao concorrente, faça o consumidor crer que é a melhor. Porter e Kramer estão dizendo que responsabilidade social é marketing e, utilizando-nos de Flusser, que RSA é uma questão de projeção de uma superfície que favoreça o negócio. Kotler e Armstrong (1998: 412) afirmam ainda que o *benchmarking* - “a arte de descobrir como e por que algumas empresas apresentam um desempenho melhor que outras” tem como objetivo “imitar ou aperfeiçoar as melhores práticas de outras empresas” - é um dos bons caminhos para melhorar o desempenho competitivo. Talvez possa ser atribuída à prática de *benchmarking* a adoção frequente do ISP como sendo o caminho de diálogo com comunidades. Desta forma, o que propõem é a mercantilização da responsabilidade social por meio de escolhas de investimentos que possam garantir um bom posicionamento, uma boa percepção por parte do consumidor, consumo e, conseqüentemente, lucro.

Enquanto Sen encara a comunidade como sendo o foco central do desenvolvimento, Porter & Kramer encaram a sociedade como um dos degraus do crescimento da empresa. Em nossa opinião, Sen vai ao centro da questão ao colocar prioridade na comunidade e no ser humano e Porter e Kramer contribuem para a composição da superfície flusseriana, que se forma sob a zero-dimensão. A prática proposta por Porter & Kramer é descolada das discussões que originaram o conceito de RSA, nas quais entende-se que as empresas não podem, em nome do lucro, agir de forma a obtê-lo sem considerar os impactos negativos que provocam. Porter & Kramer deslocam os problemas socioambientais para uma questão meramente instrumental que utiliza a comunidade para perceber como pode melhorar os negócios. Este descolamento é reforçado cinco anos mais tarde, em outro artigo da dupla (PORTER & KRAMER, 2011), agora instruindo sobre como compartilhar valor com a sociedade, reafirmando e sofisticando suas roposições iniciais. No artigo, propõem a “reinvenção” do capitalismo usando o social como valor.

A partir destas considerações nos perguntamos se a RSA é apenas um esforço de marketing, cujas principais métricas devem evidenciar as vantagens mercadológicas de

adotá-la. Cuida-se de produzir superfícies convincentes e abandona-se a dimensão da qual a superfície foi abstraída.

### **3. 8- Análises Comparativas da Responsabilidade Social da Oi, Petrobras e Banco do Brasil**

Lembramos que o conceito de RSA está expresso como a “relação ética e transparente da organização com todas as partes interessadas visando o desenvolvimento sustentável” e que desenvolvimento sustentável não é, como já visto, restrito ao desenvolvimento econômico. Tampouco é simples traduzi-lo na prática.

Assim, em colaboração aos objetivos deste trabalho tentaremos a seguir comparar as informações públicas das empresas – fruto da transparência, relativa ao conceito de RSA – com alguns dos aspectos trazidos pela teoria, até chegarmos ao nosso objetivo que é a relação das empresas com as comunidades. Com o objetivo de realizar as análises, utilizamos também algumas ferramentas consagradas para a prática da RSA como indicadores de balanço social e indicadores propostos pelo Instituto Ethos e vistos no capítulo 1 deste trabalho.

No decorrer de nossa pesquisa entendemos que há um deslocamento da questão fundamental trazida pelo conceito de RSA que é sugerido para garantir a qualidade de vida das pessoas e do ambiente. Este deslocamento transfere a preocupação com a qualidade da vida para uma preocupação com fórmulas prescritas, gerencialistas, que garantem primeiramente e de forma produtivista, resultados para os objetivos econômicos empresariais e que estes objetivos e esta perseguição dos resultados se descolam da realidade, como num jogo de sombras, projetando uma imagem que não só não corresponde a realidade, mas que confunde nossa percepção; ou, como em Flusser, projetando uma abstração da dimensão de zero-dimensionalidade. A imagem projetada é real e consistente, mas o que está por trás é esquecido no caminho.

Dentro do ISP, da mesma forma, esta perseguição de resultados parte da intenção inicial de melhorar a qualidade de vida das comunidades, mas se descola da intenção inicial ficando quase que restrita a melhoria dos resultados que as empresas precisam projetar.

A consequência deste deslocamento pode nos levar a uma pergunta pertinente ao trabalho: o fenômeno do ISP estaria colaborando com a perseguição do desenvolvimento sustentável? Bastaria se aproximarem – empresas e comunidades – para que o impacto empresarial fosse mitigado ou para que as pessoas das comunidades

envolvidas nos projetos tivessem uma melhor qualidade de vida? Esta aproximação é intrinsecamente boa?

Vamos olhar aspectos da responsabilidade social destas empresas em relação com a fundamentação teórica, analisando indicadores que influenciariam o comportamento empresarial. As informações utilizadas são públicas, disponibilizadas pelas empresas em seus sites, relatórios de sustentabilidade e documentos de ISP. Os aspectos que analisaremos são: (1) Compromissos empresariais para integração da responsabilidade social à gestão; (2) Relação empresas - corpo funcional; (3) Indicadores sociais internos; (4) Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania corporativa; (5) Aspectos do ISP segundo a economia gerencialista e a pedagogia do monitoramento; (6) O que promovem os investimentos sociais privados; (7) Gestão do relacionamento com partes interessadas e tipos de relação no ISP.

### **3.8.1 – Compromissos empresariais para integração da responsabilidade social à gestão**

As três empresas estudadas são empresas competentes quando o assunto é gestão. São lucrativas e reconhecidas neste campo. São também empresas competentes em relação à gestão da responsabilidade social, publicam relatórios de sustentabilidade, associam sua imagem à responsabilidade social e sustentabilidade e têm reconhecimento do público. As três empresas assumem uma série de compromissos internos e externos em relação à gestão responsável. Estes compromissos por um lado criam condições para que tenham pessoal dedicado ao planejamento da RSA e por outro, articulados com ações de marketing e propaganda, garantem uma boa visibilidade às empresas na percepção de seus consumidores e do público em geral. Assim, os aspectos internos submetem-se à cultura empresarial e os externos projetam superfícies para a percepção geral.

Na Tabela 3.1 juntamos os compromissos retirados dos sites e relatórios das empresas e os relacionamos aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2011b). Procuramos, em relação aos compromissos, evidenciar aspectos comuns a pelo menos duas das empresas estudadas e os classificamos em:

- (1) **Compromissos organizacionais** - relativos à incorporação interna de condições que permitam a evolução da responsabilidade social nas empresas, como a criação de um departamento ou unidade; a publicação de relatórios de sustentabilidade e balanços socioambientais segundo modelos estabelecidos; a criação de código de ética e a incorporação da RSA à missão, visão, valores;

- (2) **Compromissos públicos** - relativos à aderência a compromissos e pactos propostos pela sociedade civil ou governos, tanto no aspecto ambiental quanto no aspecto social;
- (3) **Compromissos econômicos** – correspondem aos compromissos para cumprir requisitos das bolsas de valores ligados a um comportamento socioambiental.

Depois de analisar os relatórios e categorizar os compromissos, fomos aos indicadores ethos, especificamente aos indicadores do Bloco A, propostos para avaliar a integração da RSA à gestão. Os indicadores ethos, como relatado no Capítulo 1, são de auto-aplicação e seus resultados não são públicos, portanto, não seria possível afirmar se a empresa o cumpre ou em qual estágio se encontraria. Contudo, é possível relacionar os compromissos como potencializadores deste grupo de indicadores. Assim, a Tabela 3.1 relaciona os aspectos analisados nos compromissos organizacionais, públicos e econômicos aos indicadores: (1) Reconhecimento da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade; (2) Compreensão da Responsabilidade Social; (3) Práticas Fundamentais para Integrar; (4) Análise e Aprimoramento das Ações e; (5) Iniciativas Voluntárias.

Tabela 3.1 – Compromissos com a RSA					
Relação com Indicador Ethos*	Tipo de compromisso	Compromissos	Petrobras	Oi	Banco do Brasil
Indicadores 1, 3, 4 e 5	Organizacional	RSA no organograma	Comunicação Institucional	Instituto Oi Futuro	Unidade de desenvolvimento sustentável (RSA + DRS)
		Modelos de Balanço Social	GRI, IBASE e ETHOS	Sem modelo claro	GRI, IBASE
		RSA incorporada à missão, visão e valores	x	x	x
		Código de ética	x	x	x
Indicadores 5 e 2	Público	S o c i	Programa pro-equidade de gênero <sup>6</sup>	--	x
			Pacto pelo combate	x	--

<sup>6</sup> Programa da OIT – Organização Internacional do Trabalho - e da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres do Governo Federal, incide sobre a gestão de pessoas e a cultura organizacional, visando promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres. A adesão ao Programa compreende 12 meses e um plano de ação. Empresas que alcançam 70% das ações do plano ganham o selo do programa. Em sua 4ª edição, correspondente aos anos de 2011 e 2012, o programa incorporou o tema raça. Ver <http://www.sepm.gov.br/subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-aco-es-tematicas/pro-equidade/> Consultado em abril de 2012.

		a l	ao trabalho escravo <sup>7</sup>			
			Alinhados aos ODM <sup>8</sup>	x	x	x
			Signatária do Pacto Global <sup>9</sup>	x	x	x
		A m b i e n t a l	Programa Brasileiro GHG Protocol <sup>10</sup>	x	x	x
			Índice de Carbono Eficiente <sup>11</sup>	-- <sup>12</sup>	x	x
	Econômico	Ações DJSI <sup>13</sup>	x	--	--	
		Ações no ISE <sup>14</sup>	-- (excluída em 2006)	x	x	

\* Os indicadores 1, 2, 3, 4 e 5 fazem parte do primeiro caderno dos Indicadores Ethos que correspondem aos “Aspectos da Gestão para a Integração da Responsabilidade Social na Empresa”.

Fonte: elaboração própria, 2012.

Nosso objetivo com esta análise é mostrar que mesmo que as empresas tenham assumido bons compromissos em relação à integração da RSA na gestão, estes estão submetidos à lógica da gestão empresarial, ou seja, não são suficientes, embora

<sup>7</sup> Pacto de combate ao trabalho escravo, criado pelo Instituto Ethos, a OIT - Organização Internacional do Trabalho e a ONG Repórter Brasil, cria um banco de dados para consulta pública com a “lista suja” das empresas que contratam a mão-de-obra escrava por meio do Cadastro de Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego.

<sup>8</sup> Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, da Organização das Nações Unidas – ONU, cria metas para serem alcançadas pelos países até 2015: (1) erradicar a extrema pobreza e a fome; (2) atingir o ensino básico universal; (3) promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; (4) reduzir a mortalidade na infância; (5) melhorar a saúde materna; (6) combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; (7) garantir a sustentabilidade ambiental e (8) Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento. Ver <http://www.pnud.org.br/odm/> Consultado em abril de 2012.

<sup>9</sup> Iniciativa desenvolvida pelo ex secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios. Ver <http://www.pactoglobal.org.br/default.aspx> Consultado em abril de 2012.

<sup>10</sup> Este Programa, iniciativa do Centro de Estudos em Sustentabilidade da EAESP/FGV - GVces, capacita empresas para a realização do inventário de Registro Público de Emissões de Gases de Efeito Estufa.

<sup>11</sup> ICO2 da BM&F BOVESPA – Criado pela BM&F BOVESPA e pelo BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – é um índice de mercado – o Índice Carbono Eficiente - ICO2. É composto pelas ações das companhias participantes do índice IBrX-50 que adotam práticas transparentes com relação a suas emissões de gases efeito estufa – GEE. Ver <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ICO2&idioma=pt-br> Consultado em março de 2012.

<sup>12</sup> A Petrobras não aceitou o convite para participar do índice no final do ano de 2010. No blog Fatos & Dados (<http://fatosedados.blogspot.com.br/2010/12/30/emissoes-de-co2carta-a-coluna-eco-verde/>) explica que não concorda com o método no que diz respeito ao ranqueamento sem distinção de setor de atuação.

<sup>13</sup> Dow Jones Sustainability Index da Bolsa de Nova York.

<sup>14</sup> Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F BOVESPA.

desejáveis, para garantir que as partes interessadas sejam olhadas com o devido cuidado ou para garantir que as partes interessadas sejam objeto de relação ética e transparente visando o desenvolvimento sustentável.

As três empresas estudadas têm uma boa aderência às propostas da RSA e os compromissos pesquisados, boa relação com os aspectos fundamentais dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2011c).

Ao assumirem os **compromissos organizacionais** em relação à RSA, as empresas criam condições internas para o *reconhecimento da responsabilidade social empresarial*, para a *adoção de práticas para a integração na gestão*, para *análise e aprimoramento das ações* e para *iniciativas voluntárias*<sup>15</sup> - indicadores 1, 3, 4 e 5. Estes aspectos correspondem, juntamente com o indicador 2 - Compreensão da Responsabilidade Social -, a aspectos da gestão para integração da RSA na empresa. Ao estabelecer uma caixinha no organograma a empresa, em tese, abre-se a condições para adequação aos pré-requisitos da gestão responsável, pois conta com pessoal dedicado às tarefas de determinação de suas responsabilidades e mapeamento de seus impactos; análise e dedicação ao entendimento e atendimento das questões relevantes; avaliações periódicas de suas práticas e metas; identificação de interesses e expectativas nas relações que estabelece, os quais se referem o indicador 1 - Reconhecimento da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade. Estes compromissos também possibilitam que as empresas incorporem a RSA e o triplo resultado em seus procedimentos, bem como o seu monitoramento. Em tese ainda, a criação de departamento, função, setor, lugar no organograma e a visibilidade de resultados pode possibilitar desenvolver uma liderança ativa na empresa e esforços de conscientização com o objetivo de gerar comprometimento – aspectos do indicador 3 - Práticas Fundamentais para Integrar. As divulgações dos balanços podem corresponder aos aspectos do indicador 4 - Análise e Aprimoramento das Ações - que se refere à análise de desempenho e monitoramento em relação à RSA. E a própria alocação de mão de obra especificamente em cargos e funções relacionados à responsabilidade empresarial oportunizam que se estude o ambiente interno e externo em relação ao tema e se possa

---

<sup>15</sup> Os indicadores ethos descrevem as Inicitivas Voluntárias como ações voluntárias das empresas em tentar, periodicamente, perceber nos ambientes interno e externo ações neste sentido que possam ser observadas, avaliadas e até mesmo adotadas: (1) ações que incitem credibilidade e reputação frente às partes interessadas; (2) como RSA e sustentabilidade são tratadas e o processo de engajamento com partes interessadas das iniciativas; (3) as iniciativas oferecidas no mercado e na sociedade, do ponto de vista de seu valor, relevância e/ou aplicabilidade para políticas públicas; (4) Determina seus objetivos em unir-se a uma iniciativa (INSTITUTO ETHOS, 2011b).

avaliar a própria conduta empresarial, bem como a do mercado e modificar procedimentos a partir de *benchmarking*, oportunizando ainda que se decida aderir a compromissos públicos, por exemplo, aspectos que correspondem ao indicador 5 - Iniciativas Voluntárias. A análise demonstra que as três empresas têm boa aderência ao Bloco A dos Indicadores Ethos – “aspectos da gestão para a integração da responsabilidade social na empresa”. Estes são, portanto, possibilitadores e não determinantes para que o conceito de responsabilidade social proposto pela ISO 26000 seja incorporado, resultando conduta que garanta a relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável.

As três empresas têm alguma função organizacional ligada à gestão da responsabilidade social. Na Petrobras, a responsabilidade social está ligada ao departamento de comunicação institucional<sup>16</sup>. Na área de responsabilidade social, há 3 setores: Projetos sociais, Projetos ambientais – responsáveis pelos patrocínios<sup>17</sup> nestas áreas - e Planejamento e operação da responsabilidade social – responsável por formular, implantar e monitorar a RSA na organização. Publica seu balanço seguindo os três modelos, IBASE, Ethos e GRI; incorpora a RSA à missão, visão e valores, em tese permitindo que a RSA seja transversal às suas atividades e criou código de ética tendo a gestão socioambiental como tema transversal. Na Petrobras, a função estabelecida para o diálogo com comunidades já está formalizada na forma de patrocínios a projetos e demais casos são tratados sob demanda, como no caso da Mesa de diálogo com pescadores.

No Banco do Brasil, a situação é parecida no que diz respeito ao “cumprimento” do “passo a passo”. No organograma há a unidade de desenvolvimento sustentável que associa a gestão da RSA com o DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável -, sua estratégia de diálogo com comunidades. Em seus compromissos internos com a RSA é estabelecido, como na Petrobras, a forma de relação com a comunidade.

---

<sup>16</sup> Durante o ano de 2011, em contatos com a empresa, soubemos que a responsabilidade social poderia ganhar um outro lugar dentro da organização e independe-se da Comunicação Institucional, mas até o fim de 2011 isto não havia mudado.

<sup>17</sup> Na literatura temática de administração de marketing, a gestão da comunicação promocional faz parte das ações empresariais com os objetivos de informar, motivar e persuadir clientes para o consumo de seus produtos e serviços. Os patrocínios são encarados tanto como instrumentos de promoção de vendas e *merchandising*, ou seja, instrumento utilizado a serviço do reforço e desenvolvimento de preferência pela marca (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999: 188-189), como instrumento de relações públicas; ou seja, instrumentos a serviço de promover ou proteger a marca (KOTLER, 1994: 513).

Na Oi, a responsabilidade social está fora da operação da empresa, constituindo-se numa nova pessoa jurídica, o Instituto Oi Futuro de Responsabilidade Social. O funcionamento do Instituto é independente da empresa, em prédio separado e as atribuições do Instituto não compreendem as atividades da empresa comercial. Dedicam-se, exclusivamente, ao gerenciamento dos patrocínios de projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos; ou seja, uma vez que o patrocínio de projetos socioambientais corresponde ao ISP que, por sua vez, corresponde à relação com a comunidade, do ponto de vista formal, o Instituto Oi Futuro dedica-se somente a relação com a comunidade e o faz por meio de patrocínios. Sem um modelo claro de balanço social, a empresa ora utiliza-se de aspectos de algum dos modelos, ora omite informações que fariam parte de um deles, como no caso do balanço de 2010, no qual declarou todos os indicadores do corpo funcional, como no modelo IBASE, mas omitiu, por exemplo, o conjunto de indicadores sobre equidade de raça (número de negros e percentual de cargos de chefia ocupados por negros). Contraditoriamente, o diretor de comunicação do instituto, no organograma acima de todos os gestores de projetos, à ocasião da seleção 2010, era negro.

Os **compromissos públicos** assumidos pelas empresas foram selecionados dos relatórios de sustentabilidade e dos sites, considerando aqueles escolhidos por pelo menos duas das empresas estudadas e divididos em compromissos sociais e ambientais. Estes compromissos podem representar as *iniciativas voluntárias* do indicador 5 e *compreensão da responsabilidade social* do indicador 2. Ao escolher os compromissos que assumirão publicamente, as empresas demonstram as prioridades estabelecidas por suas estratégias no caminho de melhorar desempenho em RSA tanto internamente quanto em sua cadeia de valor e pode priorizar a gestão destes impactos.

Os compromissos sociais que mais aparecem nos relatórios das empresas estudadas são equidade de gênero, combate ao trabalho escravo e objetivos do milênio, todos assinados pela Petrobras e Banco do Brasil, sendo que a Oi só assina, ou divulga, sua adesão aos ODMs. O Pacto Global é assinado pelas três empresas. Em relação aos compromissos ambientais, as empresas participam de programa de capacitação para inventariar suas emissões de carbono, por meio do Programa Brasileiro GHG *Protocol*. As três empresas se voluntariaram, a convite da BOVESPA, para o índice de carbono eficiente que é, ao mesmo tempo um compromisso ambiental, consequência do GHG *Protocol* e um compromisso econômico. Ao final do ano de 2010 a Petrobras declinou do convite da BOVESPA por não concordar com seus critérios de ranqueamento, que

não separava os setores produtivos. Interessante associar este fato a um anterior, com os mesmos atores, relatado no Capítulo 2 – “2.2.1 – A Petrobras e a RSA”. No ano de 2008 a Petrobras foi retirada do ISE, Índice de Sustentabilidade Empresarial da mesma BOVESPA – criado em parceria com a mesma GVces/FGV - pela polêmica em torno de sua produção de diesel, acusada de conter teores de enxofre acima do recomendado pelo CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente.

E, por fim, os **compromissos econômicos** são participações voluntárias nos índices de bolsas de valores relacionados a critérios socioambientais, mas realizadas a convite das bolsas, por já obedecerem a algum critério econômico relevante. A Petrobras é a única a participar do DJSI da Bolsa de Nova York e Oi e Banco do Brasil participam do ISE.

De uma maneira geral, podemos afirmar que estas empresas seguem um passo a passo prescrito de adoção de responsabilidade social. Parece ser a Oi a que menos se enquadra nas prescrições. E podemos afirmar ainda que cumprir os indicadores não garante que a empresa dialogue com as partes interessadas, em especial com as comunidades, objeto deste estudo.

### **3.8.2 – Relações empresas - corpo funcional**

Analisamos as relações entre empresa e corpo funcional – um de seus *stakeholders*, talvez um de seus principais - por meio de informações dos seus balanços de sustentabilidade. Nossa motivação para esta observação está na afirmação de Porter & Kramer de que as empresas devem se concentrar no que podem mudar dentro de sua operação e que esta seria a forma indicada para alinhar a responsabilidade à estratégia: o mapeamento, com ações corretivas, dos impactos na cadeia de valor que tem no investimento em recursos humanos um de seus principais suportes, pois seriam encarados como ponto de tangência entre *business* e sociedade. Para os autores, investir nos aspectos da responsabilidade social em relação aos recursos humanos seria uma maneira mais operacional de reverter impactos.

Mas esta não é nossa única motivação. Ao observarmos a relação entre as empresas e seu corpo funcional, podemos entender de qual forma tratam os trabalhadores responsáveis pelo alcance de seus objetivos e lucros. Cremos haver dificuldades em projetar fora da empresa relações muito diferentes das estabelecidas dentro das empresas.

As informações públicas disponíveis sobre o corpo funcional são os investimentos realizados pelas empresas a favor de seus recursos humanos e a própria composição dos recursos humanos. Estas informações fazem parte, ou deveriam – dos relatórios de

sustentabilidade publicados pelas empresas. Assim, antes de averiguarmos os investimentos realizados em favor dos recursos humanos, vamos investigar os próprios recursos humanos e a maneira como os postos de trabalho são ocupados nas empresas. Utilizamos, para tal, os Indicadores do Corpo Funcional do modelo IBASE (2009), comum, ou quase, aos três relatórios.

Na tabela 3.2, trouxemos dos relatórios de sustentabilidade das empresas estudadas, informações sobre seus recursos humanos:

<b>Tabela 3.2: Indicadores do Corpo Funcional e Informações relevantes quanto à ética, transparência e responsabilidade social, no ano de 2010.</b>			
<b>Indicadores do Corpo Funcional</b>	<b>Oi</b>	<b>Petrobras</b>	<b>Banco do Brasil</b>
Número de empregados (as) ao final do período (2010) <sup>18</sup>	11.819	80.492	109.026
Número de empregados (as) terceirizados	128.216	291.606	35.007
% de empregados (as) terceirizados <sup>19</sup>	1.084,83 %	362,28%	32,11%
Número de estagiários (as)	417	1.402	9.853
% de estagiários (as) <sup>20</sup>	3,53%	1,74%	9,03%
Número de empregados (as) acima de 45 anos	Não declarado	34.504	31.705
% de empregados (as) acima de 45 anos <sup>21</sup>	--	42,86%	29,08%
Número de mulheres que trabalham na empresa	4.573	13.408	44.921
% de mulheres que trabalham na empresa <sup>22</sup>	38,69%	16,65%	41,20%
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	24%	13,30%	34,6%
Número de negros (as) que trabalham na empresa	Não declarado	16.447	20.807 <sup>23</sup>
% de negros (as) que trabalham na empresa <sup>24</sup>	Não declarado	20,43%	19,08%
% de cargos de chefia	Não declarado	25,30%	5,51% <sup>25</sup>

<sup>18</sup> Este número refere-se aos empregados contratados diretamente pelas empresas ao final de 2010.

<sup>19</sup> Este índice não é original ao Balanço Social modelo IBASE. Foi calculado em relação ao número de empregados ao final do período, ou seja, aos funcionários contratados diretamente pelas empresas.

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Negros, pardos ou índios.

<sup>24</sup> Este índice não é original ao Balanço Social modelo IBASE. Foi calculado em relação ao número de empregados ao final do período, ou seja, aos funcionários contratados diretamente pelas empresas.

<sup>25</sup> Expresso no Relatório do Banco do Brasil em números (6.016) e transformado em percentual para comparação.

ocupados por negros (as)			
Número de portadores (as) de deficiência ou necessidades especiais	272	1.093	882
% de portadores (as) de deficiência ou necessidades especiais <sup>26</sup>	2,3%	1,36%	0,81%
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa <sup>27</sup>	Não declarado	22,41	17,0

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Há várias desigualdades expressas nestes números, que poderiam ser questionadas quando o assunto é a responsabilidade social interna da empresa. Vamos chamar atenção sobre quatro deles: terceirização, mulheres, negros e portadores de deficiência ou necessidades especiais.

O número de empregados terceirizados chama a atenção, pois são bem maiores que o número que as empresas contratam diretamente. Os números expressos na tabela 3.1 nos mostram que as empresas têm portes bem diferentes em termos de contratação direta de pessoal. O número total de empregados na operação das empresas está mostrado na Tabela 3.3, abaixo:

<b>Tabela 3.3: Número total de empregados envolvidos na operação das empresas no fim de 2010</b>			
<b>Indicadores do Corpo Funcional</b>	<b>Oi</b>	<b>Petrobras</b>	<b>Banco do Brasil</b>
Número de empregados (as) ao final do período (2010) <sup>28</sup>	11.819	80.492	109.026
Número de empregados (as) terceirizados	128.216	291.606	35.007
<b>Número Total de trabalhadores na operação</b>	<b>140.035</b>	<b>372.098</b>	<b>144.033</b>

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Entretanto, como observado na Tabela 3.3, Oi e Banco do Brasil operam com quase a mesma quantidade de trabalhadores, apesar de a Oi ter somente 11.819 deste total contratado diretamente para seus quadros.

O Gráfico 3.1 mostra a relação percentual entre empregados contratados diretamente pelas empresas e empregados terceirizados:

<sup>26</sup> Este índice não é original ao Balanço Social modelo IBASE. Foi calculado em relação ao número de empregados ao final do período, ou seja, aos funcionários contratados diretamente pelas empresas.

<sup>27</sup> Esta relação é o resultado absoluto da divisão da maior remuneração pela menor. Esta demonstração faz parte do grupo de indicadores do modelo IBASE chamado “Informações relevantes quanto à ética, transparência e responsabilidade social” (IBASE, 2012).

<sup>28</sup> Este número refere-se aos empregados contratados diretamente pelas empresas ao final de 2010.

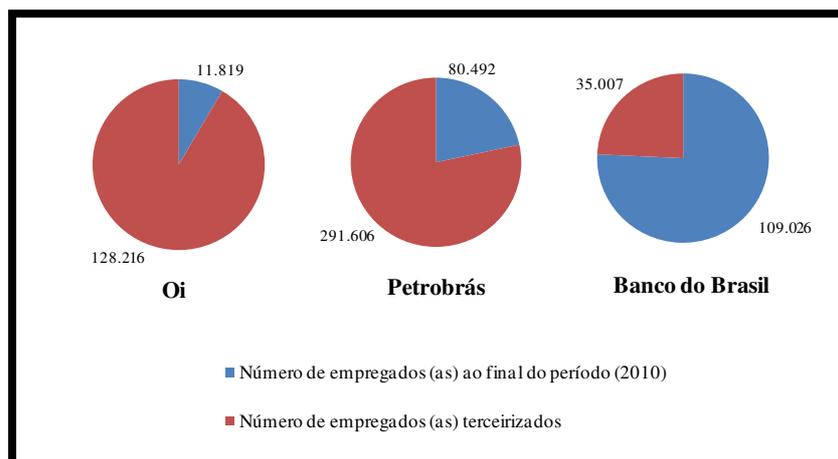


Gráfico 3.1 – Relação entre empregados diretamente contratados pelas empresas e empregados terceirizados ao final de 2010.

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Na Oi, se estabelecemos o universo de trabalhadores diretamente contratados como o universo total, os terceirizados passam de 1.000% de sua força de trabalho; 362% da mão de obra da Petrobras é também terceirizada, nesta mesma lógica. Argumentos econômicos e operacionais favoráveis a parte, a terceirização é também uma forma de precarização de mão obra bastante conhecida, pois, comumente, os terceirizados têm salários menores e menores benefícios e garantias que os funcionários da empresa mãe. É ainda uma forma de “confundir” a percepção de seus balanços, uma vez que os indicadores do corpo funcional são estabelecidos somente sobre o universo de trabalhadores diretamente contratados; poderiam ter números bem menos favoráveis, caso fossem considerados também os terceirizados.

Um segundo aspecto diz respeito a como as empresas, a despeito da adoção dos programas de equidade de gênero e raça, são eminentemente masculinas e brancas, sobretudo, quando falamos em cargos de chefia. O Gráfico 3.2 mostra o percentual de mulheres contratadas diretamente em cada empresa em relação ao número de funcionário diretamente contratados em 2010 e o 3.3 a mesma relação para o número de negros contratados diretamente pelas empresas:

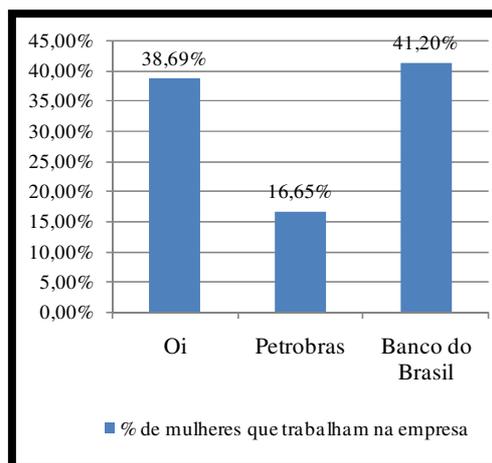
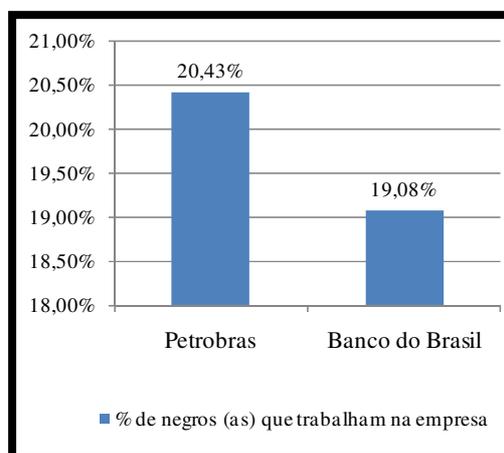


Gráfico 3.2 – Percentual de mulheres contratadas por cada empresa em relação ao seu número total de contratados diretamente no ano de 2010.

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Na Oi 4.573 mulheres são diretamente contratadas, o que corresponde a 38,69% de sua mão de obra; na Petrobras o número de mulheres soma 13.408, correspondendo a 16,65% de sua mão de obra diretamente contratada e no Banco do Brasil, 44.921 mulheres estão entre funcionários, correspondendo a 41,20% de sua mão de obra diretamente contratada. Quando o assunto é percentual de mulheres ocupando cargos de chefia, o Banco do Brasil se sobressai por ter maior percentual – 34,6% - e a Petrobras com o menor percentual de mulheres em cargos de chefia – 13,30%.



Nota: A Oi não declarou essa informação.

Gráfico 3.3 – Percentual de negros (as) contratados por cada empresa em relação ao seu número total de contratados diretamente no ano de 2010.

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

O número de negros não é declarado pela Oi. No Banco do Brasil, o número de negros é somado ao número de índios. Os negros e pardos são contabilizados por auto-declaração, ou seja, é preciso que o funcionário se reconheça como negro ou pardo. Na Oi, apesar do longo tempo que lidam com este modelo de balanço social – pelo menos desde 2003

– não há declaração de negros ou pardos ou do percentual deles ocupando cargos de chefia. Banco do Brasil e Petrobras tem percentuais parecidos, perto de 20% de negros ou pardos ocupando postos de trabalho, contudo, no Banco do Brasil somente 5,51% ocupam cargos de chefia.

E o terceiro aspecto que chama a atenção em relação à desigualdade interna é sobre o não cumprimento da lei de ocupação de postos de trabalho com portadores de deficiência ou necessidades especiais<sup>29</sup>. O Gráfico 3.4 mostra o percentual de deficientes em relação às exigências da lei:

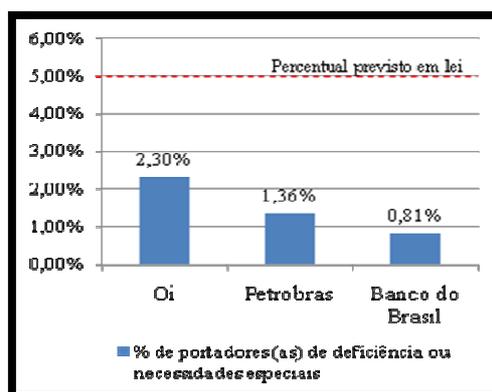


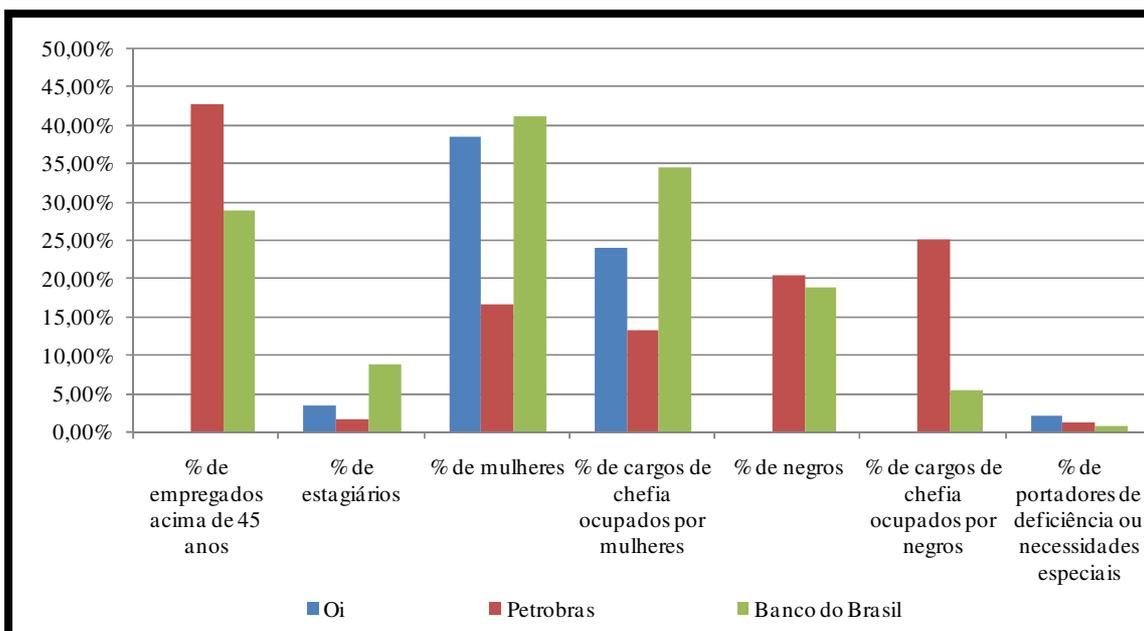
Gráfico 3.4 – Percentual de portadores (as) de deficiência ou necessidades especiais contratados diretamente pelas empresas ao final do ano de 2010.

Fonte: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Todas as empresas têm um percentual menor que o exigido por lei para o número de funcionários portadores de deficiências ou necessidades especiais que contratam diretamente.

Por último, vemos no Gráfico 3.5, uma comparação entre os indicadores do corpo funcional das empresas estudadas:

<sup>29</sup> Segundo o TEM – Ministério do Trabalho e Emprego -, a cota depende do número geral de empregados que a empresa tem no seu quadro, na seguinte proporção, conforme estabelece o art. 93 da Lei nº 8.213/91: de 100 a 200 empregados - 2%; de 201 a 500 - 3%; 501 a 1.000 - 4% e de 1.001 em diante, caso das três empresas - 5% (MTE, 2007)



Nota: a Oi não declara percentual de empregados (as) acima de 45 anos e de negros (as) diretamente contratados.

Gráfico 3.5 – Comparação dos indicadores do corpo funcional da Oi, Petrobras e Banco do Brasil no ano de 2010.

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Olhando todos os indicadores do corpo funcional das empresas, vemos que Petrobras se sobressai positivamente em relação aos empregados acima de 45 anos e percentual de negros (as) ocupando cargos de chefia e, negativamente, por percentual de estagiários, mulheres e percentual de mulheres em cargos de chefia. A Oi se sobressai positivamente em relação ao percentual de mulheres contratadas e de cargos de chefia ocupados por mulheres e negativamente por não declarar os empregados acima de 45 anos e os negros contratados. O Banco do Brasil se sobressai em relação ao percentual de mulheres e de mulheres em cargos de chefia e negativamente em relação aos negros (as) em cargos de chefia.

--

Dentre os principais desafios colocados pelo conceito de responsabilidade social, a solução para a questão social, visando reduzir a pobreza e promover a equidade, é mundialmente reconhecida. Os desafios implicam a adoção de novos meios de produção, mas sobretudo, nova racionalidade que leve estes aspectos em consideração. Desta forma, promover internamente a igualdade nas empresas passa a ser uma condicionante. As empresas que estudamos não estão nesta jornada há pouco tempo; ao contrário, estão entre as primeiras empresas que avançaram no caminho da responsabilidade social e, segundo seus prêmios e reconhecimento público, entre as melhores.

Mas podemos perceber, ao olhar os números que correspondem aos indicadores do corpo funcional, como um exercício, que reproduzem as desigualdades, apesar de sua visibilidade pública indicar o contrário.

As desigualdades reproduzidas nos mostram que a racionalidade do sistema hegemônico - acumulação e pobreza - é viva dentro das empresas e talvez seja este ambiente o mais propício para esta racionalidade. Para alcançar o desenvolvimento sustentável seria preciso modificar a racionalidade dominante. Mas o que observamos é que esta racionalidade não só não está mudando, como está se expandindo para além dos domínios das empresas e ganha ainda mais espaço ao avançar em direção às comunidades com a mesma lógica.

### **3.8.3 – Indicadores sociais internos**

Estes indicadores fazem também parte do Modelo IBASE e correspondem aos investimentos empresariais realizados em retribuição direta aos funcionários. A lógica do modelo estabelece uma relação entre o lucro e a retribuição interna. Nestes indicadores, relatam-se os seguintes aspectos: Alimentação; Encargos sociais compulsórios; Previdência privada; Saúde; Segurança e saúde no trabalho; Educação; Cultura; Capacitação e desenvolvimento profissional; Creches ou auxílio-creche; Participação nos lucros ou resultados; Outros e; Total de investimentos em Indicadores sociais internos.

Entretanto, vamos fazer um recorte trazendo somente os investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional e participação nos lucros e resultados, ainda em relação à fundamentação teórica utilizada. Segundo esta, por um lado, este seria um dos investimentos mais fundamentais, pois além do suporte ao desempenho empresarial, os funcionários seriam o ponto de tangência entre negócios e sociedade (PORTER E KRAMER, 2006). Por outro lado, os funcionários são o objeto do participacionismo, que aumenta a sujeição do trabalhador; o investimento em capacitação interna para o trabalho, um dos elementos alienantes da racionalidade social e, ainda, o resultado deste investimento e desta lógica – gerencialista – um dos elementos responsáveis pela disseminação da ideologia da administração para a sociedade, aspecto igualmente alienante, uma vez que os faz abstrair das dimensões para aquiescer e participar ativamente, como produtores, das prescrições de modelos para a perenização do sistema que cada vez menos nos deixa possibilidades de escolha, pois uniformiza a racionalidade (TRAGTENBERG, 2005; LÓPEZ-RUIZ, 2004; GAULEJAC, 2007; FLUSSER, 2008; SEN, 2000; ZAOUAL, 2008).

A Tabela 3.4 apresenta receita, lucro, folha de pagamento, participação dos trabalhadores nos lucros e resultados, os investimentos em capacitação profissional e o total de investimentos nos indicadores sociais internos nas três empresas:

<b>Tabela 3.4 – Indicadores sociais internos</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Oi</b>	<b>Petrobras</b>	<b>Banco do Brasil</b>
Receita bruta	45.928.000	268.107.000	93.153.000
Receita Líquida	29.479.000	213.274.000	26.334.600
Lucro líquido	1.749.000	35.189.000	11.703.000
Folha de pagamento bruta <sup>30</sup>	1.967.099	11.462.000	13.019.591
Participação nos lucros ou resultados <sup>31</sup>	318.322	1.691.000	1.756.190
Capacitação e desenvolvimento profissional <sup>32</sup>	11.809	366.000	73.353
Total - Indicadores sociais internos	931.628	11.006.000	7.466.159
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa <sup>33</sup>	Não declarado	22,41	17

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011

Para melhor visualização, compararemos as empresas em alguns indicadores:

- a) Total de indicadores sociais internos x Folha de pagamento bruta, no Gráfico 3.6:

<sup>30</sup> Somatório de remuneração (salários, gratificações, comissões e abonos), 13º salário, férias e encargos sociais compulsórios (INSS, FGTS e contribuição social) (IBASE, 2012).

<sup>31</sup> Participações que não caracterizem complemento de salários (IBASE, 2012).

<sup>32</sup> Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído os salários) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregados (as) (IBASE, 2012).

<sup>33</sup> Esta relação é o resultado absoluto da divisão da maior remuneração pela menor. Esta demonstração faz parte do grupo de indicadores do modelo IBASE chamado “Informações relevantes quanto à ética, transparência e responsabilidade social” (IBASE, 2012).

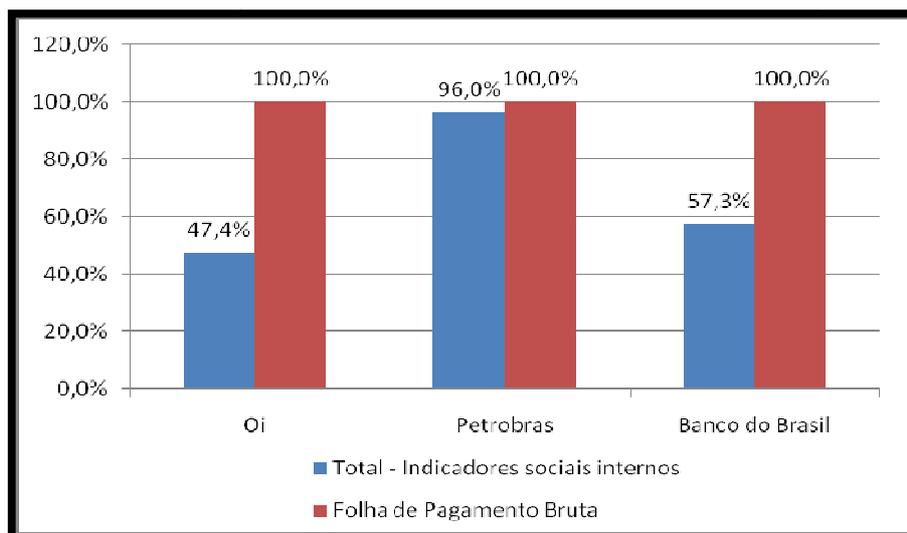


Gráfico 3.6: Total de indicadores sociais internos x Folha de pagamento bruta  
 Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011

Em relação aos investimentos sociais internos totais, a Petrobras seria a empresa na qual as condições de trabalho em relação à investimentos sociais é a mais favorável ao funcionário, com 96% do valor de sua folha de pagamento bruta investida em benefícios para os funcionários.

b) Total de investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional x Folha de pagamento bruta, no Gráfico 3.7:

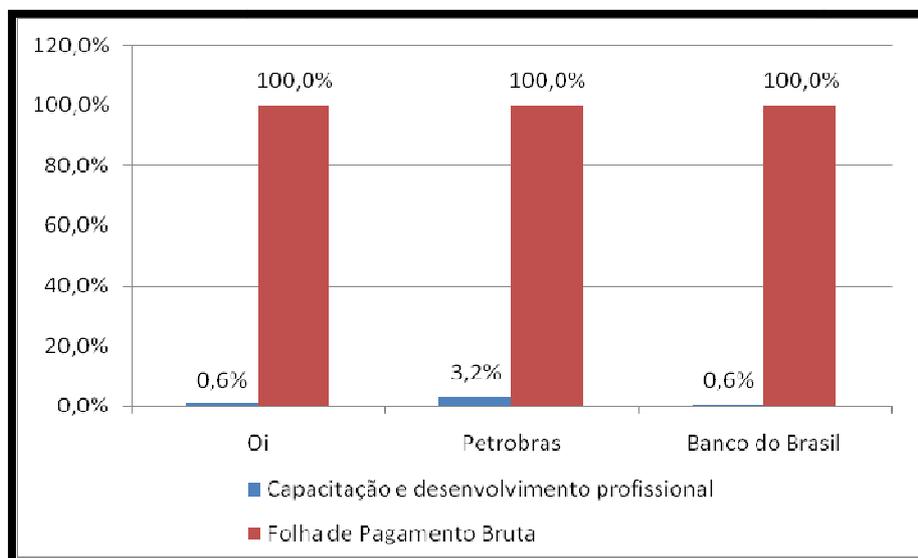


Gráfico 3.7: Total de investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional x Folha de pagamento bruta.

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Quando recortamos somente os investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional em relação a mesma Folha de pagamento, a Petrobras continua em vantagem em relação à Oi e Banco do Brasil.

c) Total de Participação nos lucros x Folha de pagamento bruta, no Gráfico 3.8:

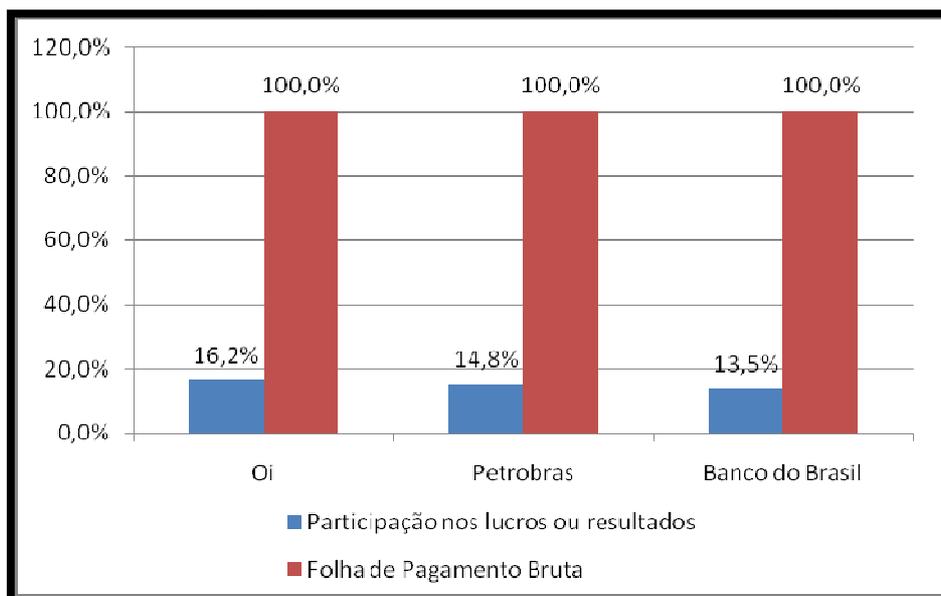


Gráfico 3.10: Total Participação nos lucros e Folha de pagamento bruta.

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Contudo, em relação à distribuição dos lucros aos funcionários, embora relativamente próximos, os resultados oferecem alguma vantagem à Oi.

Na lógica de construção do modelo IBASE de Balanço Social, o tamanho da folha de pagamento, é a sua retribuição direta aos funcionários. Se, por um lado, o treinamento mantém a empregabilidade do funcionário, por outro, fortalece o oligopólio<sup>34</sup>.

### 3.8.4 – Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania corporativa

O grupo de indicadores do modelo IBASE de balanço social chamado *Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania corporativa* reúne uma série de informações que traduzem a forma como a empresa se relaciona com os próprios colaboradores – diferenças de salários, padrões de segurança e acidentes de trabalho, previdência privada, liberdade sindical, trabalho voluntário, participação nos lucros – e com a cadeia de valor – seleção de fornecedores, reclamações de consumidores. Vamos nos deter aqui em três informações com proximidade maior com nosso objetivo de pesquisa: (1) relação entre maior e menor remuneração; (2) quem decide sobre projetos sociais e ambientais e (3) a quem a participação nos lucros e resultados contempla.

A Tabela 3.5 expõe estas informações:

<b>Tabela 3.5: Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania corporativa</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Oi</b>	<b>Petrobras</b>	<b>Banco do Brasil</b>
Relação entre a maior e a menor remuneração na	Não declarado	22,41	17,0

<sup>34</sup> Na economia, oligopólio corresponde a uma forma na qual um grupo de empresas promove o domínio de determinada oferta de produtos e/ou serviços. Ao investir em capacitação para o trabalho, as empresas colaboram com a manutenção da estrutura de mercado.

empresa <sup>35</sup>			
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	Direção <sup>36</sup>	Direção	Direção
A participação nos lucros ou resultados contempla	Não declarado	Todos os (as) empregados (as)	Todos os (as) empregados (as)

Fontes: Elaborado a partir de Petrobras, 2011; Oi, 2011; Banco do Brasil, 2011.

Na Oi, não há, como já vimos, um modelo de balanço claro, a informação quanto à diferença de salários não é declarada. Na Petrobras, o maior salário corresponde a 22,41 vezes o menor salário e no Banco do Brasil esta relação é igual a 17. Isto significa dizer que se o menor salário correspondesse ao salário mínimo nacional – R\$ 622,00 – na Petrobras o maior salário seria equivalente a R\$ 13.939,02 e no Banco do Brasil seria R\$ 10.534,00.

A Oi também não declara as outras duas informações. Entretanto, sabemos que a decisão sobre os investimentos em projetos sociais é tomada pela direção, o mesmo ocorre na Petrobras e no Banco do Brasil.

A participação nos lucros, que corresponde à retribuição da empresa aos colaboradores na Petrobras e Banco do Brasil contempla todos os funcionários.

Chama a atenção o fato de nas três empresas os projetos sociais serem definidos pelas direções. Se a cultura do investimento social não é discutida nem mesmo dentro da empresa, não podemos estranhar a forma não dialogal desta definição com as comunidades.

### **3.8.5 – Aspectos do ISP segundo a economia gerencialista e a pedagogia do monitoramento**

Aqui nos inspiramos nas perspectivas de Zaoual e Gaulejac para verificarmos diferenças e semelhanças entre os estilos na condução do ISP.

Em Gaulejac o gerencialismo ou economia gestionária consistiria em prescrever modelos de administração que envolvam coletivamente os recursos, inclusive os humanos, rumo a um objetivo, nutrido por métricas - quantofrenia – a serviço do capitalismo financeiro. Em Zaoual, este tipo de desenvolvimento “transposto”, seria desastroso. O desenvolvimento por meio dos projetos sociais deveria seguir uma a

<sup>35</sup> Esta relação é o resultado absoluto da divisão da maior remuneração pela menor. Esta demonstração faz parte do grupo de indicadores do modelo IBASE chamado “Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial” (IBASE, 2012).

<sup>36</sup> Apesar desta informação não estar declarada no relatório de sustentabilidade da Oi, conhecemos o processo, já descrito no capítulo 2.

cultura e identidades locais, acompanhados por uma pedagogia do monitoramento, mais dialogal.

Ao realizarmos a Tabela 3.6, primeiro extraímos da descrição do ISP das empresas no Capítulo 2, aspectos que julgávamos definidores de sua forma de gestão. Depois da tabela preenchida, utilizamos as perspectivas de Gaulejac e Zaoual para colori-las – cinza para aspectos gerencialistas e azul para aspectos mais dialogais, como mostrado abaixo:

<b>Tabela 3.6: Aspectos do ISP segundo a economia gerencialista e a pedagogia do monitoramento</b>			
<b>Aspectos ligados à estratégia</b>	<b>Petrobras</b>	<b>Oi</b>	<b>Banco do Brasil</b>
<b>(1) Definição de objetivos ligados à estratégia</b>	x	x	x
<b>(2) Investimento relacionado a aspectos do negócio</b>	x	x	x
<b>(3) Exigência de prestação de contas via relatórios</b>	x	x	x
<b>(4) Investimento relacionado diretamente a ofertas de mercado</b>	--	x	x
<b>(5) ISP por edital</b>	x	x	-
<b>(6) Roteiro para submissão de projeto de investimento</b>	x	x	-
<b>(7) Projetos submetidos por internet</b>	x	x	-
<b>(8) Exigências de exposição de marca</b>	Claramente exigida em edital e item do contrato	Claramente exigida em edital e item do contrato	Não exigida ou não publicizada a exigência
<b>(9) Diálogo com comunidade antes do investimento<sup>37</sup></b>	-	-	x
<b>(10) Acompanhamento pessoal constante por parte do investidor</b>	-	-	x
<b>(11) Contato pessoal com atores e projetos</b>	No evento dos contemplados e eventualmente durante patrocínio	No evento dos contemplados e eventualmente durante patrocínio	Antes e durante todo o processo
<b>(12) Mensuração dos</b>	Cotidiana, por meio de	Cotidiana, por meio	Formalmente, dois

<sup>37</sup> Não dialogam nem mesmo internamente, como mostrado no item 3.8.4 *Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania corporativa*.

<b>resultados</b>	sistema de gestão computadorizado	de sistema de gestão computadorizado	anos após o início do investimento. Mas o desenvolvimento é acompanhado nas reuniões do grupo gestor.
-------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	---

aspectos mais claramente ligados à economia gerencialista

aspectos mais claramente ligados à pedagogia do monitoramento

Fontes: Elaboração própria, 2012.

Aspectos mais claramente ligados à economia gerencialista estão marcados em cinza: (1) Definição de objetivos ligados à estratégia; (2) Investimento relacionado a aspectos do negócio; (3) Exigência de prestação de contas via relatórios; (4) Investimento relacionado diretamente a ofertas de mercado; (5) ISP por edital; (6) Roteiro para submissão dos projetos; (7) Projetos submetidos por internet; (8) Exigência de exposição da marca.

Percebemos ainda que os três primeiros aspectos são iguais nas três empresas. Na Oi, a definição de investimento social está ligado diretamente à oferta de mercado, uma vez que privilegia a tecnologia da informação, seu principal produto; no Banco do Brasil, os projetos sociais estão relacionados, ao fim, com a bancarização dos excluídos do sistema bancário, reforçando suas ofertas de mercado e aumentando sua carteira de clientes. Na Petrobras este viés não é tão claro, os investimentos estão mais ligados a mitigação de impacto negativo – contemplando comunidades afetadas por operação – mas não estão diretamente ligados a produtos e ofertas de mercado, uma vez que seus clientes são eminentemente corporativos.

Nos aspectos de 5 a 8, ainda representando a economia gerencialista, verificamos que Oi e Petrobrás mantêm uma forma bem parecida de atuação – marcadas em cinza mais forte -, diferente, contudo, da forma de atuação do Banco do Brasil – em azul. Há distância entre empresas e comunidades na forma escolhida para captar projetos sociais na Petrobras e na Oi, que o fazem por meio de editais. Nas duas empresas, há também um roteiro pré-definido que enquadra o projeto nos aspectos que caracterizam os temas que desejam patrocinar, bem como os números – metas e objetivos – que devem estar nos contemplados. Os projetos das duas empresas são submetidos pela internet, acentuando a falta de diálogo com as comunidades. No Banco do Brasil, não há edital ou roteiro; os projetos são definidos em discussão com as próprias comunidades, caracterizando uma forma mais dialogal de atuação.

Aspectos mais claramente ligados a pedagogia do monitoramento estão marcados em azul: (9) Diálogo com comunidades antes do investimento; (10) Acompanhamento pessoal constante por parte dos investidores; (11) Contato pessoal com atores e projetos; (12) Mensuração de resultados.

Aqui, percebemos que a forma de acompanhamento do Banco do Brasil está mais próxima da perspectiva de Zaoual, quando realiza diálogo prévio ao investimento, acompanhamento pessoal por representante da empresa por meio de contato pessoal com os projetos e seus atores. A mensuração formal dos resultados dos investimentos do BB realizadas dois anos após o investimento, entretanto, o contato pessoal com projeto e atores e as reuniões periódicas com os stakeholders do projeto monitoram mais dialogalmente os resultados do processo.

### **3.8.6 - O que promovem os investimentos sociais privados**

Aqui analisaremos alguns aspectos em relação às questões pré-definidas pelas empresas para os patrocínios que realizam na área social, aspectos estes extraídos dos sites das empresas e dos regulamentos e editais do ISP.

Esta análise é inspirada em Tragtenberg e Sen.

Tragtenberg (2005) identifica no mecenato um dos instrumentos para negociação e influência das empresas nos rumos das políticas públicas. Para o autor, ao aportar recursos expressivos em áreas privadas de interesse público – se referia especificamente à cultura, artes e pesquisa científica – as empresas ganhavam condições de encobrir a “exploração” da criatividade social e influenciar na forma como os governos lidam com suas políticas para as áreas. Tragtenberg não trabalhou o patrocínio social que à época de sua obra, ainda não era um tema recorrente na administração como é hoje. Mas aportou na qualificação e capacitação profissionais um dos instrumentos da ideologia empresarial.

De Sen (2000), inspiramo-nos na noção de que o “verdadeiro” desenvolvimento não é pré-definido e que deva ampliar a liberdade de escolha das populações excluídas para que possam desenhar suas próprias vidas e que o caminho que tomam seja, de fato, fruto de suas decisões frente às opções que estão postas. Assim, o desenvolvimento, em sua concepção, amplia as opções, aumentando as possibilidades de escolha que as comunidades valorizem. Em Sen, a responsabilidade individual precede a responsabilidade social e é fruto desta liberdade em escolher.

Desta forma, projetos sociais que primassem pelo desenvolvimento seriam os que dessem opções de escolha aos beneficiários descaracterizando o que Tragtenberg chama de “ditadura da vida”, ligada à cultura empresarial e sua disseminação por meio da capacitação para o trabalho.

Na Tabela 3.8, comparamos o desenho dos programas de investimento social privado nas empresas estudadas:

<b>Tabela 3.8: Desenho dos programas de ISP nas empresas estudadas</b>			
<b>Desenho dos programas</b>	<b>Oi</b>	<b>Petrobras</b>	<b>Banco do Brasil</b>
Promoção de	Desenvolvimento humano	Cidadania e desenvolvimento humano	Atividades e tecnologias ambientalmente corretas
Objetivo	Propostas voltadas para o desenvolvimento de tecnologias sociais <sup>38</sup> baseadas na aplicação de tecnologias da informação e comunicação <sup>39</sup> , promoção de cidadania em comunidades de baixa renda ou de grupos vulneráveis	Geração de renda e oportunidade de trabalho; educação para a qualificação profissional; e garantia dos direitos da criança e do adolescente.	Desenvolvimento por meio de atividades produtivas com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas
Foco	Utilização de tecnologias da informação e da comunicação para promoção de desenvolvimento das comunidades locais.	Ações diretas.	Concertação, juntar parceiros, para que trabalhem em harmonia, planejando soluções em conjunto e transformando a realidade de comunidades
Público preferencial	Crianças e jovens	Jovens	Não há exigências claras
Alguns parâmetros	- tecnologias da informação e comunicação como inclusão social e democratização do conhecimento;  - ações reaplicáveis.	- geração direta de empregos formais	- a comunidade participa ativamente das decisões  - a comunidade decide no que quer investir seus esforços
Capacitação	10% do valor solicitado reservado para capacitação da organização em gestão de projetos sociais	Educação para qualificação profissional nos projetos e das organizações proponentes (gestão de projetos)	Não há exigências claras, o projeto deve contemplar o que for necessário em termos de assistência técnica, adoção de tecnologias, capacitação e consultorias

Fontes: Elaboração própria a partir de sites e regulamentos dos programas.

Percebemos que na Petrobras e Oi, a diferença fundamental se dá pelo uso da tecnologia da informação e comunicação pré-determinado pelo regulamento da Oi, mas que ambas as empresas provovem a mesma coisa, ligada aos objetivos que estas precisam alcançar para suas estratégias, reduzindo o desenvolvimento humano e a cidadania ao uso de tecnologia, na Oi, e a educação para o trabalho na Petrobras.

No Banco do Brasil, o programa se articula para alcançar resultados mais amplos, decididos em conjunto com as comunidades e diferentemente das outras duas empresas, os objetivos estão mais permeáveis às escolhas comunitárias. A despeito disto, a

<sup>38</sup> Tecnologias Sociais – produtos, técnicas ou metodologias capazes de gerar resultados efetivos de desenvolvimento social nas comunidades por elas beneficiadas (OI FUTURO, 2010).

<sup>39</sup> Tecnologias da Informação e Comunicação – todos os meios que possibilitem digitalizar e transmitir informações à distância e que permitam o trabalho colaborativo em rede. Exemplos: computadores pessoais, pendrives, CDs, DVDs, telefonia móvel, IPTVs, entre outros (OI FUTURO, 2010).

estratégia do Banco não fica prejudicada, pois encontraram uma forma de, ao mesmo tempo, oferecer maior liberdade de escolha às comunidades e alcançar os objetivos de bancarização e aumento da carteira de clientes, elementos fundamentais de sua estratégia de negócios. A “concertação” utilizada como método do Banco do Brasil é a própria utilização do capital humano do funcionário: a “banda” toca conforme o que o “maestro rege e o som sai afinado”. Entretanto, a comunidade determina o caminho a seguir para a utilização dos recursos disponibilizados.

### **3.8.7 – Gestão do relacionamento com partes interessadas e tipos de relação no ISP**

Aqui traremos as prescrições da *gestão do relacionamento e da comunicação com as partes interessadas* dos Indicadores Ethos (INSTITUTO ETHOS, 2011b) para analisar o tipo de relação que as empresas estudadas mantêm com as comunidades.

O indicador 6 dos Indicadores Ethos considera 4 estágios<sup>40</sup> em relação ao *planejamento e engajamento com partes interessadas* e sua aplicação corresponde à pergunta: “considerando seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa...”. Os estágios vão desde a consciência da importância do diálogo e engajamento para o sucesso do negócio e para a efetivação da RSA – estágio 1 -, passa, nos demais estágios, pela compreensão e identificação das partes e mapeamento dos dilemas dos stakeholders periodicamente, até o último estágio – estágio 4 – onde além dos anteriores, a empresa seleciona as partes com as quais quer se engajar. Pelo indicador 6, concluímos que as empresas que tem políticas ou programas de ISP já estão conscientes, compreendem, mapearam e escolheram as comunidades como parte de seus objetivos estratégicos e de negócios.

O indicador 7, utilizado para avaliar a *implementação do engajamento com partes interessadas*, responde à pergunta: “a empresa ao engajar-se com suas partes interessadas...”. Os estágios aqui vão desde iniciar o diálogo com uma ou mais partes para entender a demanda – estágio 1 -, passando por dialogar com partes que já tenham sofrido impacto – “remediar impactos socioambientais” – e ter estratégia de gestão deste relacionamento nas políticas e processos até chegar ao estágio 4, no qual a empresa prevê, minimiza ou elimina externalidades em diálogo. Pelo indicador 7 podemos concluir que as empresas que investem em ISP o escolheram como a forma de diálogo e relação permanentes para eliminar ou minimizar impactos.

---

<sup>40</sup> Ver Capítulo 1, item 1.3.3 - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

No indicador 43, para avaliar o *financiamento de ação social*, em resposta à pergunta: “o investimento social da empresa é baseado em...”. Os estágios correspondem à determinação de verba variável, sob demanda – estágio 1 -, passando pela definição de verbas no orçamento e programa estruturado, até chegar no ISP estruturado, assegurado a longo prazo no estágio 4. Pelo indicador 43 concluímos que a empresa correta é a que tem recursos para investir com constância, caso das empresas estudadas neste trabalho.

Em análise dos 3 indicadores diretamente relacionados ao objeto deste trabalho, podemos concluir que o melhor diálogo é o realizado em favor da empresa, por seus interesses de negócios e com recursos financeiros garantidos. Isso pressupõe que se a empresa tiver recurso, puder usá-lo com continuidade e escolher à quais grupos privilegiará, seu ISP estará adequado. Ou seja, o foco da lógica é a transferência de recursos financeiros para melhorar os resultados dos negócios.

Explicitamente, isto pode significar que só são engajados os que interessam aos objetivos estratégicos das organizações que tocam os indicadores, caracterizando o que Kreiton (2004) classificou como Gestão das Questões Sociais; abordagem de cunho instrumental e utilitária, qualificando a atitude como engajamento, mas não como atitude dialogal. É da empresa o poder de decisão para identificar, mapear, escutar ou não e decidir sobre o que será, deixando dúvidas sobre os benefícios positivos do engajamento.

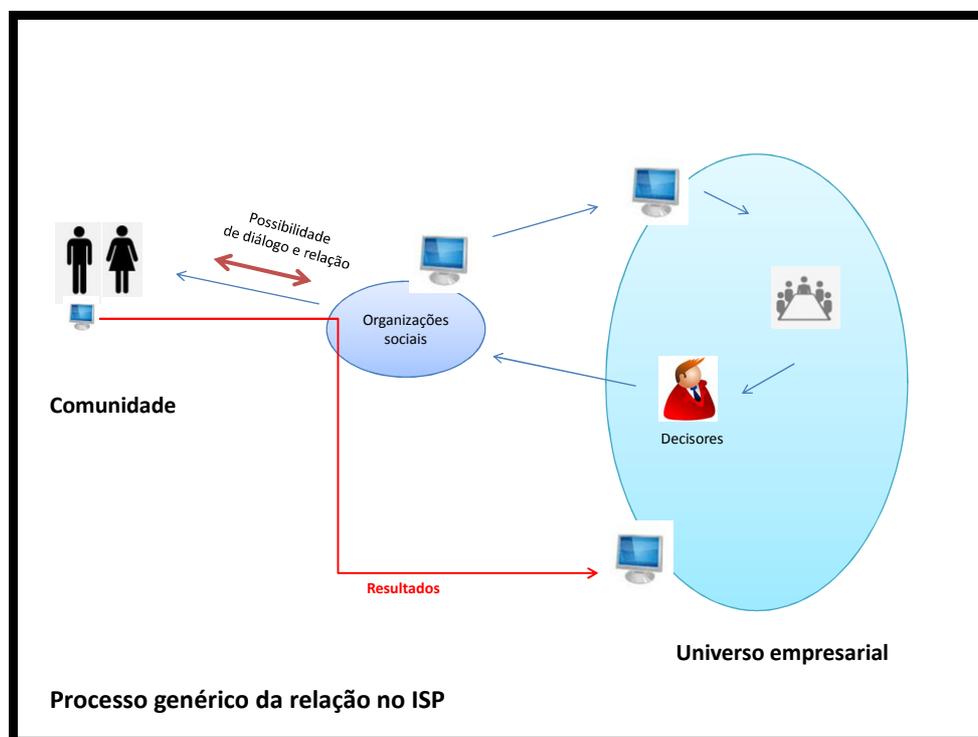
Quando acompanhamos a forma como esta relação ocorre nas três empresas, percebemos que estes parâmetros não são suficientes nem para garantir relação, nem para garantir diálogo.

Considerando que a relação com as comunidades na RSA se dá por meio do ISP, vamos analisar os tipos de relação que estas empresas mantêm com as comunidades. Para tal, iniciamos nossa análise tentando entender melhor a relação entre estes dois atores, desenhando o que representa o fluxo do estabelecimento de relações desde que o edital de patrocínio é tornado público até o relatório final, entregue ao fim do período do projeto.

Fica evidente a distância entre a “expertise”, que formula e aprova as regras de patrocínio dos projetos, e as comunidades. Os limites e as possibilidades de avanço dos projetos nascem na empresa e não nas comunidades ou na relação, determinados por objetivos empresariais, definidos pelo edital e mantidos por instrumentos de elaboração, monitoramento e avaliação de projetos. Notaremos que, ao contrário das propostas de Buber para o diálogo e de Zaoual, para o monitoramento, a comunidade pode estar

distante dos que propõem projetos e muito distante dos que os julgam como aptos a serem incrementados com recursos. As observações mostram, ainda, que a superfície projetada, de Flusser, pode encontrar significado na percepção que temos a respeito destas relações.

A Figura 3.1 representa o desenho do processo genérico de ISP:



Figuras 3.1: Processo genérico de relação no Investimento Social Privado.  
Fonte: elaboração própria, 2012.

E o que nos mostra esta figura?

A figura nos mostra que a comunidade pode ou não ser consultada pela organização social que a representa. Esta organização pode ou não ter a proximidade e a atitude de escuta com a comunidade, mas o modelo não assegura nenhum destes aspectos. O que temos, então, é a **possibilidade** de diálogo e relação entre a comunidade e a organização social e não entre a comunidade e a empresa, como sugere o conceito de RSA, indicando a terceirização que falávamos no Capítulo 2.

A organização social elabora e submete um projeto à empresa. De acordo com as regras do edital, em tese e pela transparência do processo, não há contato entre esta organização social e a empresa neste processo. Neste aspecto, a organização trabalha como uma espécie de intermediário entre a comunidade e a empresa e detêm as condições e o conhecimento para representá-la na proposta de patrocínio.

Na empresa, bancas de avaliação são montadas com funcionários e/ou convidados, de fora da empresa. Estes “julgadores” avaliam as propostas conhecendo ou não a

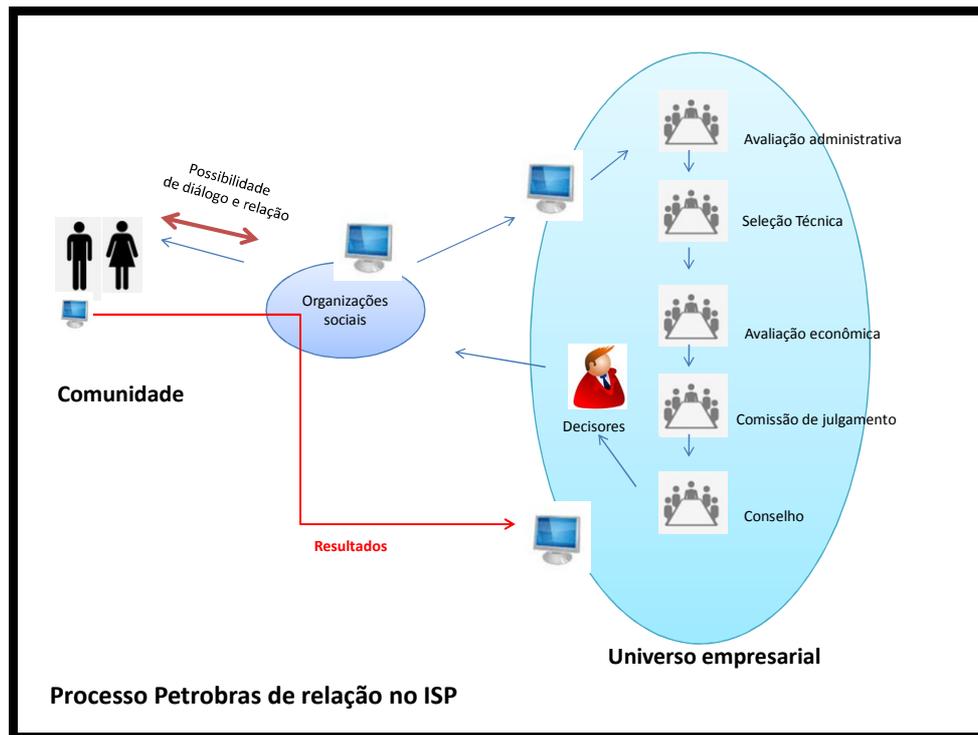
comunidade e selecionam um número de projetos aptos maior que os que serão patrocinados, de maneira a deixar a decisão final aos decisores das empresas. Os decisores escolhem e comunicam o apoio concedido às organizações que passam a ser porta vozes e intermediárias “oficiais” entre a comunidade e a empresa, depois que assinam contrato no qual se comprometem a executar e entregar os resultados. As organizações junto com as comunidades, executam o projeto que, periodicamente, é monitorado por meio do preenchimento de formulários de monitoramento – pela comunidade e/ou pela organização social – que são submetidos à empresa. Em função da análise destes formulários, a empresa libera as parcelas de patrocínio subsequentes ou não. É também por meio da análise destes formulários que a empresa poderá definir uma visita para conhecer o projeto em execução na comunidade. Boa parte das vezes o que faz com que a empresa decida por uma visita à comunidade é justamente a percepção de que os resultados estão abaixo do esperado.

Percebemos que o único fluxo contínuo que pode - mas não necessariamente é assim - ligar a comunidade diretamente à empresa é o fluxo de apresentação de resultados, mas entendemos ainda que boa parte das vezes é a organização social que se responsabiliza por ele; nos dois casos, os resultados são apresentados por meio de formulários - relatórios - preenchidos e enviados pela rede.

A realização do projeto ocorre com o envolvimento da comunidade, mas o processo utilizado para escolher quais projetos patrocinar passa longe da relação. Na realização do projeto, igualmente, não há garantias de que a comunidade e a empresa se relacionem.

Desenhemos ainda este mesmo fluxo para cada uma das empresas que estudamos.

A Figura 3.2 mostra este mesmo fluxo na empresa Petrobras:



Figuras 3.2: Processo de relação de ISP na Petrobras.  
 Fonte: elaboração própria, 2012.

O processo da Petrobras possui mais etapas que o processo genérico e que o processo na Oi. É tido no mercado como um processo modelo, mas sua essência não difere do processo genérico, apresentado anteriormente. Na Petrobras, são as organizações sociais, da mesma forma, que elaboram e se responsabilizam pelos projetos de intervenção e, da mesma maneira, podem ou não elaborá-los em conjunto com a comunidade. Portanto, há, de novo, a possibilidade de relação e diálogo, mas, da mesma forma, não há garantias de que ocorram. Na Petrobras, entretanto, tanto organizações quanto comunidades podem ter algum nível de relação com a empresa por meio das caravanas sociais ou virtuais que tiram dúvidas sobre como elaborar a proposta, que são, também, virtuais, submetidas pela internet.

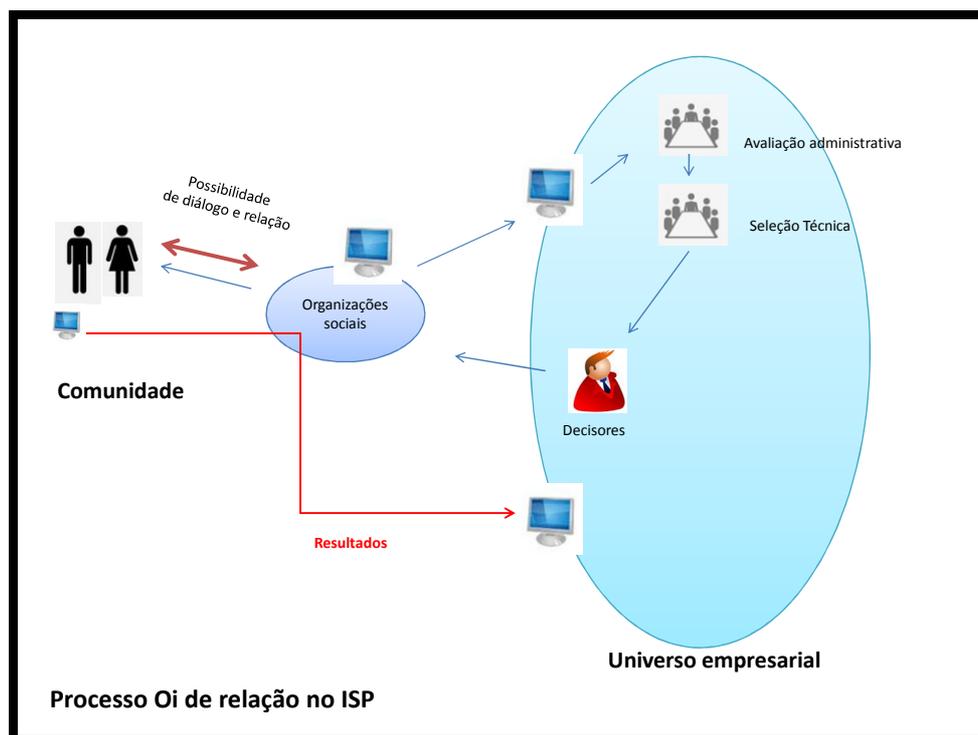
O processo de seleção é maior e mais cuidadoso, digamos assim. Como já relatado, este processo de análise das propostas passa por cinco etapas: avaliação administrativa - eliminatória; seleção técnica; avaliação econômica; comissão de julgamento - também eliminatória - e seleciona um número de projetos maior do que a empresa irá patrocinar e envia esta seleção ao conselho. O conselho escolhe os contemplados, que serão informados aos decisores. Os decisores entram então em contato com as organizações sociais que entram em contato com as comunidades.

Na Petrobras, o processo de seleção parece mais “profissionalizado” desde a perspectiva da gestão e a seleção mais criteriosa; suas inúmeras etapas, entretanto, tornam o

caminho entre comunidade e empresa mais mediado; existem nove etapas entre a comunidade e o resultado da seleção, criando uma contradição: quanto mais criterioso o processo, mais distante estão empresa e comunidade, mais mediada a relação. Para garantir que o projeto ultrapasse tantas etapas, é necessário que seja muito bem redigido; estar tecnicamente bem elaborado, sob esta perspectiva, é condição para que o projeto avance em suas diversas fases de seleção. Aqui temos uma outra contradição: se a comunidade não tem um representante tecnicamente capacitado para a elaboração do projeto, dificilmente conseguirá acessar o patrocínio.

O processo da Petrobrás é também o mais transparente. É possível achar informações sobre todas as suas etapas e, entre os especialistas que participam das etapas, há sempre jornalistas da grande imprensa e de pequenos grupos de comunicação comunitária que veiculam notícias sobre o assunto. Assim, no processo de pesquisa para este trabalho, mesmo que não tivesse acompanhado nenhuma seleção, não teria dificuldade para achar as informações.

O processo da Oi segue a lógica do modelo Petrobrás, como vemos na Figura 3.3:



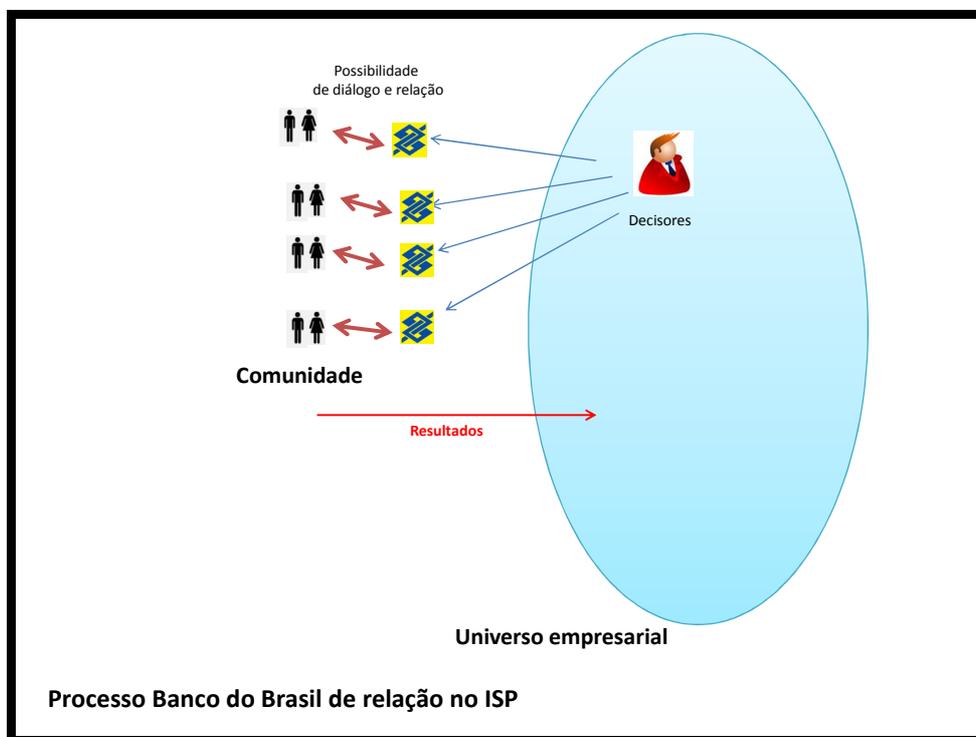
Figuras 3.3: Processo de relação no ISP no Oi Futuro.  
Fonte: elaboração própria, 2012.

Na Oi o processo é bastante semelhante ao da Petrobras, entretanto menor. Envolve um número menor de contemplados, menor recurso de patrocínio, menos etapas de processo de escolha, menos especialistas na avaliação e julgamento das propostas. Há, entre a comunidade e o resultado da seleção, cinco etapas e, dentro do Instituto, o processo é

bem menor, se comparado ao da Petrobras, uma vez que depois de submetidos, os projetos passam somente pela avaliação de adequação às determinantes do edital e seleção técnica, bem mais simples e curto em duração. Da mesma forma, uma vez selecionados os projetos julgados adequados, segundo as regras do edital, em número maior que a capacidade de patrocínio, estes são enviados aos decisores que escolhem os contemplados, comunicam às organizações sobre a escolha e as organizações comunicam às comunidades os resultados.

O fato de o processo ser menor e mais simples, como mostrado na figura, diminui o número de etapas que distanciam as comunidades da empresa. Entretanto, da mesma forma que na anterior, a partir da assinatura do contrato, a relação entre empresas e comunidades é realizada intermediada pelos relatórios de monitoramento e avaliação e, da mesma forma, as visitas às comunidades, quando existem, são realizadas em função da percepção, por intermédio dos relatórios, de que os resultados prometidos estão ameaçados. O único fluxo direto possível entre comunidade e empresa é, também, o de entrega de resultados. Embora com menos etapas, a relação empresa comunidade é mediada.

No Banco do Brasil o processo de relação no ISP é, em essência, diferente dos dois que acabamos de analisar. Vejam a Figura 3.4:



Figuras 3.4: Processo de relação de ISP no Banco do Brasil.  
Fonte: elaboração própria, 2012.

No Banco do Brasil o investimento social privado é resultado de um processo de diálogo. Dentre as atividades de RSA internas do BB está o DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável – sua metodologia para o relacionamento com a comunidade. Como já descrito no capítulo 2, aqui a empresa se relaciona com a comunidade diretamente. Seleciona-se previamente o território e, em conjunto, por meio de um conselho gestor no qual representantes da comunidade e da empresa têm assento, faz-se um mapeamento das vocações locais, escolhe-se a área de concentração da intervenção, elabora-se e executa-se o projeto. O representante local da empresa é um gerente de agência bancária, funcionário do Banco do Brasil, que boa parte das vezes, mora na própria comunidade e vive sua vida cotidiana. Não é necessário estabelecer um calendário de visitas aos projetos, uma vez que o representante da empresa participa do conselho gestor e trabalha na mesma localidade ou muito próximo dela.

Por sua estrutura de negócios, um banco possui agências, que são extensões do universo empresarial dentro das comunidades. Sem dúvida, este tipo de distribuição e capilaridade – das agências bancárias – é característica deste tipo de negócio e fruto da busca por produtividade e eficácia, com ênfase na gestão de custos (LEITE, 2006), mas o resultado desde a nossa perspectiva é que as agências bancárias do BB estão, ao mesmo tempo, dentro da estrutura da empresa e, fora dela, dentro dos territórios das comunidades, em relação mais próxima e com possibilidade de diálogo bem maior.

A consequência destes aspectos é uma maior integração dos atores na busca de resultados favoráveis e, muito possivelmente, o projeto elaborado em conjunto tenha mais chances de incluir as escolhas da comunidade, como visto em Sen. Realizado em conjunto por vários atores sociais diferentes, o grau de comprometimento com os resultados é coletivo. Não há, como na Petrobras e na Oi, distância no envolvimento com seus resultados. Se algo não vai bem no projeto em execução, é de responsabilidade também da empresa e não somente da comunidade ou da organização social e, conseqüentemente, há mais atores para, em colaboração, corrigir o processo e alcançar resultados esperados que forma formulados em conjunto.

Sob esta perspectiva, a pedagogia de acompanhamento recomendada por Zaoual, aqui, encontra sentido. O investimento social privado ocorre quando, no transcorrer do processo que inclui o diagnóstico local e a elaboração de um plano de negócios coletivamente, chega a hora de investir na realização do projeto desenhado em conjunto pelos membros do conselho gestor, que tem a comunidade representada entre seus participantes. O envolvimento e relação entre todos é explícito.

--

Assim, no estudo dos modelos de investimento social privado, como parte da responsabilidade social empresarial das três empresas, temos os processos da Petrobras e Oi com um mesmo desenho e um desenho diferente para o Banco do Brasil. O modelo Petrobras e Oi, não garante a participação do homem local, a não ser como executor, uma vez que é cobrada a participação da comunidade na execução dos projetos. O objetivo da relação parece estar mais voltado para a coleta e divulgação dos resultados. Os fins, ao que tudo indica, tornam-se mais importante que os meios para alcançá-los.

No modelo do BB, o DRS, a comunidade ganha papel tão importante quanto todos os demais participantes.

Se o investimento social privado no Brasil foi adotado pelas empresas com a intenção inicial de realizar a relação com as comunidades, requerida pelo conceito e norma de RSA, nos casos vistos, somente o Banco do Brasil logrou êxito.

O modelo de editais de patrocínio de projetos sociais é representativo se encarado como uma ferramenta para que as empresas invistam - dentro da perspectiva econômica - em resultados que estão a serviço de sua transparência e da formulação de um posicionamento de mercado favorável. Entretanto este modelo não compreende a relação como indicado na norma e conceito.

Desta forma, parece-nos razoável afirmar que o modelo de ISP por meio de editais está, como dito em Flusser (2008) organizado pela lógica da projeção de superfícies, nem sempre presas à dimensão da qual foram abstraídas.

Em nossas análises há aspectos que contradizem o senso comum – e Porter, e a ISO e os indicadores Ethos - de que se a empresa se compromete publicamente e incorpora a RSA na estratégia, em outras palavras "reza a cartilha", tudo fica mais fácil, ou mais correto, ou a empresa fica mais responsável. O que supomos é que não, pelo menos em relação a esse trabalho; rezar a cartilha não melhora (talvez nem piore) a relação com a comunidade.

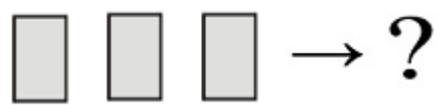
Por isso, Flusser nos foi tão caro no decorrer do processo: há dinâmica na superfície, mas esta dinâmica está descolada, ou não atende, necessariamente, os fundamentos da RSA, colocados no capítulo 1.

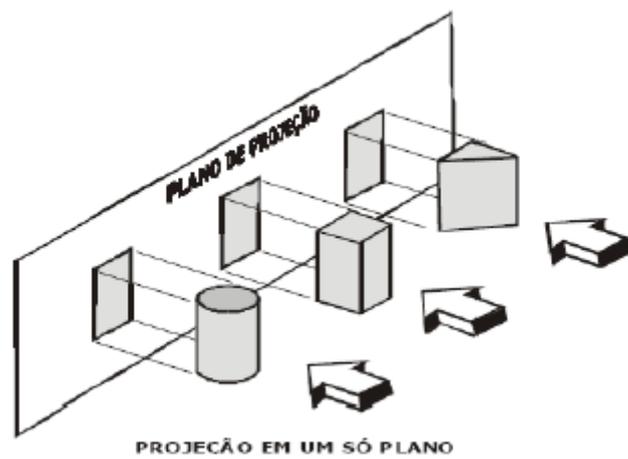
# Capítulo 4

**Imaginar!**



“Ao dizer isto tudo, vejo-me mergulhado no universo das tecnoimagens, e não, como no resto do ensaio, à sua beira. Dessa minha posição, posso elogiar a superfície e a superficialidade. Emancipo-me da necessidade de olhar para a direita e a esquerda, para trás ou para frente, para cima ou para baixo; encontro-me livre para me concentrar sobre a superfície ínfima da tela, do aqui e agora, superfície ínfima que me religa a todos os outros, a todo espaço, a todo tempo. A partir dessa concreticidade superficial, posso criar, junto com todos os outros, o inconcebível e o inimaginável. Posso fazer o elogio da criatividade concreta” (FLUSSER, 2008: 150).





## Capítulo 4

## Imaginar! Trazendo uma ‘caixa preta’ à luz

“Recuperar essa faculdade (de tornar possível amanhã o que hoje parece impossível) tem como primeiro passo um reconhecimento penoso: vivemos nesse início de século imersos num mundo que nos coloca imensos desafios. E para isso estamos despreparados. Nos deparamos com uma crise profunda, tanto teórica como prática, que traz consigo a ameaça de pretendermos apenas administrar bem a crise apoiados em instrumentos formais de poder. Tornar possível o impossível é ultrapassar esses limites. E isso significa recuperar a capacidade de encontro e de estabelecimento de vínculos relacionais solidários, em meio a uma realidade social onde impera a fragmentação, o individualismo e o consumismo. Essa capacidade pode ser potencializada por nossa criatividade. Tornar possível o impossível não é ignorar a realidade efetiva. Mas é sim não nos deixarmos iludir com a pretensão de que pelo simples fato de que algo esteja sendo assim, deva assim ser.“ (BARTHOLO, 2005, grifo nosso).

**Construir ou conceber na imaginação; fantasiar, idear, inventar. Ter ou fazer ideia de; representar na imaginação. Supor, presumir, conjecturar. Relembrar, recordar, julgar. Pensar, cismar, matutar (FERREIRA, 1999: 1077).**

Aprendo muito com esta tese, claro. E parece redundante esta retórica, e talvez seja.

O fim de uma tese, pelo que pude observar depois de anos no LTDS vendo amigos pesquisadores cumprirem esta etapa, e depois de vivê-la, é que este é um momento ambíguo: por um lado um enorme peso retirado dos dias, sensação de alívio, alegria por voltar a viver “normalmente”, aproveitando dos dias o que eles têm, estes belos dias de maio (exatamente um ano depois de iniciar a redação do capítulo 1) sem a culpa tão conhecida dos doutorandos que cresce quando substituímos o solitário exercício da escrita atrasada (!sempre!), por algumas horas de lazer. Por outro, alguma tristeza em admitir que sempre poderíamos ter feito melhor e que há alguma, para ser otimista, distância entre o que pretendia fazer e o que fiz de fato. Mais um pouco, não deixo de expressar alguma tristeza também por perceber que não cheguei a muitas respostas (como me parecia ser o caminho desde lá do início), formulei algumas ideias, que expressei nesta conclusão, mas me vejo num mar de inúmeras outras perguntas. Me parece ser este mesmo o processo.

Chegar ao fim traz sensação muito boa, que não consigo descrever, quem já passou por isso sabe do que estou falando. O dever, às vezes sofrido, como foi no meu caso, as horas arrastadas em cima de informações em excesso, que poderíamos ter selecionado ao longo do tempo; as mudanças de rumo; as idas e vindas e retomadas em temas mais áridos; os caracteres, muitos, milhares deles, jogados na lixeira sem piedade tantas vezes; a falta de tempo para escrever com a folga e a maturação que gostaríamos; o tempo exíguo para o distanciamento necessário à apreciação um pouco mais cuidadosa; impressão de que está bom, mas poderia ter sido melhor; de que não está bom; de que

está ruim; que merecia mais leitura, mais retoques, mais mudanças além das tantas já realizadas. Este tempo chega ao fim.

A partir de agora vou poder andar mais tranquilamente à luz dos dias de maio.

Comecei este trabalho antes de me candidatar ao doutorado e poderia tê-lo elaborado e desenvolvido por muitas perspectivas diferentes. A perspectiva do aprofundamento dos estudos de gênero nas corporações, tema que defendi para me candidatar à vaga de ingresso; a perspectiva do acompanhamento do diálogo com pescadores que à altura da qualificação parecia único e de importância maior; a perspectiva do investimento social privado, realizada neste trabalho... todas formas de olhar para o mesmo conceito e a mesma prática e deles tirar um partido distinto.

Apreendi que esta é uma tese - em algum paradoxo ao esforço, empenho e tempo -, e que, como tantas outras pode só servir a mim mesma (tomara que não), repousada na prateleira da biblioteca central. A despeito do desfecho, sobre o qual não tenho controle, foi um prazer realizá-la e ter que alinhar meus próprios pensamentos, este certamente foi o maior prazer de fazê-la. É uma espécie de “luta” entre o saber e a ignorância que vai sendo disputada todos os dias, nos que você de fato acaba produzindo texto, mas também nos que você não consegue escrever uma só linha, apesar de passar horas formulando ideias.

Como uma tese, tem muitos limites, alguns da natureza do trabalho, alguns da natureza da autora. Um exercício é reconhecer suas limitações, as limitações dos materiais que coletei, da forma como os coletei, das minhas observações e reflexões, as limitações da minha capacidade de análise e as limitações colocadas pela perspectiva da qual vejo o tema, pois estou dentro dele, sou um de seus atores, pela natureza do trabalho profissional que exerço... Uma tese é “uma” representação da realidade, a minha tese, a melhor que pude fazer da realidade venho vivendo há exatos 20 anos, quando me deparei, na Rio 92, com uma montanha de projetos de comunicação de marketing a executar e o total desconhecimento dos fundamentos, de suas implicações e decorrências éticas, tratava-se de uma área nova para mim. Lá, eu precisava “vender” bem a imagem das empresas que me pagavam para isso.

Trabalhei nos últimos 20 anos no limiar entre o marketing e a responsabilidade social, vi o movimento nascer e acompanhei a formulação do conceito e seu desenvolvimento. Colaborei, de diversas formas, com o que critico aqui.

Eu trabalhava até então na superfície das coisas. Meu papel – e não me separei deste até hoje – era dar o verniz adequado à informação que os públicos de meus clientes

receberiam: marketing promocional, usei os sentidos alheios para persuadi-los a favor do meu pagador.

As superfícies têm uma dinâmica fluida e veloz, mudam todo o tempo – *coagulation* -, ajudei e ainda ajudo a mudá-las no âmbito do tema deste trabalho. Sou, por atividade profissional, uma marqueteira das superfícies. Mas tenho consciência que os fundamentos mudam mais lentamente. Tenho também a consciência, despertada há 20 anos e polida no LTDS, que para não tornar obsoleto meu próprio trabalho é preciso ir aos fundamentos e não descolar deles, sob a pena de realizar um trabalho profissional medíocre.

Não por coincidência, na Rio 92 boa parte dos projetos nos quais trabalhei consistiam em representar a realidade dos projetos socioambientais que a Petrobras, já então, patrocinava e desejava mostrar aos diversos públicos presentes à conferência e aos eventos paralelos, exatamente como o que ocorre agora, 20 anos mais tarde, para a preparação da Rio + 20.

Á época, fiz parte de uma equipe que se responsabilizou por conceber e executar a participação da empresa nos muitos espaços onde a conferência e seus eventos paralelos ocorreram na cidade do Rio de Janeiro. Foi quando vi, “ao vivo e a cores”, pela primeira vez na minha vida, um telefone celular, enorme, com um único fio que o ligava a uma bateria do tamanho de um tijolo, trazida pendurada nos ombros de um soldado da segurança internacional que tomou o Riocentro na preparação e durante a conferência.

Eu não podia imaginar, àquela época, o percurso que faria depois do evento e a transformação que provocaria em mim e no meu rumo profissional, tomar contato com todos os temas da conferência.

De lá, não era possível pensar no nível de desenvolvimento tecnológico da comunicação que vivenciamos hoje, presente como pano de fundo neste trabalho, e em suas possíveis implicações.

Ao entrar em contato com a obra de Flusser, já no meio da redação da tese, pareceu inevitável pensar que as representações da realidade – utilizadas pelo homem para refletí-la e/ou projetá-la e/ou manipulá-la - abstraem da própria realidade. Por isto, estas representações devem manter-se no campo das representações e não devem ser encaradas como ‘a’ realidade; uma realidade absoluta, ‘a’ única história que possa ser transposta de uma circunstância à outra para interpretar, projetar ou manipular a realidade sem prejuízos ao homem, a natureza e a própria ciência. Esta tese não escapa a esta máxima é uma forma de ver e pensar a realidade.

Estas representações formam superfícies, entretanto, descoladas, em maior ou menor grau, do todo, do volume que representam. Formam projeções, que navegam pelo mundo como futuros imaginados, mas são só nossa imaginação projetada no futuro. Constituem-se de superfícies virtuais, hoje, ao alcance dos dedos e das teclas, portanto, possíveis. São planos projetivos da realidade, não a realidade.

Não posso confundir o virtual com o real, o fragmento e a vida, o projeto e a vida, a tese e a vida, sob pena de me perder no mundo das projeções que, se por um lado possibilitaram ao homem evoluir, construir, avançar, articular, por outro possibilitaram também projetar poderes que fogem ao seu controle e impactam negativamente a própria vida.

As superfícies projetadas, as expressões imaginativas, ao aportarem na realidade, precisam adaptar-se as dimensões locais e ganharem volume.

Ao abstrair elementos da realidade para representá-la, o homem abre mão, por vezes sem se dar conta – “sem senso de medida” -, de elementos que são constitutivos de determinadas naturezas e circunstâncias e que lhes conferem a devida profundidade e enraizamento, e que sua finalidade é somente a representação; pois ao tentar impor este modelo dentro de uma outra circunstância, viva, não há encaixe possível, resistem:

“(…) à necessidade de uma mudança profunda. Semelhantemente a um organismo biológico, o paradigma da ‘civilização econômica’ e o conjunto de suas instituições desenvolvem mecanismos de resistência e de propaganda para sobreviver e garantir os interesses dos poderosos do mundo. A ciência e o poder vivem em ‘boa harmonia’ nos bastidores das práticas sociais. O poder e o saber possuem também suas ‘caixas pretas’ que precisamos desenterrar, examinar, criticar, para reconstruirmos outras visões de mundo, nas quais serão restituídas as concepções e as práticas da ‘gente da base’. É sobre as ‘ruínas do desenvolvimento’ que poderíamos anteciper uma civilização da diversidade, tolerante, respeitosa do homem em sua universalidade e em suas singularidades locais” (ZAOUAL, 2008: 18).

E é sobre isto esta tese: sobre representações que faço das representações que são feitas pelas empresas e por nossa compreensão do que seja responsabilidade social.

E chego ao fim acreditando que há mais discurso que prática. Que o discurso sobre o tema avançou mais que as transformações proferidas em sua aplicação. Que há mais superfície que fundamento na RSA.

O conceito de RSA foi bastante discutido e, antes mesmo do lançamento na norma internacional, bem recente, seu desenho já estava definido pelo Instituto Ethos e pela norma brasileira de responsabilidade social. Sua prática também já estava definida, ou pelo menos seu caminho delineado.

Suas dificuldades já estavam também sinalizadas.

Ocorre que o conceito surgiu no âmbito das empresas para enfrentar um problema “visível” e reconhecido a nível mundial sobre as principais questões que deveriam ser superadas para garantir a sobrevivência dos humanos, não humanos e do ambiente. A participação das empresas nesta discussão e na proposição de colaboração nas soluções foi desenhada pelas próprias empresas – como creio, não deveria deixar de ser – mas chegam aqui limitadas por sua própria atuação e cultura e sua prática vem sendo definida e aplicada seguindo o que a cultura empresarial enxerga como possível para esta colaboração.

Há anos ministro a disciplina de responsabilidade social e também a de marketing em universidades, algumas vezes juntas, dentro de um mesmo conteúdo programático. Os alunos, sejam rapazes e moças recém saídos do ensino médio, sejam gestores experientes de grandes empresas, se surpreendem quando tomam contato com os fundamentos da disciplina. As reações são as mais diversas, desde descrever imediatamente da disciplina e entendê-la como “cosmética” aos problemas empresariais reais - relacionados ao lucro – até “entrar em crise” por terem se imaginado colaboradores de uma racionalidade que, na superfície, condenam.

Não creio ser possível, ao menos não em pouco tempo, fazer diferença e mudar a prática de dentro das empresas, pois para isso teria que acreditar que a superfície pode “trazer”, como um anzol traz um peixe, o que está no fundo à luz. Não acredito que se possa enfrentar estes problemas dentro da mesma racionalidade hegemônica da qual a empresa é um dos principais atores da construção. É muito paradoxal o lugar onde se encontra a RSA.

A responsabilidade social não traz uma mudança nos fundamentos, mas na superfície. Por ser de adesão voluntária – e sou também defensora desta forma – a RSA é flexível aos interesses empresariais e desenhada pra seu contorno, atendendo ao entendimento que é possível desde esta perspectiva e, que como tudo, tem limites.

Sou defensora da RSA voluntária por que não posso entender de qual forma ela poderia ser obrigatória: uma lei? Uma norma certificável? Um balanço social obrigatório? Uma política pública de responsabilidade social?

A tal “conformidade” das certificações sempre me pareceu uma atenuante ou um impedimento para realizar mudanças substanciais. Lendo a ISO 26000 e pensando nela como uma norma certificável, que não é, sempre penso em muitas formas de conformar a atuação na superfície sem mudar absolutamente nada na cultura. Então, não acredito

nisso. Quando vejo as fraudes nos balanços patrimoniais de empresas – nos jornais, claro – e penso em balanços sociais obrigatórios, imagino que não sejam solução.

Enfim, estamos a meu ver, numa “sinuca de bico”, em analogia ao jogo, entre a caçapa e uma outra bola que nos impede a jogada certa. Só o efeito nos salvará. E eu estou longe de saber qual efeito e como, além de ter que reconhecer que não sou boa em produzir efeitos.

Uma mudança de fundamentos não depende de um único ator, não é possível. E seria ingênuo acreditar que as empresas seriam as mais interessadas em estabelecer limites para suas atuações, pois as empresas, incluindo as três que pesquisamos, são seus acionistas, seus funcionários e seus consumidores e o jogo. Os acionistas compram seus papéis para terem retorno sobre o investimento. Grandes ou pequenos acionistas, nenhum deles, gosta quando o mercado derruba seus valores nas bolsas. Os funcionários temem quando a empresa não dá os lucros que projetou, pois isso pode significar a perda do emprego. Os consumidores, creio que com um pouco mais de liberdade, não sabe o que fazer quando têm nas mãos o perfume que adoram e vêem nos jornais as acusações de que seu fabricante o produz com mão de obra escrava: jogo fora a colônia da Vitória Secret que custou a achar e comprar? Jogo fora as roupas que comprou na Zara? O que fazer? O fundamento é o mesmo, entretanto com manifestações diferentes na superfície.

Lembro-me, há alguns anos, uns quatro talvez, numa ocasião na qual discutia com o orientador deste trabalho, um outro trabalho sobre responsabilidade social e a frase que disse, que nunca mais esqueci. Sistematizando o material pedagógico de um curso de responsabilidade social que fizemos, eu não me conformava e não conseguia encaminhar no texto, alguns dos paradoxos da responsabilidade social e “empaquei”. Numa dada hora o Bartholo me diz uma pérola: “Rita, você está querendo colher bananas de um pé de maçã”! Desde então, fiz muitas coisas neste tema, essa frase me volta à mente em várias situações. A responsabilidade social é um paradoxo.

Há muitos profissionais de marketing na área de responsabilidade social. Isso, a meu ver, colabora para que a tônica na racionalidade de superfície seja ainda preponderante nos novos departamentos para gerir a perseguição da sustentabilidade. E, claro, não são culpados disso os marketeiros. Se responsabilidade social é relação, por outro lado, é no marketing, tradicionalmente, que reside uma das poucas interfaces entre a empresa e alguns de seus públicos de interesse, mesmo os internos, que são impactados por técnicas de endomarketing. Mas o marketing não foi feito para dialogar e, sim, pra

persuadir. No máximo utiliza-se da pesquisa pra saber o que pensam os públicos sobre determinados temas, mas isso não é diálogo.

Diálogo exige abertura e desconhecimento. Nunca diga a ninguém numa empresa que vai sair para dialogar aberto para o desconhecido. Possivelmente, você será demitido. Reuniões exigem pautas pré-estabelecidas e resultados já previamente planejados, mesmo, aliás, sobretudo, quando se sabe que será necessário negociar. O universo empresarial é o do controle.

As empresas gerenciam muito bem o universo da produção e as técnicas desenvolvidas para os fins deste universo. Isso é bastante positivo.

Mas a natureza da produção é diferente da natureza da atuação socioambiental e, para isto, elas estão despreparadas. Esperar responsabilidade social de empresas seria como esperar colher bananas em pés de maçãs?

Exemplos claros e recentes dos limites desenhados no paradoxo da responsabilidade social das empresas nos foram fartamente oferecidos pelos jornais ao longo dos debates da formulação da norma internacional, onde vários aspectos dela eram rechaçados por representantes de países ou “ditos” mais desenvolvidos economicamente, como ou E.U.A ou em crescimento mais acelerado como a China. Não foi fácil chegar a um consenso e a norma não oferece muitas novidades, mas é um avanço. E é um avanço por que confrontou os interesses e isso, por si só, alimenta o debate para transformação.

Outros fartos exemplos ocorreram, mais recentemente, nos vazamentos de óleo na exploração do pré-sal no Estado do Rio; ou ainda nas discussões para a Rio + 20.

Sinuca de bico! Já visualizamos a caçapa quando ficamos por traz do taco, mas é difícil acertar a bola nela, há outras bolas no caminho. Estaríamos, como na sinuca, sem saída? Estamos com a bola da vez (nunca tão perto do *endgame*) e outras bolas nos impedem de acertar a caçapa? E se, numa tacada errada, ecassapamos a bola errada? Mas nós estamos diante da caçapa!

É esta a minha sensação.

Este trabalho não oferece soluções para a responsabilidade social empresarial, mas descortina algumas de suas questões; dentro de seus limites e objetivos, creio que neste aspecto cumpriu sua função.

As empresas são as empresas e aprendi a esperar delas o que elas podem dar. Hoje consigo ver a macieira e lembrar, apesar do apetite, que não colherei bananas.

Não vejo como um mal ou como um bem as pessoas das empresas quererem que as empresas sejam responsáveis. Não vejo problemas para além do que apresento no

trabalho nas formas que vão sendo criadas para isso. Mas quero colocar luz sobre a contradição, creio que se a vemos podemos avançar, talvez.

E constitui-se numa contradição desejar que o ambiente que tem em sua natureza a competição, a hierarquia e o controle, possa dialogar e de maneira ética e transparente com todos os públicos para o desenvolvimento sustentável, ainda por cima, mediando esta relação por sistemas telemáticos arquitetados por um dos lados somente. Esta atuação, a meu ver, piora a situação original que fez nascer o conceito e a prática da RSA, por que parece que produz a crença de que a atuação empresaria mudou e caminhamos para a solução dos problemas.

O tempo passado no LTDS me ensinou a realizar trabalhos que privilegiam o lugar das relações interpessoais. Aprendi a olhar por este viés para os instrumentos. Aprendi que as relações podem ser uma chave pra entender como os processos são desencadeados e que os meios de intermediação não são necessariamente um impedimento. Vinte nos depois de ver “meu” primeiro celular, vivo num mundo no qual as possibilidades de relações aumentaram exponencialmente, mediadas por um número sem fim de novas tecnologias comunicativas. Não tenho como desconsiderar esta realidade para formular qualquer cenário possível. Por isso, Flusser me caiu tão bem.

Mas sigo tendo a impressão que não reside na tecnologia a solução para o diálogo entre empresas e comunidades como aparece, muito claramente, no desenvolvimento do investimento social privado da Oi e da Petrobras. A arquitetura de um sistema telemático que possa publicar, propagar, receber propostas, selecionar, comunicar a decisão e acompanhar o desenvolvimento de projetos de cunho social, desde onde consigo entender, não me parece a decisão mais acertada se o objetivo final do processo é melhoria de qualidade de vida. É preciso conviver em espaços – ainda que virtuais – onde se possa entender o que é qualidade de vida para os que vemos como “beneficiários”; estes precisam ser beneficiados pelo que julgam ser benefício e não pelo que os formuladores dos sistemas entendem como benefícios. Nada substitui a vida vivida, caso fosse possível, não viajaríamos mais, poderíamos substituir nossos aprendizados interculturais fazendo uma viagem fictícia pela internet.

Por intermédio deste entendimento do ser humano e das relações como a única instância capaz de promover mudanças, creio que a nossa única saída pra responsabilidade social empresarial, se desejamos, de fato, mudar as condições de vida dos sem acesso e oportunidades de escolha, seria com algo parecido à proposta de Zaoual, numa pedagogia de monitoramento capaz de fazer uns aprenderem com os outros, respeitando

as realidades de cada situação. Esta troca é o único instrumento, a meu ver, capaz de politizar a existência do humano; na verdade re-politizar, tirando-nos, nós que temos acesso e oportunidades e escolhas, sobretudo que temos acesso aos recursos financeiros que fazem nossas vidas mais fáceis, da zona de conforto de conhecer o outro pela superfície, pela imagem e afastando-nos do lugar constrangido de consumidores, nos trazendo de volta ao lugar de cidadãos.

Neste aspecto, luzes para a contribuição das empresas na alienação do humano. Este papel não podemos tirar-lhes, lhes é devido. Colaboram, sim, com a redução do cidadão à consumidor; colaboram, sim, com a despolitização humana reduzindo-nos à funcionários em busca de sucesso; com a redução do cidadão à funcionário feliz em trabalhar 10 horas por dia e sacudir mais duas no ônibus de volta pra casa; com a redução a um homem burro que trabalha 12 horas por dia e perde mais duas no trânsito, mas dentro do seu carrão do ano com som e ar condicionado; colaboram sim com a indução na redução da percepção do sentido da vida à jornada de trabalho.

Prefiro passear ao sol de maio.

Com o trabalho desenvolvido, creio que respondo a minha principal pergunta de tese: a responsabilidade social é possível? Existe? Ou é marketing com novo discurso?

É possível, eu creio que é possível, mas creio que não está nas empresas a responsabilidade por um mundo melhor, mas nas pessoas, atuem elas onde for.

Também não creio, pela diversidade do ser humano e suas limitadas circunstâncias, que a escala, no caso dos projetos sociais os projetos replicáveis e a quantofrenia descabida de provar que tudo o que se faz é certo e é melhor e que pode ser estendido como um manto sagrado salvador para outras circunstâncias, seja verdade. O caso do Banco do Brasil com seu investimento social privado sem muito alarde – pelo menos não tanto alarde quanto os outros dois – para meu entendimento foi exemplar.

O banco conseguiu por um caminho muito próprio, provavelmente utilizando o aprendizado também de outras experiências, uma proximidade com as comunidades que quer ver beneficiadas, que não vemos nos outros projetos. A pesquisa mostrou e a visita a um dos projetos reforçou que o Banco conseguiu chegar muito perto da realidade que desejava mudar e seus resultados, sim os resultados numéricos, são de fato, muito bons. Na ponta, lá na comunidade do interior do Ceará, o que vemos são pessoas felizes, fazendo o que elas escolheram fazer pra viver. Na sequência, as métricas de acompanhamento do desenvolvimento local melhoraram.

Mas, hipoteticamente, se desejásemos replicar este modelo na Petrobras? Muito possivelmente não obteríamos os mesmos resultados. A capilaridade do Banco do Brasil permite um tipo de envolvimento da empresa, de representante da empresa com a comunidade, que não seria possível na estrutura da Petrobras ou mesmo da Oi. Dentro do próprio Banco do Brasil, em localidades distintas, os resultados são diferentes. Não se pode atribuir a um modelo, não no social, o sucesso de um projeto, muitos outros elementos entrarão na composição do sucesso ou do fracasso. Um projeto social não é um produto, que possa ser produzido em escala com controle de qualidade, não é este seu objetivo.

As perguntas mais específicas da tese estão também, a meu ver, respondidas: (1) Como estão sendo conduzidas as relações éticas e transparentes entre empresas e comunidades no âmbito da Responsabilidade Social? (2) Em qual medida a aproximação entre empresas e comunidades, por si só, estabelece uma colaboração com a qualidade de vida das comunidades? (3) Os processos empresariais estabelecidos para esta relação favorecem as comunidades?

Em relação à primeira pergunta, penso que, como já respondido no próprio corpo da tese, as relações são instrumentalizadas. Na Petrobras e Oi, não são diálogos ou engajamentos propriamente, se entendemos o diálogo na perspectiva de Buber, um diálogo ético; no Banco do Brasil, entretanto, há um relacionamento, próximo o tanto quanto é suficiente, ao menos, para que a comunidade tenha voz e decida quais escolhas quer ampliar e valorizar. No BB são debatidas e ampliadas as escolhas comunitárias com a participação da comunidade.

Entretanto, se os entendemos, o diálogo e relação, na perspectiva de Flusser, um diálogo estético, podemos mudar nossa resposta. Desde esta perspectiva as três empresas estão se relacionando com as comunidades. Nos casos da Petrobras e da Oi, a resposta muda radicalmente. Ambas instrumentalizaram e virtualizaram a relação a tal ponto de ser possível que um projeto seja aprovado e executado sem nenhum contato, apenas mediado pelos instrumentos decididos para todo o processo.

No caso da segunda pergunta, penso que a revisão da literatura sobre responsabilidade social, realizada no capítulo 2 tenha nos respondido. A aproximação pela existência da responsabilidade social entre empresas e comunidades e de investimentos sociais privados não garante melhoria de vida, em nosso entendimento, uma vez que são

entabuladas desde a perspectiva estratégica empresarial, ou seja, elas seguem e servem aos objetivos estabelecidos pelas empresas com o intuito de melhorarem seus resultados que, em última análise contribuem para o seu desempenho econômico e formação de imagem. Não há, ou melhor, pode não haver relação alguma. Ainda, a existência e contato entre estas duas esferas sociais, empresas e comunidades, podem, como analisado, pelo poder que as empresas detém, engessar uma potencialidade de avanço na aproximação, caso houvesse. O poder pode ser suficientemente assimétrico a ponto de conduzir uma possível relação a uma disputa por condições de defesa de interesses, onde um dos lados, o da comunidade está sem instrumentos.

Em relação à pergunta três, sobre os processos empresariais estabelecidos para as relações proativas em RSA, planejados pelas empresas, penso que podem ou não favorecer as comunidades. Em nosso estudo, percebemos que Oi e Petrobras têm o processo tão unilateralmente desenvolvido e tão em função de seus próprios objetivos que mais dificilmente a relação encontrará espaço que favoreça a comunidade; entretanto, no caso do Banco do Brasil, onde o processo é previamente desenhado, mas só avança com a participação comunitária e com suas escolhas, há espaço maior, bem maior, para que a comunidade eleja os aspectos que quer ver ampliados em suas escolhas, conduzindo a melhoria de sua qualidade de vida.

As perguntas de tese, entretanto, não eram muito ambiciosas... Posso apontar alguns dos limites deste trabalho. O primeiro deles diz respeito às suas próprias ambições. Talvez por eu estar tão dentro do tema, me tenha sido difícil algum distanciamento, suficiente para ver o tema separado de minha própria atuação, o que, se feito, me garantiria partir de um outro ponto, mais avançado em relação às perguntas. Parte deste trabalho que agora concluo, foi justamente chegar a um ponto onde as ideias sobre a responsabilidade social como um todo e o investimento social em particular estivessem mais claros e delineados. Por outro lado, penso que justamente pelo mesmo motivo – a minha vivência no tema que estudo – não me privei de senso crítico. Foi interessante a leitura e análise tanto da revisão da literatura do tema genérico, como do tema específico, desde o lugar onde me encontrava. Foi interessante poder perceber alguma “ingenuidade” no debate, ou alguma “zona de conforto acadêmico” em boa parte dos artigos, que passam longe dos fundamentos, dedicando-se a debater somente a superfície.

No percurso de realização deste trabalho tive dificuldades em traçar, de antemão, ao contrário do que vejo em tantas outras realizações acadêmicas, um norte desenhado com

todos os métodos desde o início. Isso se deveu a inexperiência, creio, mas também à estilo. Construo na escrita e no caminho. Não creio que o trabalho ficou pior por este motivo, não por este.

Ao chegar perto do fim da redação, pensei em inúmeras outras abordagens que poderiam ter sido interessantes para complementar o tema de estudo, como por exemplo, entrevistas tabuláveis com representantes de comunidades patrocinadas para além das que fiz, qualitativas. Mas já era tarde...

Este poderia ser, certamente, um dos estudos recomendados para continuação deste tema; averiguar junto às comunidades a melhoria da qualidade de vida que percebem a partir dos projetos e o que poderia ser feito para melhorar esta possibilidade como resultado de um investimento.

Para tornar útil esta tese às empresas que analisei, penso que uma boa recomendação seria um pouco mais de contato com as proponentes dos projetos e as comunidades de interesse das propostas, antes de julgá-las e selecioná-las e mesmo antes da construção dos editais. Isto certamente as faria mais próximas das vivências destas comunidades e de suas realidades e poderia melhorar sobremaneira a potencia que os investimentos financeiros pudessem alcançar. Este contato realizado por quem lidera os processos de investimento poderia inspirar formas novas tanto de relacionamentos, quanto de inovações para que o processo, tão dispendioso, pudesse trazer mais resultados para as comunidades.

Por último...

Pensaria em incluir nas métricas de avaliação dos projetos, tanto perguntas relacionadas à qualidade da própria relação, uma vez que é esta a essência do conceito de RSA, quanto indicadores sugeridos pela comunidade, dentro do escopo de entendimento do conceito que origina os investimentos sociais privados.

As valiações devem ser feitas, mas o fundamental é que não sejam feitas contra o homem. De um modo geral as avaliações são tidas como boas em si e se concentram em mostrar as faltas e não em identificar as potencialidades.

Tenho certeza que a inclusão de avaliações formuladas pela própria comunidade poderia potencializar um salto de qualidade na RSA.

Vou sai pra ver o sol!

## Referências bibliográficas

**ABNT** – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Responsabilidade social – Sistema de gestão – Requisitos*. Rio de Janeiro: 2004.

**AÇÃO ILHÉUS**. *Sindicatos e parlamentares levam solidariedade ao Grupo Homens do Mar, nesta sexta*. (2009). Disponível em <http://www.acaoilheus.org/news/701-sindicatos-e-parlamentares-levam-solidariedade-ao-grupo-homens-do-mar-nesta-sexta-8>. Consultado em outubro de 2011.

**ACCOUNTABILITY** 1000, 1999. Disponível em [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) Consultado em junho de 2007.

**ADICHIE, Chimanda**. *O Perigo da História Única*. (2009). Comunicação oral em julho de 2009, no TED – *Ideas Worth Spreading*. Disponível em [http://www.ted.com/talks/lang/por\\_pt/chimamanda\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story.html](http://www.ted.com/talks/lang/por_pt/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story.html) Consultado em agosto de 2011.

**AFONSO, R.C.M.**. *Responsabilidade Social Corporativa: decisões com base em diálogo e transparência com as partes interessadas*. In: Balanço Social das Telecomunicações 2005. Rio de Janeiro: Ananã Produções, 2005, p.11-18.

**AFONSO, R.C.M.**. *Panorama da Sustentabilidade do Setor de Telecomunicações*. In *Panorama de Sustentabilidade Telecom 2008*. Rio de Janeiro: Ananã Produções, 2008, p.16-21.

**AFONSO, R.C.M.; CAMPOS, A.E.M.; BARTHOLO, R.** *Balanço Social das Empresas de Telecomunicações no Brasil de 2003 a 2007: do investimento social privado à gestão da responsabilidade social*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ENEGEP, 2009.

**AGENCIA ESTADO**. *Enterrado pescador assassinado na Baixada Fluminense*. Disponível em <http://acordocoletivo.wordpress.com/2009/05/25/enterrado-pescador-assassinado-na-baixada-fluminense/>. Consultado em novembro de 2009.

**ALMEIDA, Fernando**. *Experiências Empresariais em Sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**ANDERSON, Alexandre**. Depoimento de Alexandre Anderson, líder da AHOMAR – Associação dos Homens do Mar, ao receber o Prêmio João Canuto 2010, conferido aos defensores dos Direitos Humanos pela Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=cR1p4DLDenE> Consultado em dezembro de 2011.

**ANDRADE, F.F.D.**, 2003. *O método de melhorias PDCA*. USP – Escola Politécnica/Engenharia Civil. São Paulo, SP, Brasil.

**APN – AGÊNCIA PETROLEIRA DE NOTÍCIAS**. *Pescadores em Defesa do Trabalho e do Meio Ambiente*. 26/05/2009. Disponível em [http://www.apn.org.br/apn/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1096&Itemid=1](http://www.apn.org.br/apn/index.php?option=com_content&task=view&id=1096&Itemid=1) Consultado em outubro de 2011.

**ARMANI, D.** *Mobilizar para Transformar: a mobilização de recursos nas Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Peirópolis, 2008.

**ASHLEY, Patrícia Almeida**. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

**ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEL, P. A.** *Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa*. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000.

**AYRES, Andréia Ribeiro**, 1999. *O Inter-humano e o mundo do Isso: Martin Buber e as possibilidades de padrões relacionais comunitários na sociedade industrial moderna*. Dissertação de mestrado, COPPE/UFRJ, Programa de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**AVINA – FUNDAÇÃO AVINA**. *Em Busca da Sustentabilidade: O caminho da responsabilidade social empresarial na América Latina e a contribuição da Fundação AVINA*. Fundação AVINA e Mercedes Korin. Fundação AVINA, Buenos Aires, março de 2011. Disponível em <http://www.avina.net>. Consultado em julho de 2011.

**BANCO DO BRASIL**. *Relatório Anual 2010*. (2011) Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relatoriobb2010.pdf> Consultado em janeiro de 2012.

\_\_\_\_\_. *Demonstrações Contábeis exercício 2010*. (2011a). Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/4T10DUDemoCont.pdf> Consultado em janeiro de 2012.

\_\_\_\_\_. *Proposta Político Pedagógica para Atuação em Gestão de Pessoas*. (2008). Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPgestaodepessoasBB.pdf> Consultado em fevereiro de 2012.

**BARBASSA, Almir Guilherme**. *Plano de Negócios 2011-2015*. (2011) Disponível em [www.petrobras.com.br/ri/Download.aspx?id=12280](http://www.petrobras.com.br/ri/Download.aspx?id=12280). Consultado em dezembro de 2011.

**BARBOSA, Alba de Oliveira et all**. *Responsabilidade Social Empresarial em um processo de privatização no setor de telecomunicações*. In: Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008.

**BARROS, Denise Franca; COSTA, Alessandra Mello da**. *Consumo Consciente no Brasil: Um Olhar Introdutório Sobre Práticas de Resistência ao Consumo por meio da Análise do Discurso do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente*. Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

**BARTHOLO JR, R. S.** *Você e Eu: Martin Buber, presença palavra*. Garamond, Rio de Janeiro, 2001

\_\_\_\_\_. “Breves Notas sobre Ética e Modernidade”. In: Roberto dos Santos Bartholo Junior; Heloisa Helena de Almeida Ribeiro; José N Bittencourt. (Org.). *Ética e Sustentabilidade*. 1 ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2002, v. 1.

\_\_\_\_\_. *A Pirâmide, a Teia e as Falácias: Sobre modernidade industrial e desenvolvimento social*. In: LIANZA & ADDOR Tecnologia e desenvolvimento social e solidário. 1º ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2005.

**BELEM, Marcela Purini**, 2011. *Cultura e Responsabilidade Social Empresarial: uma análise das ações culturais de responsabilidade social empresarial – o caso da Petrobras e do Grupo Votorantim*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos, SP, Brasil.

- BERKOWITZ, E. N. et al.** *Marketing*. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003, v.1.
- BEZERRA, R. B.**, 2007. *Responsabilidade Social Corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas*. Dissertação de mestrado, COPPE/UFRJ, Planejamento Energético, Rio de Janeiro, RJ.
- BLOWFIELD, M.** *Corporate Social Responsibility - The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations*. *International Relations* 2005; 19; 173-192.
- BONDY, Krista.** *The Paradox of Power in CSR: A Case Study on Implementation*. *Journal of Business Ethics* (2008) 82:307–323.
- BORGER, Fernanda G.**, 2001. *Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese de doutorado, USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.
- BRADESCO** (2011a). *Investimentos Socioambientais*. Disponível em <http://www.bancodoplaneta.com.br/site/> Consultado em dezembro de 2011.
- BRADESCO** (2011b). *Finanças Sustentáveis*. Disponível em <http://www.bancodoplaneta.com.br/site/> Consultado em dezembro de 2011.
- BRUNTLAND, Gro Harlem (coord.)**. *Nosso Futuro Comum – Em busca do desenvolvimento sustentável. Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Editora da Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1988, p.430: 47/71.
- BRUNING, F.V.** *Presidente da Zara nega que sabia de trabalho irregular em SP*. In: Folha.com de 21/09/2011. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/978660-presidente-da-zara-nega-que-sabia-de-trabalho-irregular-em-sp.shtml> Consultado em outubro de 2011.
- BUBER, M.** *Do Diálogo e do Dialógico*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982.
- \_\_\_\_\_. *Eu e Tu*. 8. ed. São Paulo: Centauro, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Que es el hombre?* México: Fundo de Cultura, 1985.
- BURSZTYN, Ivan; PAZ, Andre.** *Francisco Aemberg, diretor-presidente da Fundação Casa Grande*. Entrevista concedida em 2011 ao site do IVT – Instituto Virtual de Turismo. Disponível em <http://www.ivt-rj.net/ivt/indice.aspx?pag=n&id=11725&cat=%C2%A0&ws=0> Consultada em julho de 2011.
- BURSZTYN, Marcel (org)**. *Ciência, Ética e Sustentabilidade: desafios ao novo século*. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001. p. 10-11
- CAMPOS, V.F.** *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- CARROLL, Archie B.** *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*. v. 4, p. 497-505, 1979.
- CASTEL, R.** “As Armadilhas da Exclusão”. In: BELFIORE-WAANDERLEY, M; BÓGUS, L.; YAZBEK, M.C. (orgs). *Desigualdade e a questão social*. Rio de Janeiro: Garamond, 1997.
- CHARNOV, B. H.; MONTANA, P. J.** *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

**COELHO, M.Q.; GONÇALVES, C.A.** *Uma proposta de Avaliação para o Investimento Social Privado*. Revista de Gestão Social e Ambiental. Maio-Agosto. 2007, Vol. 1, N.2. P 22-40. Disponível em <http://www.revistargsa.org/ojs/index.php/rgsa/article/viewFile/21/11> Consultado em novembro de 2011.

**CONCEIÇÃO, T. O.** *et al.* *Responsabilidade Social Corporativa na Ótica dos Funcionários de uma Rede de Supermercados*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ENEGEP, 2009.

**COSTA, Antonio Luiz M. C.** (9/11/2011). *Brasil: sexta economia do mundo*. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/economia/brasil-sexta-economia-do-mundo/> Consultado em janeiro de 2012.

**CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R. et al.** *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**CONCEIÇÃO, S.H.** *et al.* *Nível de Comunicação e Fatores Determinantes no Disclosure em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na BOVESPA*. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção : São Paulo, 2010.

**CONCEIÇÃO, T. O.** *et al.* *Responsabilidade Social Corporativa na Ótica dos Funcionários de uma Rede de Supermercados*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ENEGEP, 2009.

**DALRYMPLED, D. J.; PARSONS, L.J.** *Introdução à Administração de Marketing*. 2 edição. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

**DEJOURS, Chistophe.** *A Loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. Tradução Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo:Cortez – Oboré, 1988.

**DIAS, R.A.M.D.** *et al.* *Gestão da Produção e Voluntariado Empresarial: desafios da estratégia corporativa*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ENEGEP, 2009.

**DOWBOR, Ladislau.** *Gestão Social e Transformação da Sociedade*. 1999. Disponível em [http://dowbor.org/8\\_gestaosocial.asp](http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp) Consultado em novembro de 2011.

**DRAIBE, Sonia Miriam.** *Uma Nova Institucionalidade das Políticas Sociais? Reflexões a propósito da experiência Latino Americana recente das reformas dos programas sociais*. São Paulo em Perspectiva, 11 (4) , 1997.

**DUARTE, Patrícia; CASIMIRO, Luciana.** *Telefonia e Bancos Pioram*. Jornal O Globo, Defesa do Consumidor, Caderno Economia, p. 29, 3 de dezembro de 2009.

**ELKINGTON, J. .** *Canibais de Garfo e Faca*. Rio de Janeiro: Makron, 2001.

**EVANGELISTA, Raquel.** *Sustentabilidade: um possível caminho para a gestão empresarial?* Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Jan/jun 2010. P. 85-96

**FAIRBRASS, J.; ZUEVA-OWENS, A.** *Conceptualising Corporate Social Responsibility: ‘relational governance’ assessed, augmented, and adapted*. Journal of Business Ethics 3: jul, 2011.

**FEIJÓ, J.E de O.; SILVA, M.C. da.** *Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobras*. In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2007.

**FERREIRA, A B. de H.** (1999). *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

**FERREIRA, G. de S.; BARTHOLO Jr. R.S.** *Responsabilidade Social Empresarial*. Brasília: SESI/DN, 2005.

**FERREIRA, J. de A.; SILVA, C. A.; RESENDE, A.T.** *Projeto Baía Limpa: Monitoração de Ambientes Marinhos Degredados por Resíduos Sólidos na Baía de Guanabara, Rio de Janeiro, Brasil*. *Revista da Gestão Costeira Integrada* 11(1):103-113 (2011). Disponível em [http://www.aprh.pt/rgci/pdf/rgci-202\\_Ferreira.pdf](http://www.aprh.pt/rgci/pdf/rgci-202_Ferreira.pdf) Consultado em outubro de 2011.

**FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L.** *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

**FLUSSER, Vilém.** *O Universo das Imagens Técnicas: elogio à superficialidade*. São Paulo: Annablume, 2008.

**FRANÇA, N.R.C.** et all. *Alternativas de Gestão de RSE: tendências a terceirização e gestão híbrida de projetos sociais corporativos e, Manari/PE.* . In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Rio de Janeiro, 2008.

**GARCIA, B. G. et alii.** *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Fundação Peirópolis, Instituto Ethos/Jornal Valor Econômico, 2002.

**GARCIA-MARZA, D.** *Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing*. *Journal of Business Ethics* (2005) 57: 209–219.

**GARDELS, Nathan P.** (org). “A Sombra Lançada pelo Futuro”. In: *No Final do Século: Reflexões dos maiores pensadores do nosso tempo* (entrevista com Ivan Illich). Rio de Janeiro: Ediouro, 1998, p. 92-104.

**GAULEJAC, Vincent.** *Gestão como Doença Social: ideologia gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

**GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas.** (2011a). *O Investimento Social Privado*. Disponível em [http://www.gife.org.br/ogife\\_investimento\\_social\\_privado.asp](http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp) Consultado em outubro de 2011.

**GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas.** (2011b). *O GIFE*. Disponível em [http://www.gife.org.br/ogife\\_historico.asp](http://www.gife.org.br/ogife_historico.asp) , Consultado em outubro de 2011.

**GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas.** (2011c). *Missão e Objetivos*. Disponível em [http://www.gife.org.br/ogife\\_missao\\_objetivos.asp](http://www.gife.org.br/ogife_missao_objetivos.asp), Consultado em dezembro de 2011.

**GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas.** (2011d). *Histórico*. Disponível em [http://www.gife.org.br/ogife\\_historico.asp](http://www.gife.org.br/ogife_historico.asp) Consultado em dezembro de 2011.

**GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas.** (2011e). *Código de ética*. Disponível em <http://site.gife.org.br/arquivos/geral/CodigoEtica/codigoetica.pdf> Consultado em dezembro de 2011.

**GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas.** (2011f). *Lista de Associados*. Disponível em [http://www.gife.org.br/associados\\_listacompleta.asp](http://www.gife.org.br/associados_listacompleta.asp) , Consultado em dezembro de 2011.

**GIULIANI, G. M.** . *As áreas naturais protegidas e a Responsabilidade Social e Ambiental das empresas: o caso do Mosaico da Mata Atlântica Central Fluminense e do Comperj*. Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPR), v. 16, p. 21-37, 2007.

**GONZALEZ, Amélia.** *Analistas da Universidade das Nações Unidas visitam o sertão para avaliar chancela para programa: Um pouco de crédito, muitos resultados*. In: Revista Razão Social. Rio de Janeiro: Jornal O Globo 07/05/2008.

\_\_\_\_\_. *Entrevista Pedro Ramiro*. Seção Olhar, Revista Razão Social. Jornal O Globo. Publicada em 7 de setembro de 2010: p. 4-5.

**HENDERSON, Hazel.** *Transcendendo a Economia: uma visão integrada dos paradigmas emergentes transformando, pela essência, nossa concepção de governo, política, educação, empresa, trabalho e vida em sociedade*. São Paulo: Cultrix: 1991.

**HUSTED, B. W.** *Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize?* Long Range Planning, 36, p. 481-498, 2003.

**IBASE – INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS.** (2009) *BS Empresas 2009*. Disponível em [http://www.balancosocial.org.br/media/BS\\_Empresas2009.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/BS_Empresas2009.pdf) Consultado em março de 2012.

**ICMBIO/MMA – INTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE / MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE.** Ofício APA Guapimirim No: 53/2009. Disponível em [http://www.acpo.org.br/ahomar/homens\\_do\\_mar\\_arquivos/images\\_docs/parecer\\_ibama.pdf](http://www.acpo.org.br/ahomar/homens_do_mar_arquivos/images_docs/parecer_ibama.pdf) Consultado em dezembro, 2011.

**IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social.** (2011a). *Sobre o IDIS*. Disponível em <http://www.idis.org.br/sobre-o-idis> Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. (2011b). *Clientes*. Disponível em <http://www.idis.org.br/sobre-o-idis/clientes>. Consultado em dezembro de 2011.

**INSTITUTO AKATU.** *Responsabilidade Social Empresarial: o que o consumidor consciente espera das empresas n.6*. São Paulo: AKATU, 2005 Disponível em: [http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/Publicacoes/7-pesq\\_6-Internet-Final.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/Publicacoes/7-pesq_6-Internet-Final.pdf) Consultado em março de 2011.

**INSTITUTO AKATU/ETHOS.** *Responsabilidade Social das Empresas: percepção do consumidor brasileiro*. São Paulo: AKATU/ETHOS, 2010 Disponível em: [http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010.pdf) Consultado em março de 2011.

**INSTITUTO ETHOS.** *Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade 2007*. São Paulo: ETHOS, 2007.

\_\_\_\_\_. (2011a) *Empresas Associadas*. Disponível em [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/56/o\\_instituto\\_ethos/quem\\_somos/empresas\\_associadas/empresas\\_associadas.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/56/o_instituto_ethos/quem_somos/empresas_associadas/empresas_associadas.aspx) Consultado em março de 2011.

\_\_\_\_\_. (2011b) *Responsabilidade Social: o que é*. Disponível em [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx) Consultado em março de 2011.

\_\_\_\_\_. (2011c) *Indicadores Ethos - 3 Geração*. Versão Intermediária, documento preliminar para consulta pública. São Paulo: ETHOS, 2011c. Disponível em [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/download/Indicadores\\_Ethos\\_3aGeracao-versaointermediaria-vfinal.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/Indicadores_Ethos_3aGeracao-versaointermediaria-vfinal.pdf) Consultado em agosto de 2011.

\_\_\_\_\_. (2011d). *Indicadores Ethos Terceira Geração: o projeto* Disponível em: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/download/ARQ1.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/ARQ1.pdf) Consultado em agosto de 2011.

**INSTITUTO ETHOS/IBOPE.** *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas e suas Ações Afirmativas*. São Paulo: Ethos/IBOPE 2010. Disponível em [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf) Consultado em março de 2011.

**INSTITUTO ETHOS/AKATU/IBOPE.** *Práticas e Perspectivas da Responsabilidade Social no Brasil 2008*. São Paulo: ETHOS, Disponível em: [http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/Publicacoes/2-Praticas\\_Perspectivas\\_RSE\\_pesq2008.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/Publicacoes/2-Praticas_Perspectivas_RSE_pesq2008.pdf) Consultado em março de 2011.

**ISO 26000 – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION.** *Diretrizes sobre responsabilidade social*. Minuta internacional ISO/DIS 26000. Versão 00-10-2009. Tradução livre do ISO/TMB WG SR N 172. ISO: 2009.

**ISO 26000 – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION.** *ABNT NBR ISO 26000:2009. Diretrizes sobre responsabilidade social*. Rio de Janeiro: ISO/ABNT, 2010.

**JAMALI, Dima.** *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice*. Journal of Business Ethics (2008) 82:213–231.

**JESUS, R.O.L..** *Ações de Responsabilidade Social e Decisão de Compra de Clientes de Lojas de Departamentos de João Pessoa*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ENEGEP, 2009.

**JONES, M. T.** *Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse*. *Business and Society*, vol. 35, p. 7-41, 1996.

**KARKOTLI, G. R.,** 2004. *Responsabilidade social: uma estratégia empreendedora*. 2004. Tese de doutorado, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Engenharia de Produção, Florianópolis, SC, Brasil.

**KI, E. J.; CHOI, H.L.; LEE, J..** *Does Ethics Statement of a Public Relations Firm Make a Difference? Yes it Does!!* Journal of Business Ethics (2011) Pulished Online, 10 July.

**KISIL. Marcos.** *Uma “nova filantropia” na sociedade brasileira: o Investimento Social Privado(2006)*. Disponível em <http://www.idis.org.br/biblioteca/artigos/nova-filantropia.pdf/view> Consultado em dezembro de 2011.

**KLIGERMAN, D. C., LA ROVERE, H.; COSTA, M.A..** *Management Challenges on Small-Scale Gold Mining Activities in Brazil*. Environmental Research Section (2001) 87 – A - 181-198.

**KOTLER, P.; ARMSTRONG, A.** *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

**KOTLER, P..** *Administração de Marketing – análise, planejamento, implementação e controle*. 4 edição. São Paulo: Atlas, 1994.

**KREITLON, M. P.** *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial.* In: Anais XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

\_\_\_\_\_. *O Discurso da Responsabilidade Social ou A lógica e a Retórica da Legitimação: um olhar sobre o campo do petróleo.* Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração. Dissertação de Doutorado, 2008.

**LADEIA, R.** *Os Processos Seletivos nas Organizações: diversidade e discriminação.* In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo: ENEGEP, 2010.

**LEITE, Maria Ângela Faggin P.** (org). *Milton Santos - Encontros.* Rio de Janeiro: Beco do Azogue, 2007.

**LEITE, J.B.D.,** 2006. *Relações entre Conhecimento e Trabalho no Contexto de uma Instituição Financeira: a experiência do Banco do Brasil.* Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração. Rio Grande do Sul, Brasil.

**LIM, S.J.; PHILLIPS, J.** *Embedding CSR Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure.* Journal of Business Ethics 81: 2008. P. 143-156.

**LIMA, Robson Pereira,** 2012. *Turismo de Base Comunitária como inovação social.* Tese de doutorado, COPPE/UFRJ, Programa de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**LISTON-HAYES C. ; CETON G.** *An Investigation of Real Versus Perceived CSP in S&P-500 Firms,* Journal of Business Ethics 89: 2009. p. 283-296.

**LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier,** 2004. *O Ethos dos Executivos das Transnacionais e o Espírito do Capitalismo.* Tese de doutorado, UNICAMP, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil.

**MARINO, Eduardo,** 2003. *Diretrizes para Avaliação de Projetos e Programas de Investimento Social Privado: estudo de aplicabilidade dos standards de avaliação de programas definidos pelo The Joint Committee os Standards for Educational Evaluation em programas e projetos de investimento social privado.* Dissertação de mestrado, USP -Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil.

**MATTEN, Dirk; CRANE, Andrew; CHAPPLE, Wendy.** *Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship.* Journal of Business Ethics (2003) 45: 109–120.

**McKENNA, R.** *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.* Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**MELO NETO, F.P.; BRENNAND, J.M.** *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

**MELLO. P.M. de.; AFONSO, R.C.M.** *Responsabilidade social empresarial.* Coordenação da coleção Carlos Renato Mota, Roberto dos Santos Bartholo Jr. Rio de Janeiro: LTDS/COPPE, 2007.

**MENEZES, E.C.O.** *Modos de Coordenação e Governança das Aglomerações Industriais e seus Reflexos sobre o Meio Ambiente: o caso da indústria têxtil-vestuarista do Alto Vale do Itajaí.* In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo: ENEGEP, 2010.

**MILLS, C. Wright.** *A Nova Classe Média [White Collar]*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL.** *Inquérito Civil Público Nº 1.30.020.000044/2009-53.* (2009) Disponível em: [http://www.acpo.org.br/ahomar/homens\\_do\\_mar\\_arquivos/images\\_docs/acp\\_mpf\\_ahomar.pdf](http://www.acpo.org.br/ahomar/homens_do_mar_arquivos/images_docs/acp_mpf_ahomar.pdf) Consultado em novembro de 2011.

**MORETTI, S. L. do A.; CAMPANARIO, M. de A.** *A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – RSE - sob a ótica da bibliometria.* Revista de Administração Contemporânea. [online]. 2009, vol.13, pp. 68-86.

**MOTA, Carlos Renato** (coord.). *Questões Sociais Contemporâneas.* ABEGÃO, Luís Henrique; GONÇALVES, Heloísa Helena; MOTA, Carlos Renato. Brasília: SESI/DN, 2005.

**MMA – MINISTÉRIO DE MEIO AMBIENTE.** *Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis – PPCS.* Brasília: Governo Federal, Comitê Gestor Nacional de Produção e Consumo Sustentáveis. Portaria nº 44, de 13 de fevereiro de 2008. Versão para Consulta Pública. Setembro, 2010

**MYLLYKANGAS, P. ; KUJALA, J.; LEHTIMAKI, H..** *Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency?* Journal of Business Ethics (2011) Pulished Online, 5 July.

**NOBREGA, Camila.** *Premiadas, mas na fila do PROCON: empresas que integram índices de sustentabilidade pecam com o consumidor.* Razão Social, O Globo. 1/11/2011 No 129.

**NOGUEIRA, Fernando do A.; SCHOMMER, Paula Chies..** *Quinze anos de Investimento Social Privado no Brasil: conceitos e práticas em construção.* In: Anais do XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo: EnANPAD, 2009.

**NOUSHI, R.; POST, C..** *Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): toward a transparent, reliable, and construct valid instrument.* Journal of Business Ethics (2011) Pulished Online, 12 July.

**O’CONNOR, A.; SHUMATE, M.; M EISTER, M..** *Walk the line: Active Moms define corporate social responsibility.* Public Relations Review 34 (2008) 343–350.

**OLIVEIRA, Diego Soares de.** *(In)sustentabilidade na Cadeia de Rejeitos: estudo de verificação da cadeia de rejeitos no mercado de telefonia móvel do Brasil.* Dissertação de Mestrado, FAE, Centro Universitário, Curitiba, PR, Brasil.

**OLIVON, Beatriz.** *Oi é a empresa que deu mais trabalho ao PROCON.* 7/10/201. Exame. Com. Disponível em <http://info.abril.com.br/noticias/mercado/oi-e-empresa-que-deu-mais-trabalho-ao-procon-07102010-9.shl?2>

**OI.** *Relatório Anual de Sustentabilidade 2010.* (2011). Disponível em <http://relatorioanual2010.oi.com.br/home/> Consultado em janeiro de 2012.

**OI FUTURO.** *Formulário de Avaliação.* 2010.

\_\_\_\_\_. *Regulamento.* (2010a). Disponível em <http://www.oifuturo.org.br/social/oi-novos-brasis/regulamento.php> Consultado em janeiro de 2012.

\_\_\_\_\_. *Institucional.* (2010). Slides utilizados na capacitação de especialistas para seleção 2010.

\_\_\_\_\_. *Quem Somos.* (2012). Disponível em <http://www.oifuturo.org.br/instituto/quem-somos.php> Consultado em janeiro de 2012.

**PAOLI, M. C.** *Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil.* In: SANTOS, B. S. (Org.) *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

**PELIANO, A.M.T.M.** *Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social.* Brasília: IPEA, 2001. 103 p.

**PERREAULT Jr; W.D.; McCARTHY, E.J.** *Princípios de Marketing.* 13 ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2002.

**PETROBRAS.** *Capital Humano é Estratégico para a Petrobras.* (2008). Disponível em: <http://www.hotsitespetrobras.com.br/rao2008/i18n/pt/relatorio-anual/resultados-e-gestao/recursos-humanos.aspx>

\_\_\_\_\_. *Relatório de Sustentabilidade 2009.* (2009) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/rs2009/pt/analise-financeira-e-demonstracoes-contabeis/notas-explicativas/processos-judiciais-e-contingencias/default.aspx> Consultado em outubro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Relatório de Atividades 2010.* (2010) Disponível em [http://www.petrobras.com.br/ri/Show.aspx?id\\_materia=cOZKR2JFNJAZ4IGRCZtBYw](http://www.petrobras.com.br/ri/Show.aspx?id_materia=cOZKR2JFNJAZ4IGRCZtBYw) Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Relatório de Sustentabilidade 2010.* (2011a) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/pt/noticias/conheca-o-nosso-relatorio-de-sustentabilidade-2010/> Consultado em outubro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Programa Petrobras Ambiental. Seleção Pública de Projetos 2010. Roteiro de Elaboração de Projetos.* Rio de Janeiro: 2010. Disponível em <http://www.petrobras.com.br/ppa2010/roteiro/> Consultado em agosto de 2011.

\_\_\_\_\_. *Roteiro de Apresentação de Projetos.* (2010b) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimentoocidadania/download/Desenvolvimento-e-Cidadania-2010Roteiro+de+Elaboracao+de+Projetos.pdf> Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Capacitação Equipe: trigram técnica.* (2010c). *Documento utilizado na capacitação de equipe e cedido pela Petrobras á pesquisadora.*

\_\_\_\_\_. *Diretrizes e Ações Estratégicas.* (2011c) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimento%2De%2Dcidadania/diretrizes%2De%2Dacoes%2Destrategicas/> Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Apresentação.* (2011d) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimentoocidadania/apresentacao/> Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Indicadores e Metas de Desempenho.* (2011e) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimento-e-cidadania/indicadores-e-metas-de-desempenho/> Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Regulamento.* (2011f) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimentoocidadania/download/Desenvolvimento-e-Cidadania-2010Regulamento.pdf> Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Caravanas Presenciais.* (2011g) Disponível em <http://www.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimentoocidadania/download/calendario-caravanas-presenciais.pdf/> Consultado em dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Quem somos.* Disponível em [http://www.petrobras.com/ptcm/appmanager/ptcm/dptcm;jsessionid=khmkNrDJgLnF23Hb1TfxbKPywVjD9rDJLJdjV6WdgBvBZtySmfpg!263536705!-1433652018?nfpb=true&pageLabel=petr com conheca empresa;](http://www.petrobras.com/ptcm/appmanager/ptcm/dptcm;jsessionid=khmkNrDJgLnF23Hb1TfxbKPywVjD9rDJLJdjV6WdgBvBZtySmfpg!263536705!-1433652018?nfpb=true&pageLabel=petr+com+conheca+empresa;) Consultado em abril de 2011.

**PINHEIRO, Francine Damasceno.** *História Ambiental dos conflitos judiciais entre a Petrobras e os pescadores artesanais da Baía de Guanabara – Rio de Janeiro, Brasil.* (2010) Disponível em <http://www.ibcperu.org/doc/isis/12620.pdf> Consultado em dezembro de 2011.

**PORTER, Michael.** *What is strategy?* Boston: Harvard Business Review, Nov/dez, 1996. Reprint 96608.

**PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.** *Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.* Harvard Business Review. Dezembro de 2006. 16 p. Disponível em: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/etika%20i%20drustvena%20odgovornost/Strategy%20and%20Society.pdf> Consultado em outubro de 2011.

\_\_\_\_\_. *Creating Shared Value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth.* Harvard Business Review. Janeiro-fevereiro 2011. 17 p. Disponível em: [http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard Business Review Shared Value.pdf](http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard+Business+Review+Shared+Value.pdf) Consultado em maio de 2012.

**PORTILHO, Fátima.** *Consumo “Verde”, Democracia Ecológica e Cidadania: possibilidades de diálogo?* Rubedo - Revista de Psicologia Jungiana e Cultura. Ano X, No 38, outubro de 2008. Disponível em: <http://rubedo.psc.br/Artigos/consumo.htm> Consultado em janeiro de 2012.

**PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO.** *Relatório de Desenvolvimento Humano 2010.* Disponível em [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2010\\_PT\\_Complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_PT_Complete_reprint.pdf) Consultado em julho de 2011.

**RESK, S.S.** *ISO 26000: o maior desafio é superar as barreiras chinesas.* In: Planeta Sustentável, de 11/11/2009. Disponível em <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/iso-26000-seminario-responsabilidade-social-jorge-cajazeira-511676.shtml> Consultado em agosto de 2011.

**REVISTA EXAME.** Vergonha do Lucro. Edição 839 de 30 de março de 2005. P 20-30.

**RIBEIRO, Marcos Jair.** *Responsabilidade Social no Varejo: Caso Petrobras Distribuidora.* In: Anais IV Congresso de Pós-Graduação. Universidade Metodista de Piracicaba. São Paulo: UNIMEP, 2007. Disponível em <http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/4mostra/pdfs/166.pdf> Consultado em outubro de 2011.

**RITTO, Cecília.** *No 4º dia de vazamento, Chevron ainda não sabia o que fazer, afirma Carlos Minc.* Veja Online, 24/22/11. Disponível em

<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/no-4o-dia-de-vazamento-chevron-ainda-nao-sabia-o-que-fazer-afirma-carlos-minc>

**ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, Carl.** *Marketing: Teoria e prática no Brasil*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

**RODRIGUES, Lino.** *Guerra pelos Chineses: municípios oferecem pacotes de isenções fiscais para sediar fábrica de iPads da Foxconn*. Caderno Economia, 24 de abril de 2011. Rio de Janeiro: O Globo, 2011. p 31.

**ROLOFF, J..** *Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management*. Journal of Business Ethics (2008) 82:233–250.

**RUIZ, Osvaldo Javier López, 2004.** *O Ethos dos Executivos das Transnacionais e o Espírito do Capitalismo*. Tese de Doutorado em Ciências Sociais apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

**SANTANA, A..** *Three Elements of Stakeholder Legitimacy*. Journal of Business Ethics (2011) Pulished Online, 13 July.

**SANTOS, Peterson Lopes Fernandes dos & MORAES, Renato de Oliveira.** *Progama Comunidade Digital da Telemar na Cidade de Juiz de Fora: Uma Avaliação da Responsabilidade Social Corporativa*. In: Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2006.

**SCHOMMER, Paula Chies.** *Investimento Social das Empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado*. Revista Organizações & Sociedade da Universidade Federal da Bahia. Vol 7, n 19. setembro/dezembro. Bahia: 2000, p. 145-160.

**SCHULTZ, Theodore W..** *Investment in man: an economist view*. The Social Service Review, v. XXXIII, n. 2. P.109-227, jun. 1959.

**SEN, Amartya.** *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

**SERRA, F.; TORRES, C.S.; TORRES, A.P..** *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003

**SILVA, T.M.B.; COUTINHO, H.C..** *Código de ética: um panorama da aplicação prática da ética empresarial em um call Center*. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo: ENEGEP, 2010.

**SIMÕES, Claudia Pestana et all.** *Responsabilidade Social e Cidadania: Conceitos e ferramentas*. Brasília: SESI/LTDS/COPPE/UFRJ: 2008.

**SIQUEIRA, J.A. et all.** *Responsabilidade Social e Ação Social das Empresas: um estudo sobre práticas brasileiras*. In: XVII Simpósio de Engenharia de Produção: Bauru, 2010.

**SIQUEIRA, J.A. et all.** *A utilização de estatística não paramétrica na análise de balanços sociais: a transparência da Petrobras analisada por meio de balanços sociais Modelo IBASE de 2004 a 2009*. In: XVIII Simpósio de Engenharia de Produção: Bauru, 2011.

**SIQUEIRA, J.R.M. et al.** *Os Investimentos Socioambientais no Setor Elétrico Brasileiro: uma leitura crítica das informações publicadas nos balanços sociais*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ENEGEP, 2009.

**STACCIARINI, J.H.R.** *Pluralidade, Publicização e Multiplicação do Fazer Político: a Ação da Cidadania Contra a Fome, A Miséria e Pela Vida no Território Brasileiro (1192/1997)*. UNESP/ Faculdade de Ciências e Tecnologia. Tese de Doutorado, 2002.

**STERN, Nicholas** . *The Economics of Climate Change*. (2006). Disponível em [http://www.scribd.com/full/6957968?access\\_key=key-1htrt9xezpcgbrpb1gj4](http://www.scribd.com/full/6957968?access_key=key-1htrt9xezpcgbrpb1gj4) Consultado em novembro de 2011.

**SUCHANEK, Norbert**. *Redes vazias pela Petrobras*. 1/12/2009. Disponível em <http://www.ecodebate.com.br/2009/05/30/redes-vazias-pela-petrobras-por-norbert-suchanek/> Consultado em outubro de 2011.

**TEIXEIRA, C.M.D.; POMPERMAYER M.M.** *Corporate Social Responsibility: Profile and Diagnosis of 797 Programs Developed in Brazil*. *Business and Society Review* (2007) 112:3 343–367.

**TELEBRASIL/TELECO**. *O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil. Séries temporais de 2008*. Revisão III, 2009.

**TELECOM – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. (2009)**. Institucional. Disponível em <http://www.telecom.org.br/institucional/>, consultado em fevereiro de 2009.

**THIBES, Mariana Medeiros; NETO, Luis Moretto**. *Mobilização de Recursos na Sociedade Civil: um estudo de casos*. In: Pretexto, V.22 . n 4. Out/dez. p:133-155, Belo Horizonte, 2011.

**TINOCO, J. E. P.** *Balanco Social: balanço da transparência corporativa e da concertação social*. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Nº 135. artigo, maio/junho 2002 . Ano XXXI . p.56 a 73.

**TORRES, C.** “Responsabilidade Social das Empresas”. In: AYRES, A.R.; SOARES, F.P.; BARTHOLO, R.S. (orgs). *Ética e Responsabilidade Social*. Brasília: SESI/DN, 2002.

**TORRES, C.; MANSUR, C.** *Balanco Social, 10 anos: o desafio da transparência*. Rio de Janeiro: IBASE, 2008.

**TRAGTENBERG, Maurício**. *Administração Poder e ideologia*. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

**TRINDADE, Thiago Gueses et all**. *Responsabilidade Social: Um Estudo de Caso no Setor de Informação e Comunicação de Campina Grande – PB*. Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2006.

**UCHOAS, L.** *Ameaçado de morte, pescador é executado seis horas após protesto*. Disponível em <http://pimentus-ardidus.blogspot.com/2009/05/ameacado-de-morte-pescador-e-executado.html>. Consultado em outubro de 2011.

**UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT**. *A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*. Accentury, 2010. Disponível em [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf) Consultado em março de 2011.

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DE BRASIL. DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável.** (s/d). Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/CartilhaDRS.pdf> Consultado em janeiro de 2012.

**VASCONCELOS, Flavio C.; CYRINO, Álvaro B.** *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. RAE - Revista de Administração de Empresas. RAE . v. 40 . n. 4 . Out./Dez. 2000. Out./Dez. 2000.

**VELLANI, C.L.; ALBUQUERQUE, A.A.** *Sustentabilidade Empresarial e Valor de Mercado: um ensaio nas empresas com ações listadas no índice de sustentabilidade empresarial BOVESPA*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ENEGEP, 2009.

**VILLAS BOAS, B.** *Trabalhadores Terceirizados em Alta nas Estatais*. Rio de Janeiro: Jornal O Globo. Caderno Economia 22 de maio. P. 35, 2001.

**VENTURA, E.C.F.** *Responsabilidade Social das Empresas sob a ótica do “novo espírito do capitalismo”*. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia: ENANPAD, 2003.

**VOLPON, C.T.; SOARES, T.D.L.V.A.M.** *Alinhamento estratégico da responsabilidade socioambiental corporativa em empresas que atuam em redes de relacionamento: resultados de pesquisa na Petrobras*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV. 41(3): 391-418, Maio/Jun. 2007

**VOLTOLINI, Ricardo.** *Mais uma vez: três empresas brasileiras na lista das TOP 100 em sustentabilidade*. (2011) Disponível em [http://www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=1243](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=1243) Consultado em dezembro de 2011.

**WILBURN, K.** *A Model for Partnering with Not-for-Profits to Develop Socially Responsible Businesses in a Global Environment*. Journal of Business Ethics (2009) 85:111–120

**YOUNG; R.** *Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil. The work of the Ethos Institute*. Natural Resources Forum 28 (2004) 291–301

**ZAOUAL, Hassan.** *Globalização e Diversidade Cultural*. Textos selecionados e traduzidos por Michel Thiollent – 2 ed. São Paulo: Cortez, 2008. Coleção questões da nossa época; V. 106).

\_\_\_\_\_. *Nova Economia das Iniciativas Locais: uma introdução ao pensamento pós-global*. Tradução Michel Thiollent. Rio de Janeiro: DP&A: Consulado Geral da França: COPPE/UFRJ, 2006.