

# **b**ondade ou interesse?

*Como e por que as empresas atuam na área social*

*Anna Maria T. Medeiros Peliano (coord.)*

*Brasília, novembro de 2001*

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

*Martus Tavares – Ministro*

*Guilherme Dias – Secretário Executivo*

Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA

*Roberto Borges Martins*

Chefe de Gabinete

*Luis Fernando de Lara Resende*

Diretor da Diretoria de Cooperação e Desenvolvimento – DICOD

*Murilo Lôbo*

Coordenadora-Geral da Pesquisa Ação Social das Empresas

*Anna Maria T. Medeiros Peliano*

Equipe da Pesquisa Ação Social das Empresas

*Alessandro Santiago de U. Cintra*

*Georges Borges*

*Luciana de Barros Jaccoud*

*Marco Antônio de Sousa*

*Nathalie Beghin*

*Roberto Sant'Anna*

*Rogério Tristão Rodrigues*

Elaboração do Documento

*Anna Maria T. Medeiros Peliano*

*Enid Rocha Andrade Silva*

*Os artigos assinados são da exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA ou do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.*

Consultores

*Alfonso Rodriguez Árias*

*Antônio Rodriguez Ibarra*

*Eliane Araujo*

*Liseane Morosini*

Pesquisadores de Campo

*Marco César Araújo Medeiros dos Santos (Coord.)*

*Angélica Ferreira Fonseca*

*Liliane Freire Magalhães*

*Maria Josefa Rodrigues Lopez Provasi*

*Robinson Sermo Ricci*

*Vitória Régia Osório Vellozo*

Apoio Técnico

*BID*

*Rede-IPEA*

*Escritório da CEPAL no Brasil*

Agradecimentos

*Diretoria de Administração e Finanças do IPEA*

*Coordenação Editorial do IPEA*

FICHA CATALOGRÁFICA

Bondade ou Interesse? como e por que as empresas atuam na área social/ Anna Maria T. Medeiros Peliano, (coord.). Brasília: IPEA, 2001.

103 p.

1. Empresas Privadas 2. Serviços Sociais 3. Participação Social 4. Brasil I. Peliano, Anna Maria T. Medeiros II. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada III. Título

CDD 361.70981

## APRESENTAÇÃO

O estudo que ora se divulga acrescenta uma dimensão nova aos resultados da Pesquisa Ação Social das Empresas: baseia-se em uma pesquisa qualitativa realizada junto a empresas das regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte e traz informações relevantes para a compreensão das motivações e das atitudes do setor privado no campo social. O trabalho traduz os caminhos que o IPEA vem trilhando na sua histórica dedicação à análise dos problemas sociais no Brasil, de suas causas e conseqüências, e à formulação de propostas eficazes para seu enfrentamento. Trata-se de ampliar as investigações no campo das ações sociais de caráter público, porém não estatal. O objetivo é identificar espaços para que a ação do Estado seja compartilhada com outras iniciativas da sociedade, tanto de empresas privadas quanto de organizações do terceiro setor. Não se trata de propor a substituição do Estado, muito pelo contrário, mas de alargar o manto do público, introduzindo novos atores que, junto com o Estado, possam impulsionar mudanças necessárias à construção de uma sociedade mais justa.

Apesar da insistente demanda por parcerias, os avanços nessa direção têm sido lentos, em parte pela dificuldade de se romper com velhos hábitos de isolacionismo, em parte por mútuo desconhecimento do que realiza cada um dos parceiros potenciais. Conhecer os modos e os meios empregados por um desses parceiros, a iniciativa privada, na realização de ações sociais, suas motivações, resultados e procedimentos é, portanto, um caminho importante a ser percorrido, para que as parcerias almejadas alcancem a escala necessária e possam contribuir para uma mudança radical na condição de exclusão social vivenciada por milhões de brasileiros.

O retrato produzido por esta pesquisa é rico em detalhes e impressiona pela relevância de suas informações. A ele soma-se o dimensionamento das ações sociais desenvolvidas pelas empresas em todo o Brasil, objeto de outras publicações desta série.

*Roberto Borges Martins*

Presidente do IPEA



# SUMÁRIO

## *Apresentação*

<i>Introdução</i>	9
-------------------	---

## *I Que estudo é este?*

I.1 Os objetivos	13
I.2 Os procedimentos metodológicos	14

## *II Bondade ou interesse: por que as empresas atuam na área social?*

II.1 O desafio dos anos 1990	19
II.2 A influência pessoal dos dirigentes	22
II.3 A diferenciação da marca	26
II.4 O envolvimento dos empregados	29
II.5 Bondade ou interesse?	33

## *III Modismo ou permanência: quais as perspectivas das ações sociais das empresas?*

III.1 A missão institucional	37
III.2 A continuidade do atendimento	38
III.3 Modismo ou permanência?	39

## *IV Próximas ou distantes: quais os vínculos das empresas com a comunidade?*

IV.1 A atenção à vizinhança	43
IV.2 Os critérios da escolha	46
IV.3 Próximas ou distantes?	49

<i>V Transformadoras ou compensatórias: que tipo de ações desenvolvem as empresas?</i>	
V.1 A identificação das ações _____	53
V.2 A abrangência da atuação _____	60
V.3 As doações versus a execução direta _____	61
V.4 O público-alvo _____	63
V.5 Transformadoras ou compensatórias? _____	64
<i>VI Amadorismo ou profissionalismo: como operam as empresas?</i>	
VI.1 O planejamento e o financiamento da área social _____	67
VI.2 A sustentabilidade das ações _____	74
VI.3 O monitoramento da execução _____	76
VI.4 O pessoal dedicado à área social _____	80
VI.5 Os dilemas da divulgação _____	82
VI.6 Amadorismo ou profissionalismo? _____	84
<i>VII Substituto ou complemento: em relação ao Estado, qual o papel do setor privado na área social?</i>	
VII.1 As contribuições privadas ao coletivo _____	89
VII.2 Os limites e alcances das parcerias _____	92
VII.3 O aprendizado possível _____	95
VII.4 Substituto ou complemento ao Estado? _____	97
<i>VIII Filantropia ou compromisso social: o que há de novo no mundo empresarial?</i>	
Considerações finais _____	101

# **i**ntrodução





A cada dia aumenta o interesse da sociedade brasileira em conhecer as motivações e as conseqüências do crescente envolvimento das empresas privadas na área social. Há três anos o IPEA promove estudos sobre esse tema, em busca de entender como e por que o setor privado vem se dedicando a desenvolver ações sociais em benefício das comunidades. Em complementação aos levantamentos quantitativos sobre o universo das empresas privadas do país, buscou-se aprofundar o conhecimento com informações mais qualitativas, obtidas por meio de visitas a um grupo de empresas, de diferentes portes, localizadas nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. É o resultado da pesquisa junto às maiores empresas que ora se divulga e que traz novidades para o debate a respeito da atuação da iniciativa privada no campo social. Entre os temas analisados destacam-se:

- bondade ou interesse: reflexão sobre os fatores externos e internos às empresas que têm influenciado a sua participação na área social (Capítulo II);
- modismo ou permanência: forma como as ações sociais são inseridas na estratégia mais geral das empresas e as perspectivas de sua continuidade (Capítulo III);
- próximas ou distantes: relações que as empresas estabelecem com os beneficiários e como fazem as suas escolhas (Capítulo IV);
- transformadoras ou compensatórias: detalhamento e análise das ações sociais desenvolvidas pelas empresas (Capítulo V);
- amadorismo ou profissionalismo: mecanismos de gestão adotados pelo setor para realizar o atendimento social (Capítulo VI);
- substituto ou complemento: paralelos entre a atuação privada e a estatal no campo social e as possibilidades de encontros (Capítulo VII);
- filantropia ou compromisso social: tendências recentes observadas na ação social das empresas, resumidas nas considerações finais (Capítulo VIII).

A preocupação do IPEA com o tema vai além de gerar informações que aprofundem o conhecimento. Trata-se também de contribuir para o debate sobre a responsabilidade social das empresas no âmbito das preocupações mais amplas com a formulação de novas estratégias de combate à miséria e à exclusão social, envolvendo parcerias do governo com o setor privado, tendo em vista a adoção de medidas que contribuam para a obtenção de melhores resultados.



**Q**ue estudo é este?



## *1.1 Os objetivos*

Muitos acreditam que as empresas privadas investem na área social apenas por seus próprios interesses: será apenas esse o elemento que motiva a crescente participação das empresas privadas em ações sociais? Que outros fatores concorrem para a recente expansão do volume de recursos privados aplicados no atendimento às demandas das comunidades? Pesam as considerações de ordem moral e humanitária ou legítimas preocupações com a contribuição de todos para o equacionamento dos problemas sociais do país? O primeiro bloco de indagações da pesquisa foi direcionado especificamente para se buscar entender as principais motivações que levam as empresas privadas – cuja principal missão é a produção de bens e serviços de uso privado para a geração de lucro – a investir tempo e recursos na realização de ações sociais em benefício da comunidade. Para efeitos dessa pesquisa, tratou-se como ação social as atividades ou doações não obrigatórias realizadas pelas empresas para atender ou ajudar a comunidade com serviços de assistência, alimentação, saúde e educação, entre outros. Foram considerados no atendimento à comunidade tanto a ação direta das empresas junto aos segmentos sociais beneficiados quanto o apoio a entidades filantrópicas, fundações, associações e mesmo a organizações governamentais que prestam serviços sociais.

Cabe ressaltar que o estudo do IPEA ocupa-se com o comportamento das empresas como ator social que vem se inserindo no campo das políticas públicas de combate à pobreza. Não se trata aqui de emitir julgamento sobre o valor do papel social das empresas e, muito menos, os princípios éticos que regem seu comportamento perante a sociedade. O objetivo principal de atenção não é o social nas empresas mas, sim, as empresas no social, isto é, a maneira pela qual o setor privado participa de ações sociais de caráter público.

Nesse sentido, no segundo bloco, levantaram-se informações essenciais para a análise de políticas de enfrentamento à pobreza, tais como as relações estabelecidas com os beneficiários, os critérios de seleção adotados, as atividades realizadas e as estratégias utilizadas para a sua implementação. Nesse bloco, a investigação volta-se para a forma de participação social das empresas na esfera pública “não estatal” e para as possibilidades do setor em contribuir para a redução da pobreza por meio da realização de atividades sociais.

Sem esgotar o amplo leque de questões que emergem desse novo campo de estudo, procurou-se, no terceiro bloco, explorar em que medida a preocupação com a eficiência dos negócios reproduz-se na

gestão das ações sociais. Ou seja, procurou-se identificar os avanços que o setor privado traz para o campo da gestão das políticas de inclusão social no país, a percepção das empresas de sua atuação social frente à ação do Estado, bem como as possibilidades do estabelecimento de parcerias.

Enfim, quanto mais aumenta o envolvimento do setor privado no atendimento social e quanto maior é a participação dos empresários no debate sobre os problemas sociais do país, mais importante torna-se conhecer a intensidade e o alcance da ação empresarial voltada para a prestação de serviços à comunidade. Esse conhecimento contribui para enriquecer o debate e para oferecer elementos importantes à formulação de novas estratégias de combate à miséria e à exclusão social no país.

### *I.2 Os procedimentos metodológicos*

O IPEA vem realizando levantamentos junto às empresas privadas das diversas regiões do país para retratar a participação do setor no campo social. Distintas estratégias estão sendo adotadas para o aprofundamento gradativo desse conhecimento. Na primeira etapa é feito contato telefônico com as empresas, para identificar as que atuam no social em caráter não obrigatório. Em seguida, é enviado um questionário mais detalhado para se saber, entre outras questões, o que fazem, para quem fazem e que recursos aplicam. Na terceira etapa, com o fim de obter informações qualitativas, foram realizadas, na região Sudeste, entrevistas com todas as empresas localizadas nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte que declararam ao IPEA, em etapa anterior da pesquisa, desenvolver ações na área de assistência social, alimentação, saúde ou educação.<sup>1</sup>

Foram identificadas, inicialmente, 59 empresas, e as entrevistas foram realizadas em 47 empresas (80% da amostra). Em 12 empresas não foi possível realizar o levantamento, ou porque não foram mais localizadas (3), ou porque não se conseguiu agendar a entrevista com o responsável pelas ações sociais nos prazos previstos para a pesquisa de campo – outubro a dezembro de 2000.

Assim, foram efetivamente realizadas entrevistas em 47 empresas de diversos tamanhos, a saber:

- Mais de 1 000 empregados: 25 (53%)
- Entre 500 e 999 empregados: 9 (20%)

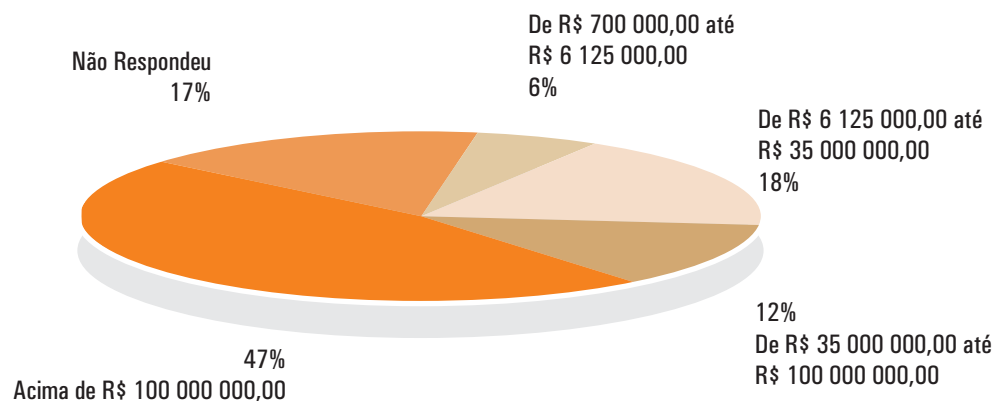
---

<sup>1</sup> *Informações constantes da Pesquisa Ação Social das Empresas da Região Sudeste, realizada, pelo IPEA, em 1999.*

- De 50 a 499 empregados: 6 (13%)
- De 1 a 50 empregados: 7 (14%)

Os resultados apresentados neste relatório referem-se às empresas com mais de 500 empregados, o que representa 73% do total das empresas pesquisadas. A sua distribuição por faixa de renda pode ser observada no gráfico 1. A opção por essa estratificação deve-se à exemplaridade observada no comportamento desse grupo de empresas, que constituem, em seu conjunto, o caso em estudo.

GRÁFICO 1  
Distribuição das Empresas Pesquisadas segundo a Receita Bruta



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – IPEA/DICOD (2000).

A coleta das informações foi realizada a partir de entrevistas pessoais, previamente agendadas, com os principais responsáveis pelo desenvolvimento da ação social no âmbito da organização. As entrevistas foram conduzidas por entrevistadores especialmente treinados para essa finalidade, os quais utilizaram dois

questionários semi-estruturados: o primeiro, mais geral, tinha como pano de fundo captar as motivações das empresas para operar no campo social, o processo interno de decisão e as relações com o Estado. O segundo, mais específico, tratou dos aspectos relativos à gestão da ação social no âmbito das empresas. Os questionários apresentam um mix de perguntas abertas e fechadas que foram feitas verbalmente, em uma ordem prevista, sendo que o entrevistador estava autorizado a acrescentar perguntas de esclarecimentos se fosse necessário. As entrevistas foram gravadas e duraram em média de três horas; nas empresas em que o número de projetos na área social era mais expressivo, chegaram a durar cerca de cinco horas.

É relevante ressaltar que a opção por questões abertas e fechadas nos questionários possibilitou que os resultados de muitas questões pudessem ser apresentados em formato quantitativo, isto é, com percentuais de aspectos qualitativos de respostas dadas pelos entrevistados. Esses percentuais, entretanto, não devem ser extrapolados para o universo das maiores empresas da região. Eles apenas traduzem as tendências empresariais e refletem as posições e os fenômenos predominantes nas motivações e na gestão da ação social das empresas privadas de maior porte.



**b**ondade ou interesse:  
por que as empresas  
atuam na área social?



## II.1 O desafio dos anos 1990

Os dados da pesquisa “Ação Social das Empresas Privadas”, realizada pelo IPEA em 1999, mostraram que o número de empresas do Sudeste que realizam ações sociais em favor da comunidade é expressivo e vem crescendo muito a partir do início dos anos 1990.<sup>2</sup> Dois terços das empresas da região realizam algum tipo de atividade social não obrigatória;<sup>3</sup> a maioria delas iniciou sua participação nos anos 1990. Observou-se, na pesquisa, que mesmo as empresas maiores que já faziam doações filantrópicas há mais tempo apontam os anos 1990 como o início de uma nova participação no campo social, mais estruturada e pró-ativa. Esse movimento, longe de ser casual, reforça a idéia de que houve, nesse período, a predominância de determinados fatores que contribuíram para mudar o comportamento empresarial no que se refere ao envolvimento com as ações sociais.

No Brasil, o início dos anos 1990 foi marcado pela confluência de vários processos: abertura da economia; privatização das empresas estatais; crise política e econômica; fortalecimento da sociedade civil, a exemplo da Ação da Cidadania; maior envolvimento das ONG; e busca de melhoria na qualidade dos processos de gestão das empresas nacionais – acompanhados de mudanças no mercado de trabalho, redução na capacidade de atuação do Estado e crescente envolvimento das empresas privadas em ações sociais.

No mercado de trabalho, destaca-se o crescimento da informalidade – provocado, principalmente, pela terceirização das atividades de produção e pelo aumento do desemprego, advindos, entre outros fatores, da introdução de novas tecnologias nas áreas da informação e da computação, o que contribuiu para reforçar a relação usualmente apontada entre globalização e exclusão social. Assim, e levando-se em

---

<sup>2</sup> É importante lembrar que as contribuições empresariais para a área social são antigas e não chegaram a ser de conhecimento público devido ao baixo interesse das empresas e da mídia, de modo geral, na sua divulgação. A isso soma-se a escassez de trabalhos acadêmicos sobre o assunto. Alguns estudos, no entanto, apontam registros interessantes sobre os marcos da filantropia empresarial no Brasil: “Naquele final da década de 1910 Monteiro Lobato era dos mais influentes intelectuais brasileiros (além de empresário, criador de revistas e editoras) (...) e criou, para campanha brasileira, o Jeca Tatu, personagem de um livreto que alcançou a espantosa tiragem de 1 milhão de exemplares (isto num tempo onde a população era muito menor e o analfabetismo muito maior) distribuídos pelo Laboratório Fontoura, numa ação que se poderia classificar de filantropia empresarial (...) Monteiro Lobato e o Laboratório Fontoura plantaram o marco fundador de um determinado tipo de ação.” Goes de Paula, Sergio e Rohden, Fabíola. Empresas e Filantropia no Brasil: um estudo sobre o Prêmio Eco. Rio de Janeiro: ISEB, 1996.

<sup>3</sup> Peliano, A. e Beghin, N. A Iniciativa Privada e o Espírito Público: um retrato da ação social das empresas. Brasília: IPEA, 2000, p. 23.

conta as dificuldades do Estado para responder às crescentes demandas por benefícios sociais, ganharam força teses que sustentam o fortalecimento das organizações não governamentais e empresas privadas como os novos agentes sociais da era globalizada, e, portanto, responsáveis por propiciar à sociedade tudo aquilo que o Estado já teria demonstrado não ter condições de fazer de forma eficiente.<sup>4</sup>

Embora a visão de que as ONG e empresas privadas poderiam substituir o Estado não tenha se materializado ao menos na extensão imaginada, o saldo desse processo tem sido positivo, pois a discussão sobre as fragilidades e as potencialidades do Estado contribuiu para avanços nas suas relações com a sociedade e para a valorização das parcerias público/privado na elaboração e implementação de políticas sociais.

A gravidade das condições sociais, associada à crise da economia e à instabilidade política do início da década de 1990, reforçou a mobilização da sociedade e seu envolvimento na causa social.

É dessa época a criação do “Movimento pela Ética na Política”, que se notabilizou na luta pelo impeachment do ex-presidente Collor, desdobrando-se na campanha da “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida”. A “Ação da Cidadania” evocou o sentimento de solidariedade nacional em favor dos excluídos e promoveu inúmeras campanhas de distribuição de alimentos em todo o país, impulsionadas pelo sentimento de indignação contra a fome, a miséria e a exclusão. No centro desse movimento destacou-se a participação de Herbert de Souza, o Betinho, então presidente do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que lançou ampla campanha nacional convocando as empresas públicas e privadas para maior engajamento no combate à miséria e à elaboração de seu balanço social. Dessa convocação surgiu, por exemplo, o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – COEP, que conta atualmente com cerca de 700 associados entre empresas públicas e privadas, universidades, ONG e órgãos governamentais.

É também desse período o maior reconhecimento público adquirido pelas organizações não governamentais, sobretudo das associações ambientalistas, que se destacaram em torno de certos eventos, como o “Fórum Internacional de Organizações Não Governamentais e Movimentos Sociais”, ocorrido no âmbito do “Fórum Global” da Eco 92, realizado no Rio de Janeiro. No âmbito do setor privado foram ainda criados o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e, posteriormente, o Instituto

---

<sup>4</sup> *A respeito dessa discussão, ver Drucker, P. The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View. New York, 1989.*

Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com o objetivo de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

À mobilização da sociedade somou-se o fato de que a abertura comercial do início da década de 1990 exigiu um enorme esforço para melhorar a competitividade das empresas nacionais, que percebiam sua vulnerabilidade frente à entrada maciça de produtos e serviços importados. Para tanto, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), criado no início de 1990, instituiu, entre outras ações, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o qual também tem contribuído para acelerar o envolvimento das empresas na área social. Entre os nove fundamentos que baseiam o mérito da concessão do prêmio, encontra-se a responsabilidade social,<sup>5</sup> considerada um dos critérios de excelência na avaliação das empresas e da incorporação desses fundamentos ao seu sistema de gestão.<sup>6</sup>

Muitas dessas tendências ou pressões externas podem ser percebidas nos depoimentos obtidos nas empresas pesquisadas:

*“Hoje essa preocupação com ações sociais é uma tendência. As empresas sabem que não adianta trabalhar no “lucro pelo lucro”. E claro que a gente tem a consciência de desenvolver a sociedade, de buscar algo mais justo, de que também é nossa a responsabilidade por um mundo melhor”* (Empresa do setor de transporte coletivo)

*“Dentro da sociedade hoje é muito difícil só contar com o apoio governamental – estadual ou municipal. Então, de alguma forma, se a gente pode contribuir com o bem-estar do próximo, a gente procura agir”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“Quando a empresa veio para esse município, era uma fábrica pequena e a cidade era linda, (...) era verde com ar puro. Com o passar dos anos, a empresa cresceu e ficou forte enquanto a cidade foi ficando miserável. A empresa tinha que fazer alguma coisa pela cidade, e quanto maior o poder maior a responsabilidade (...). Na cidade não tem água, não tem esgoto, o trânsito é caótico, tem muitas favelas (...), mas o sentimento que nos movia era a decadência da cidade e do próprio país”* (Empresa do setor farmacêutico)

<sup>5</sup> Os outros fundamentos são: *qualidade centrada no cliente, foco nos resultados, comprometimento da alta direção, visão de futuro de longo alcance, valorização das pessoas, ação pró-ativa, resposta rápida e aprendizado contínuo.*

<sup>6</sup> Os Critérios de Excelência. In: Revista BANAS “Qualidade”, n. 92, p.82-83, jan. 2000.

*“Uma série de preparativos vem sendo feita [pela empresa] visando responder à norma internacional SA8000 que, entre outras exigências, avalia se a empresa realiza ações sociais, se responde adequadamente às normas ambientais, se respeita as características culturais locais, etc.” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

Foram vários os elementos que contribuíram para o maior envolvimento social das empresas privadas no país. Hoje, já são milhares as experiências sociais realizadas por empresas em todas as regiões do Brasil, utilizando-se das mais diferentes formas de atuação como: doações isoladas a pessoas físicas ou entidades assistenciais; realização direta de projetos estruturados que integram várias ações; realização de projetos em parceria com ONG ou entre empresas; apoio a ações e programas governamentais, etc. Na verdade, mais importante que sumariar todas as experiências e formas de atuação das empresas é ressaltar que, ao realizarem ações sociais para o combate à desigualdade e à exclusão social, de magnitude financeira significativa e com relativa regularidade, as empresas credenciam-se como atores importantes para a promoção do desenvolvimento social do país. A consequência é que a responsabilidade com o “fazer bem feito” é cada vez maior, exige novo posicionamento dos empresários em relação à exclusão social, e passa, não apenas pela melhoria da qualidade e da gestão do atendimento prestado, mas, principalmente, pelo sentimento de co-responsabilidade e de compromisso social com os problemas do país.

## *II.2 A influência pessoal dos dirigentes*

O envolvimento das empresas na realização de ações sociais para a comunidade é geralmente uma iniciativa dos executivos pertencentes aos seus quadros de alta direção. Essa confirmação foi obtida com a maioria dos entrevistados, que destacaram que os diretores, o presidente ou o próprio dono foram os principais responsáveis pelo fato de a empresa exercer, atualmente, atividades em prol da comunidade.

Foram raras as menções de resistências internas para a implementação das ações sociais. As resistências, quando existiram, vieram geralmente de alguns dos sócios ou de membros das diretorias que discordaram quanto à magnitude dos recursos a serem destinados à ação social e também quanto aos seus desdobramentos em relação aos empregados, que também poderiam reivindicar os mesmos benefícios. Contrariamente a essas expectativas, os empregados, na maioria das empresas, apoiaram o engajamento social de suas organizações. Assim, observa-se, pelo discurso dos executivos entrevistados, que os apoios recebidos no âmbito da empresa são muito maiores que as resistências enfrentadas.

*“(...) quando veio a idéia as pessoas gostaram e começaram a trabalhar, e esse grupo tende a aumentar (...). Entrei na empresa como médico do trabalho, para cuidar do ambulatório, e a área social foi crescendo, assumindo outras atividades, até o momento em que assumi a área de serviço social e meio ambiente. Enfim, cresceram tanto essas duas áreas que tive de largar todo o resto e fazer só programas de responsabilidade social da empresa” (Empresa do setor farmacêutico)*

*“Eu convivi com o sr.(...). Ele sempre teve esse lado altruísta, sempre teve essa preocupação com o pobre. Ele se sentia bem ao fazer isso. Por exemplo: em Ilha Bela, local onde costumava pescar, ele chegou a fazer uma grande doação de material e equipamentos para os caiçaras, como barcos, caixa d’água, encanamento, rádio-amador, tudo com dinheiro do próprio bolso” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

*“A empresa passou a fazer ações sociais por decisão pessoal do presidente, que sempre diz que ‘deve-se devolver à sociedade parte do que se ganha com a atividade empresarial’ ” (Empresa do setor farmacêutico)*

*“O diretor não nasceu em berço de ouro e encontrou um grupo de funcionários que teve a mesma origem e acha que é importante ajudar” (Empresa do setor de transportes coletivos)*

Já no campo das empresas transnacionais, pesa a influência do comportamento da matriz. Mesmo assim, menos da metade das empresas controladas por capital estrangeiro admite atuar por exigência da matriz, mas os entrevistados enfatizaram que há apenas orientação e não imposição, ou seja, trata-se de indicações de comportamentos a serem seguidos ou declarações de princípios da empresa. Em outras palavras, grande parte das empresas multinacionais expressa certa autonomia decisória quanto a sua participação social.

*“Não partiu da matriz, mas dos próprios executivos daqui e de um anseio dos próprios empregados. Mas, por ser uma empresa multinacional com capital norte-americano, que tem uma cultura de filantropia e ajuda à comunidade muito mais antiga, isso facilitou a criação do instituto” (Empresa do setor automotivo)*

*“No Brasil, não há uma diretriz, mas é quase um “dogma internalizado”: onde a empresa possui unidades deverá haver a preocupação não apenas com a qualidade de seus produtos, mas também com a qualidade de vida das pessoas ao redor. Apesar de as filiais respeitarem alguns padrões, há um respeito aos usos e costumes locais” (Empresa do setor de alimentos)*

*“Anualmente, a matriz nos EUA emite para todo o grupo as informações de todas as ações nos países em que ela atua. Consolida as informações e distribui para a comunidade externa e à*

*imprensa. É publicado o que é feito em todas as unidades, em forma de balanço social, no qual se tem um resumo geral de todas as ações sociais da empresa” (Empresa do setor automotivo)*

Na medida em que os donos ou altos executivos das empresas vêm desempenhando um papel tão determinante na atuação social do setor privado, buscou-se observar na pesquisa a postura que assumem frente aos problemas e desafios sociais. Foi interessante confirmar que o envolvimento pessoal tem peso significativo no comportamento das próprias empresas. Os resultados evidenciaram que, na maioria das empresas pesquisadas (59%), os principais responsáveis pelo seu envolvimento na área social (presidentes, donos, diretores ou sócios) realizam trabalhos voluntários para a comunidade ou participam, voluntariamente, em conselhos que cuidam de ações sociais governamentais, ou conselhos de alguma entidade filantrópica. Segundo os entrevistados, o fato de uma ou várias pessoas da alta direção das empresas ser ou ter sido atuante em entidades do terceiro setor ou em movimentos sociais contribuiu muito para o envolvimento da empresa na realização de ações sociais.

*“O fundador da empresa tinha uma visão social ampla. Foi uma figura central para a ação social da empresa. Foi pioneiro, por exemplo, na oferta de creches, na adoção de direitos trabalhistas e na promoção da cultura, ainda no início do século” (Empresa do setor de fumo)*

*“As ações sociais da empresa têm origem no presidente da instituição, que é também um de seus fundadores. Ele tem uma visão ampla do que é ser empresário, do que é o terceiro setor, e do que é ser voluntário. Ele é o grande motor. Ele pediu que fosse desenhado um projeto de ação social. Houve resistências de alguns diretores, de entidades de classe, da própria sociedade – que via com maus olhos o fato de uma empresa do setor farmacêutico estar realizando ações desse tipo –, mas houve o apoio irrestrito do presidente e, com o tempo, dos funcionários da empresa” (Empresa do setor farmacêutico)*

*“O presidente tem uma história familiar do pai, que foi responsável pela constituinte em Portugal. Ele participou da revolução que derrubou Salazar, era uma pessoa atuante. É uma formação familiar, tem um valor de cidadania” (Empresa de prestação de serviços públicos)*

Outro aspecto de foro íntimo dos dirigentes empresariais e que influencia o seu envolvimento na área social diz respeito a seus sentimentos de religiosidade ou a sua filosofia de vida. Indagados se princípios religiosos ou filosóficos dos dirigentes influenciaram a participação da empresa em ações sociais, a



metade dos entrevistados respondeu afirmativamente, embora nem todos admitam que tenha sido o fator determinante. Em geral, os princípios filosóficos foram muito mais citados que os religiosos.

*“Sim, [princípios] filosóficos. Segundo o presidente [da empresa], se você tem sucesso no seu empreendimento, você deve devolver à sociedade esse resultado. Ele sempre fala que ninguém vive isolado. Se você ganha dinheiro, tem que dividir. Se você tem sorte, tem que devolver”*  
(Empresa do setor têxtil)

*“Desde sua formação, os dirigentes da empresa foram influenciados por uma corrente filosófica da Europa chamada Economia e Humanismo, liderada pelo padre Lebret, cujo princípio era buscar o desenvolvimento econômico sem se esquecer da parte humana”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“Sim, embora não seja uma motivação explícita, há um fio condutor religioso, pois todos os diretamente envolvidos nas decisões possuem profundas convicções religiosas na dimensão de transcendência, do papel da pessoa nesta vida, da espiritualidade, sensibilidade e solidariedade”*  
(Empresa do setor financeiro)

Enfim, a história de vida dos empresários, sua formação pessoal e a necessidade de se sentirem úteis, de se sentirem membros da sociedade, contribuem para o seu envolvimento em ações sociais de caráter público. Assim é que 50% das empresas declaram que o que move os dirigentes a operar no campo social é a vontade de contribuir para a solução dos problemas sociais do país e de atender às necessidades ou solicitações das comunidades.

A despeito dessa constatação, nem todos acreditam que questões humanitárias e altruístas possam influenciar a participação social privada. Essa atitude parece desconsiderar a complexidade do ser humano, esse misto de generosidade e egoísmo capaz de gestos tão contraditórios. O estudo de Godbout e Caillé<sup>7</sup> explora explicitamente esse dilema, ou seja, o de que o “desejo de dar é tão importante para compreender a espécie humana quanto o de receber. Que dar, transmitir, entregar, que a compaixão e a generosidade, são tão essenciais quanto tomar, apropriar-se ou conservar, quanto a inveja e o egoísmo”. Segundo o autor, a “sedução da dádiva” tem tanto ou mais poder que a “sedução do ganho”.

Contudo, nem o contexto político e social nem o sentimento humanitário são suficientes para explicar

<sup>7</sup> Godbout, Jacques T. e Caillé, Alain. O Espírito da Dádiva. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 28.

o processo de crescimento da ação social das empresas observado durante os anos 1990. Conforme se apresenta a seguir, outros fatores vêm interferindo nesse processo.

### *II.3 A diferenciação da marca*

Como se mencionou, a participação do setor privado na área social exhibe múltiplas facetas e permite, portanto, múltiplas interpretações. Nem só preocupações humanitárias levam os empresários a investir na área social. Fazer o bem também compensa economicamente: melhora a relação da empresa com seus parceiros e a imagem diante dos consumidores, cada vez mais interessados em empresas responsáveis social e ecologicamente. A atual competitividade do mercado exige que as empresas apresentem novos diferenciais de marca, e a imagem de socialmente responsável abre uma oportunidade para entrarem em mercados restritos e atingir novos nichos mercadológicos.<sup>8</sup>

*“A gente trabalha em um mercado extremamente competitivo e cujo diferencial de produto não existe (...) então temos que buscar outras formas [de nos diferenciarmos]. É lógico que existe um movimento muito grande dessas empresas responsáveis socialmente, já que para boa camada dos consumidores funciona como algo que traz esse diferencial”* (Empresa do setor de serviços)

*“A nossa empresa deu certo porque soube ouvir as necessidades dos clientes e dos funcionários”* (Empresa do setor de tecnologia e computação)

Pesquisa recente, promovida pelo Instituto Ethos e pelo jornal Valor Econômico<sup>9</sup> junto a consumidores brasileiros, mostrou que 22% dos entrevistados prestigiam ou punem empresas pelo seu comportamento social. Entre as atitudes empresariais que estimulam os consumidores a comprar seus produtos ou recomendá-los aos amigos está, em primeiro lugar, a contratação de portadores de deficiência (43%); em segundo, a colaboração com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade (42%); e, em terceiro, a manutenção de cursos de alfabetização para funcionários e familiares (28%).

<sup>8</sup> Conforme assinala Okumura, um recente estudo da Harvard University revela que “a taxa de crescimento das empresas socialmente responsáveis é 4 vezes maior do que a empresa comum”. Okumura, Leila. As Perspectivas e Oportunidades nas Organizações do Terceiro Setor no Brasil, *Publicações Controversa / 3º Setor*. São Paulo: FEA/USP, 2001.

<sup>9</sup> Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor. São Paulo: Ethos / Valor / Indicator. mar. 2001.

As mudanças na sociedade estão fazendo que questões éticas comecem a disciplinar o lucro, já existindo vários registros de empresas que foram prejudicadas por terem agido mal socialmente, lesando o consumidor ou o meio ambiente. Segundo Tranjan,<sup>10</sup> o caminho para a ética nos negócios é resultado da mudança na escala de valores e sua ausência leva “ao vazio e à falta de significado nas empresas, e até em nossa vida”. O autor ressalta que não há saída nesse novo milênio para aquelas empresas “sem alma que necessitam promover mudanças na maneira de pensar”.

A percepção de que a ação social acaba por trazer um retorno positivo para a empresa é generalizada entre os pesquisados. Embora nenhuma empresa entrevistada tenha declarado mensurar esse retorno, todas sabem, intuitivamente, que o resultado é positivo, mesmo que intangível em alguns aspectos. É difícil quantificar os benefícios das ações sociais para o prestígio público da empresa, a satisfação dos empregados e a valorização do produto.

*“A gente vê mais em função da imagem do que em resultados financeiros. A impressão é de que o retorno é infinitamente maior do que os recursos investidos. A idéia não é buscar resultado econômico, mas sabemos que a imagem é positiva, embora não tenhamos o cálculo exato”*  
(Empresa do setor de alimentos)

*“Retorno há, mas não tem como medir”* (Empresa do setor de tecnologia e computação)

*“O retorno não é fácil de calcular, mas percebe-se que há melhora na relação da comunidade com a empresa”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

Para reforçar a idéia de que as empresas sabem, ainda que intuitivamente, que o retorno de suas ações sociais é positivo, que agrega valor à marca, apresenta-se, a seguir, a percepção dos executivos entrevistados pela pesquisa, em relação às mudanças observadas a partir do atendimento social. As respostas foram estimuladas pela apresentação das alternativas que constam do quadro 1, solicitando-se aos entrevistados que lhes atribuíssem graus de importância, indicados nas suas respostas.

O retorno para as empresas foi considerado alto nos seguintes itens: (a) melhoria da imagem junto à comunidade; (b) melhoria da imagem com os clientes e fornecedores; (c) fortalecimento do envolvimento dos funcionários com a missão da empresa (aumenta a produtividade); e (d) melhoria do relacionamento com parceiros importantes (governo, agências internacionais, outras empresas e ONG).

<sup>10</sup> Tranjan, R. A. Não Durma no Ponto: o que você precisa saber para poder chegar lá. São Paulo: Editora Gente, 1999. p. 51.

## QUADRO 1

## Após a realização da ação social, quais mudanças a empresa observou?

1. Melhora da Imagem junto à Comunidade?	
➤ Alto	65%
➤ Médio	35%
➤ Baixo	0%
➤ Nenhum	0%
➤ Não sabe	0%
2. Melhora da Imagem com os Clientes?	
➤ Alto	50%
➤ Médio	32%
➤ Baixo	6%
➤ Nenhum	12%
➤ Não sabe	0%
3. Melhora da Imagem com os Fornecedores?	
➤ Alto	38%
➤ Médio	21%
➤ Baixo	15%
➤ Nenhum	26%
➤ Não sabe	0%
4. Aumento do Envolvimento dos Funcionários com a Missão da Empresa (aumenta a produtividade)?	
➤ Alto	53%
➤ Médio	23%
➤ Baixo	15%
➤ Nenhum	9%
➤ Não sabe	0%
5. Melhora do Relacionamento com Parceiros (governo, agências internacionais, outras empresas, ONG)?	
➤ Alto	59%
➤ Médio	18%
➤ Baixo	3%
➤ Nenhum	17%
➤ Não sabe	3%
6. Aumento das Vendas?	
➤ Alto	0%
➤ Médio	9%
➤ Baixo	6%
➤ Nenhum	59%
➤ Não sabe	26%
7. Diminuição dos Impostos a Pagar?	
➤ Alto	0%
➤ Médio	6%
➤ Baixo	3%
➤ Nenhum	82%
➤ Não sabe	9%

De outra parte, não se percebem impactos significativos na diminuição dos impostos a pagar e no aumento das vendas, o que indica não serem estes os aspectos mais relevantes, pelo menos no curto prazo, para o envolvimento social das empresas.

Por fim, os resultados que as empresas declaram observar são compatíveis com suas expectativas, que misturam o desejo de ajudar no desenvolvimento da comunidade e de contribuir para os negócios:

*“Esperamos que essa ação social seja uma forma adequada de traduzir o respeito ao consumidor com o qual nos relacionamos e a forma ética e responsável com que fazemos negócios. Esperamos melhora na relação com o cliente e reconhecimento”* (Empresa do setor financeiro)

*“Há preocupação com a boa imagem da empresa. Hoje a sociedade está mais madura e é possível considerar que todas essas parcerias implicam duas vias. Estamos beneficiando a comunidade e, por outro lado, estamos recebendo o retorno dessas ações que contribuem para os negócios da empresa e para a motivação dos funcionários”* (Empresa do setor de alimentos)

*“[Esperamos] que seja percebido que nossa atuação é diferenciada na área social, capaz de adicionar valores. Se os investimentos forem eficientes vão contribuir para a instituição mantenedora (...) No final, isto dá lucro! Não é expressão de culpa”* (Empresa do setor de fumo)

*“A empresa era muito fechada e havia grande resistência da comunidade em relação a ela em função da idéia de risco associada ao nosso ramo de atividade. A empresa decidiu que algo deveria ser feito para acabar com esse repúdio. Foram então identificados problemas sociais e definida uma proposta de ação com a intenção de promover maior conscientização da comunidade e informação. [E], como resultado final, esperava-se uma redução da pressão negativa à empresa”* (Empresa do setor de química e petroquímica)

## *II.4 O envolvimento dos empregados*

Na complexidade do mundo dos negócios, o envolvimento social das empresas tem outro componente importante: os reflexos em seus recursos humanos. Na decisão de como atuar, pesam bastante os impactos na motivação e satisfação dos empregados e, conseqüentemente, na melhoria do ambiente de trabalho interno.

Atualmente, em razão da alta competição no mercado, as empresas buscam diferenciar-se pela qualidade de seu capital humano, o qual é cada vez mais responsável pelo sucesso das organizações. Nesse sentido, as empresas têm procurado formas de fazer que seus empregados sintam-se mais envolvidos com a sua missão e os seus valores.

Profissionais atuantes nas áreas de administração de empresas e gestão de recursos humanos enfatizam que as mudanças provocadas pelo processo de globalização, que trouxeram o acirramento da competição entre as empresas, provocaram também mudanças significativas no ambiente empresarial. Tranjan<sup>11</sup> enfatiza que antes “o capital tudo podia: comprar o tempo de um operário, o material necessário para ele trabalhar e as instalações para ele se acomodar. O capital não consegue é comprar entusiasmo, dedicação e o desejo de fazer uma coisa bem feita. Essas coisas se tem de conquistar. E isso significa conhecimento da alma humana”.

Do ponto de vista do desenvolvimento e do fortalecimento de competências úteis à carreira dos profissionais, o envolvimento social traz inúmeros outros benefícios, como, por exemplo, o desenvolvimento da criatividade; a experiência no trato de situações adversas (pobreza, recursos escassos); maior conhecimento da realidade social; aumento da sensibilidade nas relações humanas; aumento da satisfação e da auto-estima, entre tantos outros que corroboram para a melhoria do desempenho do profissional atuante na área social.

Entre as grandes empresas que realizam investimento social para a comunidade, é freqüente observar a preocupação com o envolvimento de seus empregados em ações sociais e, algumas vezes, o estímulo à participação por meio de incentivos explícitos. Assim é que, entre as grandes empresas pesquisadas, 82% declararam que seus empregados participam do desenvolvimento de ações de cunho social, e a maioria (56%) pratica algum incentivo para estimular a participação de seus empregados.

Interessante observar a diversidade de incentivos à participação dos empregados que vêm sendo utilizados pelas organizações. Entre esses, o mais comum é a sua liberação no horário de expediente para participar de trabalhos voluntários em projetos externos (ver quadro 2).

---

<sup>11</sup> *Op. cit.*, p. 51.

A percepção dos entrevistados, em relação à participação dos empregados nas ações sociais da empresa, é altamente positiva, e a maior parte observou resultados importantes no que tange ao desempenho individual e global da empresa:

*“Os empregados incorporam o conceito de responsabilidade social. Abrem-se um pouco mais os horizontes das pessoas. Melhora o relacionamento interpessoal desse grupo que participa das ações sociais. As pessoas conseguem colocar para fora outras habilidades que, no dia-a-dia, na rotina diária, nunca conseguiriam desenvolver e que o chefe não iria identificar nunca e ninguém da área de RH iria perceber” (Empresa do setor farmacêutico)*

## QUADRO 2

### **Tipos de incentivos praticados pelas empresas para estimular a participação dos empregados em ações sociais**

- Ampliação das chances de permanecer na empresa em momentos de corte de funcionários
- Divulgação em veículo de comunicação interna dos nomes dos funcionários que participam das ações sociais
- Instituição de prêmios para os funcionários que participam de ações sociais
- Liberação no horário de expediente para participar de trabalho voluntário
- Preferência no processo de contratação da empresa
- Preferência para a progressão funcional na empresa
- Realização de programas de voluntariado na empresa
- Treinamento para o exercício de ações sociais

*“A participação é mais efetiva junto ao pessoal administrativo e nota-se que aumenta a sociabilidade e a satisfação pessoal, o que eleva a produtividade e, sem dúvida, desenvolve competências úteis à carreira dos empregados. É uma participação espontânea que exige o engajamento de fato, pois muitas vezes nos obriga a doar horas de sábados e domingos” (Empresa do setor de prestação de serviços de limpeza)*

*“Primeiro, a satisfação de poder ajudar outras pessoas em situações piores que as deles: sentem-se úteis, motivados, orgulhosos e satisfeitos. As pessoas que têm feito esse tipo de trabalho relacionam-se melhor com o grupo, aumentam o poder de interferência que têm não só na empresa, mas também na sua comunidade e bairro” (Empresa do setor automotivo)*

O quadro 3 a seguir resume os principais resultados percebidos pelos entrevistados quanto à participação dos empregados em ações sociais. Vale destacar que as observações mais recorrentes referem-se a aumento da satisfação, sociabilidade e consciência social dos funcionários. Entretanto, todas as mudanças observadas trazem resultados positivos para o desempenho global da empresa.

### QUADRO 3

#### O que a empresa percebe em relação à participação dos empregados

- Adquire consciência social, sintonizando-se com a missão da empresa
- Amplia o poder de interferência do empregado na empresa e na comunidade onde atua
- Aumenta a satisfação do empregado e eleva a produtividade
- Aumenta a sociabilidade do empregado e melhora seu relacionamento dentro da empresa
- Desenvolve competências úteis à carreira profissional dos empregados
- Melhora o relacionamento entre as chefias e os empregados

As principais razões alegadas pelas empresas cujos empregados não participam do desenvolvimento de ações sociais estão relacionadas à falta de oportunidades para envolvê-los e à percepção da inexistência de condições financeiras, por parte deles, para ajudar no atendimento social.

*“Os empregados não participam por ser uma iniciativa da diretoria da empresa. Por não terem condições financeiras para fazer algum tipo de ajuda ao próximo. Se fossem fazer algum tipo de doativo, seria mais para agradar a gente que é patrão, do que propriamente dar de forma espontânea” (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)*



*“A participação não seria uma ação espontânea, envolveria privações – como deixar de estar com a família – e esse tipo de trabalho tem uma dimensão técnica que, se a pessoa não dominar, acaba atrapalhando” (Empresa do setor de química e petroquímica)*

Não se pode ignorar, ainda, a preocupação, em geral não explicitada, das novas cobranças que podem advir dos empregados para que os benefícios também sejam estendidos a eles. Mas, apesar desses receios, mesmo nas empresas em que os empregados não se envolvem já há uma percepção de que o seu envolvimento traz retorno positivo, e alguns entrevistados deixaram transparecer a intenção de fomentar, no futuro, maior envolvimento dos empregados.

*“Temos como meta criar um programa de voluntários que ainda não temos, porque está havendo uma demanda muito grande da parte dos empregados de participarem das nossas ações [sociais]. Para isso vamos criar um banco de dados que mostre as habilidades que o empregado possui em relação às necessidades que a entidade apresenta” (Empresa do setor automotivo)*

## *II.5 Bondade ou interesse?*

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

No entanto, fatores de caráter filantrópico, que sempre estiveram presentes no meio empresarial, não são suficientes para explicar o crescente envolvimento dos empresários com os problemas sociais. Não por acaso, as empresas ampliaram na década de 1990 sua participação na realização de ações sociais para a comunidade. Esse período foi marcado por inúmeras mudanças nas estratégias empresariais, com o objetivo de atender às novas exigências de uma economia globalizada na qual o país se inseria. Entre essas novas exigências surge a questão da responsabilidade social como fator de competitividade, ou seja, empresas socialmente ativas promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores.

Mais isso não é tudo: as reviravoltas dos anos 1990 contribuíram, também, para abrir um espaço político inédito de participação do setor privado no campo social. A gravidade da pobreza e a precariedade do trabalho fortaleceram os questionamentos sobre a capacidade de intervenção do Estado e estimularam a mobilização da sociedade em prol da ética na política e de justiça social aos excluídos. Nesse contexto, as empresas foram, cada vez mais, interpeladas a intervir, a serem co-responsáveis pelo enfrentamento dos problemas sociais que afetam o país. A participação privada na área social foi se inserindo, pois, em um ciclo de relações sociais cada vez mais complexo, que não obedece apenas à lógica filantrópica ou econômica, mas também à tendência de buscar, fora do espaço estatal, uma nova alternativa de combate à pobreza. Assim, desinteresse, interesse ou compromisso cívico não são comportamentos exclusivos e, paradoxalmente, complementam-se no campo contraditório das contribuições privadas à área social.

**m**odismo ou permanência:  
quais as perspectivas das  
ações sociais das empresas?



### III.1 A missão institucional

Com o crescente envolvimento em ações sociais, o setor privado passa a incluir essas atividades em sua estratégia empresarial, incorporando-as aos valores e interesses da própria organização. Aumenta a consciência dos empresários com respeito à necessidade de olharem além de seus próprios negócios e preocuparem-se, também, com o acúmulo de tantas carências.

*“A empresa começa criando o benefício para os seus empregados. Não adianta formar uma ilha de bem-estar em um mundo, não adianta. O pessoal da empresa tem que integrar a comunidade, fazer parte da comunidade”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“Se o crescimento do país é grande, nós crescemos, se o crescimento é zero, nós também crescemos zero. A empresa sentiu-se de certa forma responsável pelo retorno à comunidade onde atua. Independentemente de estar gerando emprego, visa ter uma ação voltada para a educação, que sempre foi uma preocupação do fundador da empresa”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“[Os diretores da empresa] perceberam que isso [a ação social] trazia um retorno muito grande por parte dos funcionários, que trabalhavam melhor (...) notaram que as ações sociais, mesmo eventuais, surtiam bons efeitos no que se refere à forma como a comunidade passava a tratar o serviço oferecido pela empresa [diminuía a degradação dos ônibus]. Davam até mesmo preferência aos serviços [de transporte] oferecidos pela empresa”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

Depoimentos dessa natureza mostram que as empresas vêm se organizando para assumir uma postura mais pró-ativa no campo social e internalizando as funções sociais. A grande maioria das empresas pesquisadas (79%) declarou que atender à comunidade já faz parte da sua estratégia institucional – observe-se que, na metade das que assim procedem, tal atribuição encontra-se devidamente formalizada em documentos orientadores e reveladores da sua missão (ver quadro 4).

QUADRO 4

#### Realizar ações sociais para comunidade faz parte da missão institucional da empresa?

➤ Sim, formalizada em documentos internos à empresa	38%
➤ Sim, mas não está formalizada em documentos	41%
➤ Não faz parte da missão institucional	21%

A existência de documentos formais com declaração de princípios, valores e códigos de conduta não é suficiente para retratar o grau de envolvimento institucional, mas, sem dúvida, é um indicador do comportamento da empresa, um instrumento que torna públicos seus compromissos sociais. Nas empresas pesquisadas, observa-se, com raras exceções, que aquelas que têm projetos mais estruturados e de maior porte já oficializaram sua missão social. Mesmo nas que não explicitaram seus compromissos em documentos oficiais, já se percebe o entendimento de que atuar na área social faz parte das suas atribuições.

*“Nós temos os documentos, os procedimentos, os estatutos. Tudo isso regula as nossas ações”*  
(Empresa do setor automotivo)

*“Faz parte da cultura da empresa, mas só estará formalizado no balanço social que a empresa lançará em fevereiro de 2001”* (Empresa do setor de alimentos)

*“Se eu buscar ler ‘missão da empresa’ não sei se encontro escrito, mas, ainda que não esteja, reflète a missão da empresa hoje”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

*“Não está formalizado em documentos, está formalizado na nossa própria moral”* (Empresa do setor têxtil)

### *III.2 A continuidade do atendimento*

Outro indicador que reflète o compromisso das empresas com a ação social é a garantia da continuidade do atendimento ao longo dos últimos tempos. Foi surpreendente observar, na pesquisa, que desde a data em que começaram a realizar ações em favor da comunidade, a quase totalidade das empresas (98%) declarou nunca ter interrompido o seu atendimento. Mesmo em períodos de dificuldades econômicas, cerca de 60% dos entrevistados responderam que o nível dos investimentos sociais não se alterou. Em parte, isso se deve ao fato de que os valores aplicados não comprometem o desempenho financeiro das empresas. De outra parte, como em muitos casos são utilizados recursos previamente definidos e comprometidos, dificilmente haveria a possibilidade de grandes alterações no curto prazo. Essa última situação é mais facilmente encontrada nas empresas que criaram fundações ou institutos para o desenvolvimento de ações sociais.

*“O cálculo dessas doações foi feito em cima do limite mínimo suportável; se os lucros da empresa caírem, os sócios assumem esse custo. Ainda não aconteceu isso, pelo contrário, houve até um aumento nos rendimentos, o que possibilitou a ampliação” (Empresa do setor de tecnologia e computação)*

*“De 1993 até agora, tivemos dois grandes momentos de dificuldades, e em hipótese alguma o Instituto deixou de desenvolver ações por conta dessas crises. Acredito que o fato de fazermos um planejamento antecipado nos dá condição de manter a ação. Para novos projetos reconheço que teríamos algumas dificuldades” (Empresa do setor automotivo)*

*“Na Fundação, os investimentos não se alteram. Quando o sr. (...) [sócio, presidente fundador da empresa] morreu, deixou tudo para a Fundação, com exceção da empresa. E, pelo estatuto, a empresa é obrigada a fazer uma doação anual para a Fundação, não importa se a empresa vai bem ou vai mal. No entanto, para as ações sociais que são realizadas pela empresa, eu diria que os investimentos sociais podem ser reduzidos” (Empresa do setor de comunicação)*

Para um futuro próximo, as empresas têm planos de ampliar o atendimento social. Mais de 80% dos entrevistados afirmaram que as expectativas são de expansão, ainda que muitas vezes condicionada à adesão de novos parceiros e à atuação conjunta com outras empresas ou organizações não governamentais. De fato, essa tendência à expansão dos investimentos privados já vem sendo observada nos últimos anos. Dados recentes divulgados pelo Gife<sup>12</sup> revelam que, nos últimos três anos, os investimentos privados de seus associados cresceram 16%. O retorno positivo que as empresas vêm percebendo como fruto de sua ação social sem dúvida tem contribuído para esse crescimento.

### *III.3 Modismo ou permanência?*

Uma indagação recorrente em relação ao envolvimento social das empresas diz respeito à continuidade dessa participação. Será esse um comportamento da moda, passageiro e circunstancial?

Convém considerar, em primeiro lugar, que os fatores que contribuem para aumentar a atuação social das empresas – pressões sociais e exigências mercadológicas associadas a sentimentos de solidariedade – tendem a se consolidar, o que aponta para uma direção oposta à sugerida pela hipótese do modismo.

<sup>12</sup> Censo de Associados. SP: GIFE, 2001.

Além disso, a continuidade passa a ser uma necessidade e não uma opção. As empresas reconhecem os desgastes inerentes a uma retirada do campo de ação social e declaram manter o atendimento mesmo em momentos de dificuldades econômicas. Gradativamente, as ações sociais vão sendo incorporadas às ações estratégicas de negócios, oficialmente registradas e divulgadas, tornando públicos os compromissos sociais dos empresários.

Para a continuidade também concorre a percepção de que os resultados são bastante satisfatórios. Há um reconhecimento geral de que o envolvimento social é bom para os empresários, para as organizações e para a comunidade. A meta não é apenas continuar, é também crescer.



**P**róximas ou distantes:  
quais os vínculos das  
empresas com a comunidade?



#### *IV.1 A atenção à vizinhança*

O atendimento à comunidade vizinha, na busca de um bom relacionamento, aparece como traço marcante da atuação social do setor privado. Tal preocupação já está presente no momento em que as empresas começam a atuar no social e se concretiza na prática do dia-a-dia. A maioria absoluta das empresas entrevistadas (80%) direciona seus investimentos sociais às comunidades que habitam na vizinhança. Entre os diversos motivos dessa escolha destacaram-se, pela ordem: (i) o conhecimento dos problemas da comunidade (51%); (ii) o atendimento a reclamações e demandas locais (33%); (iii) a facilidade no atendimento e no acompanhamento (24%); e (iv) a compensação a eventuais impactos gerados pela ação da empresa (15%).

No entanto, se são distintos os motivos declarados para preferência aos vizinhos, o que sobressai é a intenção das empresas de melhor se integrarem ao seu entorno e legitimarem-se no espaço social em que se encontram instaladas.

*“Escolhemos atender à região onde a empresa está localizada por ser mais próxima e para que possamos manter, desenvolver, atender, estreitar a relação e o vínculo com essas comunidades”*  
(Empresa do setor de transportes coletivos)

*“Pela carência que a gente vê nelas. E para se integrar também, pois somos parte dessas comunidades; 70% de nossa mão-de-obra vem dessas comunidades”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

*“Nossa missão é atender às comunidades carentes. Lógico que se você tiver uma comunidade mais próxima à sua instalação é mais fácil acompanhar essa ação. Priorizamos ações que atendam comunidades necessitadas e o segundo critério é o da proximidade”* (Empresa do setor automotivo)

É nesse contexto de um atendimento personalizado que as empresas vêm buscando uma relação mais direta com as comunidades que vivem no seu entorno, estabelecendo um diálogo mais constante e aberto. Assim é que cerca de dois terços das empresas relacionam-se de alguma forma com os vizinhos, e os próprios empregados contribuem para essa aproximação. Em geral, os contatos da empresa com a comunidade são feitos por meio de: (i) participação em reuniões e comissões comunitárias (48%); (ii) ouvindo demandas, reclamações ou sugestões da comunidade (48%); ou, ainda, (iii) abrindo as portas para receber visitas de membros da localidade (24%). É freqüente observar que no apoio às atividades

realizadas pelas próprias comunidades as empresas estão em contato direto para acompanhar o que está acontecendo e garantir a aplicação adequada de seus recursos.

*“Fazemos um follow-up para seguirmos o que está acontecendo. O contato da empresa com a comunidade é muito estreito. Então, a gente está sempre acompanhando o que está acontecendo”*  
(Empresa do setor farmacêutico)

*“A comunidade está totalmente envolvida com o projeto da empresa, que é baseado na organização comunitária, no associativismo. Eles têm enfrentado o desafio de mudar, melhorar a comunidade”*  
(Empresa do setor de atacado e comércio exterior)

*“O relacionamento da empresa [com a comunidade] sempre foi muito bom e a gente tem desenvolvido ações para que ele se torne cada vez melhor. Fazemos alguns trabalhos com a comunidade por meio do próprio clube da empresa. Já promovemos open house, para que as pessoas possam conhecer as instalações das fábricas”* (Empresa do setor automotivo)

*“Sim, a comunidade participa das ações da empresa. As associações de moradores, creches, solicitam recursos e serviços e são atendidas na sua solicitação. Elas definem o que precisam e a empresa atende”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

*“No início era apenas demanda. Hoje a comunidade gerencia o projeto, participa da administração, de definição das ações e dos recursos. Os jovens que são diretamente beneficiados já são mais arredios, têm orgulho do projeto, cuidam bem do espaço, mas são menos envolvidos na participação”*  
(Empresa do setor de tecnologia e computação)

*“Os estudantes atendidos participam do planejamento e avaliação. Essa atividade teve início com um protesto de estudantes na garagem da empresa”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

A proximidade da comunidade, a possibilidade de responder às suas demandas, a flexibilidade para apoiar as atividades locais livres de rigores tecnocráticos, trâmites burocráticos ou longas negociações são fatores que caracterizam a atuação social das empresas.

Contrastando com a postura da maioria, um terço das empresas pesquisadas não mantém nenhum tipo de contato com as comunidades atendidas, o que, em alguns casos, é uma opção. Algumas empresas consideram que o contato direto pode gerar dependência ou revelar uma intenção de trocas de favores.

*“Não existe uma relação direta nem de patrocínio nem de custeio. Não existe uma relação permanente do tipo ‘eu sustento esta entidade’ ” (Empresa do setor financeiro)*

*“Nós não apadrinhamos nenhuma entidade, acompanhamos ou damos suporte administrativo” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

*“[A relação com a comunidade] é boa. Mas não temos diálogo porque não queremos nada em troca, mesmo. As entidades nos convidam para festa de fim de ano, aniversário da fundação, mas nós não vamos. O que fazemos quando recebemos algum convite é dar mais alguma coisa (...) O que eu tenho são pedidos formais, por meio de ofícios que mandam para mim. Dependendo do que eles pedem, aí sim, eu peço que venham até aqui ou eu dou uma passadinha lá” (Empresa do setor têxtil)*

É interessante observar as diversas facetas que assumem as relações de empresas com as comunidades atendidas. Por exemplo, outro aspecto revelado na pesquisa foi que a vizinhança não significa para as empresas, necessariamente, o espaço geográfico que circunda as suas plantas físicas. Cerca de 75% dos entrevistados declaram que a atuação da empresa estende-se para além de seu entorno geográfico, mostrando que a preferência pelo local de atuação da empresa depende de seu grau de capilaridade e do seu raio de influência e liderança. A vizinhança da empresa, na verdade, relaciona-se com o espaço no qual ela se sente inserida (bairro, município, estado ou país) e guarda estreita relação com a abrangência de sua produção ou serviço prestado.<sup>13</sup>

Assim, uma organização, cuja receita gerada é circunscrita a apenas determinadas regiões de um município, tende a se sentir parte somente da região por onde seus serviços ou produtos circulam. Já as empresas cujas receitas são geradas em âmbito nacional não restringem seus investimentos sociais apenas aos locais onde estão fisicamente instaladas. Essa pode ser até uma característica do início de seu envolvimento social, mas a tendência é que expanda suas ações para outras localidades. Na verdade, o espaço de atuação de uma empresa também está relacionado com o alcance de sua marca, isto é, empresas cujas marcas têm alcance nacional buscarão também realizar ações sociais com visibilidade nacional.

<sup>13</sup> *Ver, a respeito do tema, Roitter, M. M. La Noción de Buen Vecino y la Contrucción de Ciudadanía Empresaria: convergencia o divergencia com tendencias internacionales, Buenos Aires: CEDES, 1999.*

*“A empresa tem unidades espalhadas por todo o país. Os projetos sempre foram realizados onde a empresa possuía unidades, dado o apoio voluntário dos funcionários. A partir do momento em que passou a ampliar as ações, a empresa teve de procurar parcerias com as ONG que possuem estrutura para atuar onde a empresa não tem presença” (Empresa do ramo de alimentação)*

*“A empresa opta pelo investimento e não pelo custeio; preocupa-se com o efeito multiplicativo. Ao apoiar (nacionalmente) o ensino público fundamental, estava necessariamente optando por não personalizar a alocação de verba – os negócios da empresa se estendem por todo o país” (Empresa do setor financeiro)*

#### *IV. 2 Os critérios da escolha*

Posto que as empresas tendem a selecionar os espaços em que atuam em função do raio de abrangência de suas atividades econômicas, que critérios utilizam para identificar qual será o público-alvo de seus investimentos sociais?

A maioria absoluta das empresas (68%) declarou, na pesquisa, que pauta o seu atendimento no conhecimento que possui sobre os problemas da comunidade, ou na qualidade dos serviços prestados pelas entidades apoiadas. Ou seja, essas empresas apostam numa “racionalidade técnica” para focalizar sua atuação.

*“Surgiu um problema no Vale do Jequitinhonha. Foram visitados 50 municípios em 10 dias para tecer um diagnóstico conclusivo para a execução do projeto” (Empresa do setor financeiro)*

*“A empresa atende aos municípios com maior taxa de analfabetismo” (Empresa do setor de fumo)*

*“É avaliada a necessidade básica de cada comunidade, como alimentação, vestuário e moradia, além do nível de escolaridade” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

*“A empresa escolhe com razão e não com emoção” (Empresa do setor de prestação de serviços de limpeza)*

Não chega a ser surpresa o fato de as empresas procurarem saber onde investem seus recursos e o nível de necessidade das comunidades atendidas. O que merece registro é que, apesar do esforço da “racionalidade técnica”, a ação social das empresas ainda é muito mais influenciada pelo conhecimento obtido em contatos diretos que por levantamentos estatísticos ou estudos de campo. Com efeito, a

maior preocupação das empresas é focalizar o seu atendimento nas comunidades realmente carentes. Ao analisar as observações feitas pelos entrevistados, nota-se que o critério da pobreza permeia a maior parte das escolhas das empresas, mesmo se optam por uma determinada instituição ou pela atividade que consideram prioritária.

*“Quando [os sócios da empresa] pagam uma conta de água ou luz para uma família que os procura, ou cuidam de algum doente, não há uma priorização de ações. Atendem quem os procura, dentro do possível e do que necessitam”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

*“A comunidade de baixa renda é o foco de atuação da empresa. Também [considera-se] o envolvimento comunitário com o projeto e a existência de lideranças comunitárias reconhecidas na área de atuação do projeto [a ser apoiado]”* (Empresa do setor de tecnologia e computação)

*“Normalmente, procuro variar as doações. A escolha da instituição (beneficiária) é aleatória. Às vezes, um funcionário indica a comunidade e faz-se a checagem para ver se procede. É bom saber para onde se destina a doação”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

Os beneficiários dos investimentos privados podem ser também escolhidos por serem clientela potencial dos produtos/serviços comercializados pela empresa, conforme se observou em cerca de um terço do grupo pesquisado.

*“O objetivo é educar os passageiros de amanhã e mostrar o que é necessário para um ônibus rodar”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

*“A empresa recebe solicitações de diversas instituições que têm projetos nas áreas de saúde e educação e, então, sensibiliza os decisores das ações. Muitas vezes, o ponto de entrada foi uma relação comercial – não que a decisão mude em função dessa relação, mas ela pode facilitar o acesso para a análise”* (Empresa do setor financeiro)

*“A empresa faz ações de saúde na comunidade vizinha e cursos de profissionalização para formação em enfermagem”* (Empresa do setor de prestação de serviços de saúde)

Critérios de ordem pessoal e afetivos foram também declarados, ainda que em menor escala (27%). São atendimentos realizados por força da sensibilidade dos dirigentes em relação a um determinado problema

(às vezes aflorada a partir de uma experiência pessoal de vida) ou, sobretudo, para responder a solicitações de parentes e amigos. É possível que ocorra atendimento de caráter político, mas ele não é explicitado – ao contrário, observa-se grande receio em associar a participação social das empresas a partidos ou lideranças políticas. A seleção dos beneficiários por conta de critérios pessoais e afetivos é geralmente associada a uma ação de caráter filantrópico e assistencial e, em algumas empresas, está desvinculada dos projetos sociais: são doações pontuais, inseridas em uma “verba especial da Presidência”, para atender a “pedidos irrecusáveis”.

*“Os sócios [marido e mulher] da empresa conheceram a entidade a partir de uma visita que objetivava a adoção [de uma criança]; perceberam algumas necessidades, houve o pedido por parte da instituição de que eles contribuíssem e eles passaram a ajudar”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

*“O idoso está abandonado. E [o idoso abandonado] é a mesma coisa que menino abandonado. O menor abandonado hoje será o idoso abandonado de amanhã”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

## QUADRO 5

### Seleção dos beneficiários: exemplos de critérios utilizados

#### 1. Critérios Objetivos

- Conhecimento dos problemas da comunidade/entidade que apóia
- Convergência com o foco de ação da empresa
- Grau de organização da comunidade
- Pobreza/carência
- Projetos-modelo capazes de atrair parceiros
- Qualidade/sustentabilidade dos projetos

#### 2. Critérios Pessoais e Afetivos

- Indicação de amigos e pedidos políticos e/ou de familiares
- Motivos religiosos
- Sensibilidade a determinado tipo de clientela (portador de deficiência, criança, idoso, etc.)
- Sensibilidade a pedidos de entidades



### *IV.3 Próximas ou distantes?*

A política de boa vizinhança está profundamente vinculada à participação social da empresa. Legitimar-se como “bom vizinho”, como membro da comunidade em que a empresa está inserida, é um objetivo freqüentemente perseguido. No entanto, cabe ressaltar que a noção de vizinhança não se limita ao espaço geográfico em que a empresa está fisicamente instalada. Ela tem a dimensão e o alcance de sua marca (bairro, município, estado ou país). Assim é que a atuação social vai se expandindo e irradiando-se à medida que irradiam-se as suas atividades econômicas.

No esforço de aproximar-se de seus vizinhos, as empresas vêm buscando dialogar com as comunidades, conhecer os problemas locais e atender às demandas apresentadas. Isso traz como conseqüência ações bem focalizadas no público-alvo, além de um atendimento adaptado às necessidades comunitárias.

A flexibilidade para moldar a intervenção social às condições locais e o acompanhamento direto dos investimentos realizados conferem ao setor privado vantagens comparativas em relação ao Estado com respeito à focalização e adaptação às demandas locais, uma vez que esse acompanhamento está condicionado pelas exigências burocráticas e pela centralização das decisões.



**t**ransformadoras ou compensatórias:  
que tipo de ações desenvolvem  
as empresas?



## V.1 A identificação das ações

Observa-se uma percepção difundida no mundo empresarial de que a gravidade dos problemas da pobreza e da exclusão deve-se, em grande parte, à inoperância das políticas sociais. Embora não se possa ignorar que inclusão social requer mudanças estruturais mais complexas, calcadas em uma estratégia global e integrada de políticas econômicas e sociais, o atendimento social pode melhorar, e muito, a qualidade de vida das pessoas, ainda que não seja suficiente para produzir as mudanças necessárias à eliminação da exclusão social.

Para conhecer melhor a contribuição do setor privado no campo social, este estudo buscou especificar, nas empresas que vêm realizando atividades nas áreas de assistência, alimentação, saúde e educação, os seguintes aspectos: (i) as demais áreas sociais em que atuam; (ii) a aderência dessas ações às políticas sociais setoriais; (iii) o tipo de atendimento que promovem; (iv) a forma de envolvimento na sua execução; e (v) os diversos públicos beneficiados.

A primeira constatação que merece registro é que as empresas atuam em diversas áreas, além de assistência social, alimentação, saúde e educação, conforme se pode observar no quadro 6.

QUADRO 6

### Outras áreas de atuação das empresas, segundo a ordem de frequência

1. Desenvolvimento Comunitário e Mobilização	74%
2. Cultura	65%
3. Lazer e Recreação	56%
4. Qualificação Profissional	53%
5. Meio Ambiente	44%
6. Esporte	38%
7. Desenvolvimento Rural	24%
8. Desenvolvimento Urbano	21%
9. Segurança	15%

Para identificar o tipo de atendimento prestado, solicitou-se às empresas que relatassem as atividades desenvolvidas e que as classificassem nas diversas áreas de intervenção social. Os quadros de 7 a 10 a seguir revelam o que as empresas entrevistadas realizam nas áreas de assistência social, alimentação, saúde e educação:

#### QUADRO 7

##### Ações desenvolvidas em assistência social

- Ajuda financeira à pessoa física carente
- Assistência social e médica em entidades assistenciais
- Atividades culturais na comunidade (shows, teatros, coral, etc.)
- Aulas de esportes
- Campanhas de arrecadação e doações  
(medicamentos, alimentos, brinquedos, roupas, agasalhos e equipamentos)
- Campanhas educativas sobre saúde
- Compras de rifas de instituições
- Doações de microcomputadores
- Doações de cestas básicas/alimentos
- Doações de materiais diversos (material escolar, produto de limpeza, etc.)  
a entidades filantrópicas ou associações comunitárias  
(creches, asilos, orfanatos, hospitais, escolas, etc.)
- Doações de móveis para escolas
- Doações financeiras para entidades
- Financiamento de funerais
- Fornecimento de refeições para policiais
- Hortas comunitárias
- Ofertas de cursos profissionalizantes para jovens e idosos
- Pagamento de contas de entidades assistenciais
- Práticas esportivas na comunidade
- Prestação de serviços gratuitos em entidades assistenciais
- Programa de geração de renda  
(doação de recursos para instalação de pequenas fábricas)
- Recolocação profissional de idosos e jovens
- Recreação com crianças na empresa

## QUADRO 8

### Ações desenvolvidas em alimentação e abastecimento

- Apoio ao projeto “Mesa São Paulo”, contra o desperdício, para a formação de banco de alimentos
- Cessão de espaço para o desenvolvimento de horta comunitária
- Distribuição de sopa, balanceada nutricionalmente, preparada a partir de sobras limpas de restaurante próprio da empresa
- Doação de sobras limpas de alimentos para a comunidade
- Doações de cestas básicas
- Fornecimento de almoço diário para policiais civis e militares na sede da empresa
- Fornecimento de refeições para participantes da comunidade dos cursos oferecidos, em várias áreas, pela empresa
- Fornecimento regular de refeições para entidades assistenciais específicas
- Programa de hortas escolares, com distribuição de sementes e material educativo para professores e alunos de escolas rurais visando ao enriquecimento da merenda escolar
- Programa de refeições gratuitas diárias para a população carente
- Promoção de campanhas de arrecadação e doação de alimentos

## QUADRO 9

### Ações desenvolvidas em saúde

- Apoio para a promoção de curso anual de especialização em pediatria
- Campanha de prevenção à AIDS
- Capacitação de agentes municipais de serviços de saúde (publicação de material didático)
- Cessão de serviços de transmissão de TV via satélite para o Canal Saúde/FIOCRUZ
- Construção e manutenção de hospital
- Convênios com universidades para financiar pesquisadores na área de saúde
- Curso de preparação para gestante com doação de enxoval
- Disponibilização de ambulância
- Doação de medicamentos
- Doação financeira para a APAE
- Exames preventivos ginecológicos
- Financiamento para atendimento psicoterapêutico a crianças e adolescentes contaminados por HIV e para seus familiares
- Financiamento para o atendimento clínico-cirúrgico de crianças carentes portadoras de doenças cardíacas graves
- Pagamento de consultas médicas especializadas
- Palestras sobre higiene pessoal
- Promoção de escolas de esportes
- Visitas domiciliares de auxiliar de enfermagem aos moradores das comunidades

## QUADRO 10

### Ações desenvolvidas em educação e alfabetização

- “Alfabetização Solidária” (Programa Comunidade Solidária)
- Adoção de escola pública
- Apoio à educação municipal do ensino fundamental por meio de workshops voltados para secretários municipais, custeados pela empresa
- Apoio logístico ao MEC para distribuição de encarte com temas curriculares para o ensino fundamental
- Capacitação de instrutores de recursos humanos para mobiliário escolar, organização de biblioteca e rede de computadores
- Capacitação de professores da rede pública para orientação sexual de crianças e adolescentes
- Capacitação e formação de professores
- Cessão de canal ao MEC para levar informações a escolas e para a reciclagem de professores
- Cessão de ônibus para ações educativas e de recreação
- Desenvolvimento de artes em papel, madeira, teatro e capoeira
- Doação de escolas para comunidades (construção e infra-estrutura)
- Doações de livros didáticos
- Educação de jovens (noções de saúde, prevenção de doenças, gravidez, marketing pessoal, informática e documentação bancária)
- Educação em informática
- Educação para o trabalho (criação de reserva extrativista, organização de cooperativas)
- Escola de enfermagem (criada e mantida pela própria empresa) aberta para a comunidade
- Financiamento de programa de educação em ética e valores universais
- Formação de bibliotecas nas escolas
- Formação de professores leigos
- Fornecimento de material de apoio, dirigido a diretores e professores de ensino fundamental
- Implementação de hortas nas escolas
- Instituição de prêmios para professores do ensino fundamental, com vistas a estimular a melhoria da qualidade de ensino
- Material e informações relativas ao plantio de mudas de árvores
- Mobilização para volta de crianças de baixa renda à escola
- Montagem de laboratórios de informática para treinamento de professores em escolas de comunidades de baixa renda
- Ofertas de cursos em modalidades esportivas

(continua)



(continuação)

#### Ações desenvolvidas em educação e alfabetização

- Oficina de reciclagem e reforço escolar para crianças de 1ª a 4ª série
- Oficinas profissionalizantes nas áreas de música, arte e publicidade
- Orientação para o combate ao desperdício de energia elétrica
- Orientação sobre meio ambiente
- Parceria com o Canal Futura
- Parceria com o MEC para desenvolver e organizar as escolas rurais do Nordeste
- Parcerias para a manutenção de escolas públicas
- Pré-escola, ensino fundamental, ensino médio, cursos técnicos e supletivos, ofertados em colégio da própria empresa, aberto para a comunidade
- Premiação para as ONG que realizam projetos educacionais para crianças e famílias de baixa renda
- Preservação ambiental
- Programa de conscientização das crianças na área de segurança (prevenção de acidentes e educação para o trânsito)
- Programa de educação em saúde (higiene pessoal, nutrição, aproveitamento de alimentos, prevenção de AIDS, etc.)
- Programa de orientação para o combate ao trabalho infantil
- Programa de reintegração social de crianças de 4 a 14 anos
- Projeto educativo de prevenção à desnutrição
- Promoção de discussões visando ao combate a drogas
- Promoção de encontros de educadores, e edição de livro para complementar o ensino fundamental
- Promoção de oficinas culturais
- Publicações voltadas para adolescentes
- Reforço escolar
- Revista educacional voltada para atualização de professores de escolas municipais
- Revistas periódicas com matérias do currículo de ensino médio
- Site educacional gratuito para professores
- Visitas de estudantes às empresas

Na identificação do que as empresas fazem nas diversas áreas sociais, observou-se que uma mesma ação, ou um mesmo projeto, pode ser classificado de várias maneiras. A tendência é que uma empresa que ajuda financeiramente uma creche enquadre essa ação em assistência social (por se tratar de creche), mas

ela também poderá reconhecê-la como de alimentação (porque os recursos compram as refeições das crianças), de educação (porque parte dos recursos doados serve para aquisição de material escolar) ou de saúde (pois com o recursos doados compram-se medicamentos). Do mesmo modo, se a empresa declara que atua em uma determinada área, ela pode exercer atividades distintas para públicos distintos. Por exemplo, em educação, uma única empresa elabora e divulga material didático para alunos, capacita professores em áreas rurais, ajuda a montar bibliotecas, promove premiações, etc.

A classificação das diversas ações sociais das empresas, nos setores de assistência social, alimentação, saúde e educação, por ter sido feita a partir da percepção dos próprios entrevistados, não possui o rigor metodológico necessário. Assim, por exemplo, observa-se que não há distinção clara entre ações assistenciais e de desenvolvimento comunitário. A metade das empresas enquadra uma mesma ação em assistência e em desenvolvimento comunitário. No campo exclusivo da assistência social, costumam reunir doações eventuais e apoio a creches. Porém, se as doações são dirigidas a algum projeto mais estruturado, podem ser consideradas, simultaneamente, como desenvolvimento. Por sua vez, no desenvolvimento comunitário incluem-se várias atividades, dependendo da percepção do entrevistado: doações eventuais /assistenciais (por exemplo, doação de uniforme), apoio a atividades comunitárias diversas (como cessão de ônibus) e projetos próprios e mais estruturados (por exemplo, manutenção de uma escola na empresa). Essa dificuldade de distinguir assistência e desenvolvimento comunitário pode ser, em parte, atribuída a resistências que as empresas, especialmente as maiores, têm em assumir que realizam atividades assistenciais. Tal fato ocorre porque há o entendimento, muito freqüente, de que assistência “é aquilo que não muda nada” o que, em muitos casos, tem levado as empresas a registrarem as ações de natureza assistencial como ações de desenvolvimento comunitário.

Tal percepção revela certa negação da importância do atendimento emergencial às demandas das comunidades mais pobres, que não podem esperar por soluções de médio e longo prazos. E mais, essa visão ignora que não só a assistência, mas nenhuma outra política setorial isolada muda per se o quadro multifacetado da exclusão social. Sabe-se que, no ciclo vicioso da pobreza, melhorias na educação requerem melhorias na saúde e na nutrição, que, por sua vez, requerem melhorias nas condições de moradia, que dependem do nível de renda, influenciado, entre outros fatores, pela educação.

Não obstante as resistências, o pragmatismo empresarial leva ao reconhecimento, em várias situações, da importância do atendimento emergencial:

*“Como o sr.(...) possuía um estilo muito “corpo-a-corpo”, ele acabou por criar uma instituição para atender às pessoas que não conseguiam emprego. A nossa ajuda, muitas vezes, é emergencial, só para a pessoa tocar em frente. A gente sempre espera isso. Tanto é verdade que, no caso das entidades, nós só fazemos a doação uma vez ao ano, para que depois elas toquem o barco”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“Porque é uma comunidade carente e se não tiver algum tipo de benefício não vai resolver os problemas que se apresentam no dia-a-dia. Hoje, a situação é tão difícil que as pessoas não têm condições de sobreviver sozinhas. Espero poder amenizar um pouco mais o sofrimento desses que mais precisam hoje”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

*“Esperamos que as doações realmente sirvam para essas comunidades; temos consciência de que isso não resolve o problema deles, mas minimiza, até que possam encontrar empregos e se restabelecer”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

*“A empresa tem de servir à comunidade, pois é um instrumento social. E essa comunidade tem de saber que pode contar com seu apoio”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

Por seu turno, o entendimento de que se faz necessário mudar o patamar de desenvolvimento social do país leva à defesa de investimentos em ações consideradas mais estruturantes. Nesse caso, as empresas direcionam seus esforços, especialmente, para as áreas de saúde, educação e qualificação profissional.

*“É claro que a gente tem a consciência de desenvolver a sociedade, de buscar algo mais justo, de que também é nossa responsabilidade por um mundo melhor. O que mais sensibiliza a empresa é que ela está no dia-a-dia com essa população. A nossa comunidade aqui dentro é influenciada pelo que acontece na comunidade lá fora, a gente é afetado diretamente. Se você salvar uma criança já está ajudando; para aquela criança você fez a diferença”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

*“[Esperamos] o desenvolvimento dessas pessoas, como cidadãos; impacto na qualidade de vida, no desenvolvimento profissional quando doamos os micros (computadores). São coisas que vão propiciar o desenvolvimento profissional”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“Todo esse trabalho dá suporte e condição para quem se transforma em verdadeiro cidadão, podendo fazer valer seus direitos, podendo cobrar e interferir na sociedade. Temos duas grandes linhas de atuação: a das oportunidades, em que estão abrigados todos os grandes projetos, e a dos programas de solidariedade, nos quais existem as campanhas emergenciais e o programa de doações”* (Empresa do setor automotivo)

## *V.2 A abrangência da atuação*

A observação do que é feito pelas empresas na área social impressiona, não só pela amplitude e a diversidade das ações implementadas para as comunidades nas quatro áreas sociais básicas, como também pelo fato de que a atuação do setor privado de maior porte estende-se a outros setores, como já se apresentou (ver quadro 6, p. 53).

Essa multiplicidade de ações pode estar revelando, de certa forma, pulverização de recursos, e refletindo falta de foco e de prioridade no atendimento realizado. Contribui para esse perfil de atendimento o caráter reativo da atuação das empresas, que participam, muitas vezes, fazendo doações diversas para atender às múltiplas demandas das comunidades. Para se ter uma dimensão desse fenômeno, vale assinalar que as empresas pesquisadas contam, em média, com cerca de oito frentes de ação ou projetos diferentes, sendo que muitos deles se desdobram em listas variadas de atividades. A pesquisa registrou 32 projetos em uma empresa, e a menção a cerca de 400 projetos em outra empresa.

Por outro lado, se as empresas partem para desenvolver projetos próprios, observa-se que incorporam atividades distintas, mas complementares e integradas. Por exemplo, um programa de distribuição de sopas (área de alimentação) inclui ações como palestras educativas sobre nutrição (área de saúde e educação); um projeto de apoio ao esporte envolve não só aulas esportivas, mas igualmente atividades de saúde, alimentação, educação e cultura. Trata-se, pois, do princípio de uma atuação pautada pela lógica da integração e da intersetorialidade no atendimento.

Uma outra observação é que, embora seja possível identificar, em algumas das ações relacionadas, traços de paralelismo e superposição com respeito às ações governamentais, no geral, o potencial do atendimento prestado pelas empresas é muito mais o de complementar do que o de substituir o Estado, como por exemplo as que se referem a educação em saúde ou em meio ambiente, capacitação de professores ou agentes de saúde, suplementação de recursos por meio de doações. Ou seja, as empresas raramente executam diretamente as ações consideradas como núcleo das políticas sociais, tais como o ensino formal (fundamental e médio) ou a assistência médica e hospitalar permanente, que são ações tipicamente governamentais. Apesar disso, há muito por ser feito para se promover complementaridade estratégica no atendimento social. Falta estreitar as relações entre organizações privadas e governamentais para se obter maior sinergia na prestação de serviços de caráter público. Esse é um tema a ser tratado adiante.

### V.3 As doações versus a execução direta

Além das doações, surpreendeu o percentual elevado de empresas (74%) que executam diretamente suas ações sociais. O quadro 11 relaciona diversas atividades que ilustram esse atendimento e que podem ser agregadas em cinco grupos: (i) realização de campanhas diversas e de eventos comunitários; (ii) organização de prêmios e concursos; (iii) prestação gratuita de serviços “sem intermediários”; (iv) construção e manutenção de equipamentos sociais coletivos (escolas, hospitais, bibliotecas, etc.); e (v) implementação de projetos próprios ou em parceria, planejados pela empresa.

QUADRO 11

#### Exemplo de atividades executadas diretamente pelas empresas

- Apoio à organização, instalação e manutenção de cooperativas de produção
- Atendimento de saúde (exames médicos e radiológicos)
- Campanha de prevenção à AIDS na qual a empresa distribui material didático e preservativos
- Campanhas de arrecadação (alimentos, roupas, brinquedos, agasalhos) dentro das empresas ou por meio de seus empregados
- Campanhas educativas diversas na comunidade e em escolas, realizadas por funcionários da empresa (palestra, publicação e distribuição de material didático e outros materiais como sementes, mudas, etc.)
- Capacitação e apoio a voluntários
- Concursos e prêmios em educação para alunos e professores
- Concursos e prêmios para projetos comunitários e de ONG em distintas áreas sociais
- Construção de escolas e doação para a comunidade
- Construção de hospital
- Construção e manutenção de supermercado para venda a preços mais baixos a cooperados e comunidade do entorno
- Criação e manutenção de companhia de dança na comunidade
- Criação e manutenção de programas de esporte para crianças e adolescentes, incluindo, além de aulas esportivas, acompanhamento do desempenho escolar e orientação aos pais
- Desenvolvimento de plano pedagógico e treinamento de professores
- Formação de bibliotecas
- Fornecimento de refeições feitas na própria empresa
- Instalação e manutenção de escola de enfermagem
- Manutenção de centro de formação profissional próprio
- Manutenção de escola própria do pré ao ensino médio e supletivo

(continua)

(continuação)

#### Exemplo de atividades executadas diretamente pelas empresas

- Manutenção de programa de esporte na comunidade por meio de contratação de juízes; do fornecimento de bola, rede, lanches, primeiros socorros; e da promoção de campeonatos
- Organização e manutenção de curso anual de especialização em pediatria
- Participação direta em atividades exercidas por entidades assistenciais, tais como auxílio na organização de eventos; prestação de serviços médicos e dentários; apoio técnico na gestão dos recursos; realização de obras (consertos e reformas); promoção de passeios e atividades educativas, entre outros
- Participação na organização de eventos para a comunidade (festas de Natal, eventos culturais, etc.)
- Preparação, elaboração, publicação e distribuição de material didático diverso
- Promoção de visitas domiciliares, nas comunidades, por auxiliares de enfermagem com encaminhamentos para serviço médico da empresa ou para unidades da rede pública de saúde
- Realização de encontros e oficinas para capacitação de profissionais de saúde, educação e agricultura
- Realização de palestras educativas e aplicação de flúor em crianças carentes
- Recrutamento, treinamento e recolocação profissional de idosos e jovens
- Serviços de transporte por meio da cessão de ônibus/viaturas e motoristas para atividades comunitárias (enterros, passeios de alunos e visitas monitoradas a empresas, incluindo atividades recreativas e educacionais)

Vale ressaltar que nenhuma empresa restringiu-se às ações que executam diretamente. Todas fazem alguma doação, quer seja às comunidades (68%), quer seja a entidades que realizam atendimento social (85%), ou às duas simultaneamente (65%). Vale ressaltar, todavia, que nem sempre as empresas fazem distinção clara entre execução direta e doação, e que uma mesma ação pode ser classificada nas duas alternativas. Se a empresa limita-se a doações de recursos financeiros, está claro que se trata de doações; mas, se adquire e distribui algum bem, como, por exemplo, cestas básicas ou material didático, tanto pode considerar essa atuação como execução direta quanto como doação. Em geral, se os próprios empregados participam (em caráter voluntário ou remunerado) da realização de atividade, o atendimento é considerado também como execução direta.

*“Executar diretamente significa conduzir tudo. A gente faz tudo”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

*“A [empresa] coloca a mão na massa”* (Empresa do setor farmacêutico)

*“Isso ocorre na medida em que a empresa visita a instituição e partilha das soluções de seus problemas”* (Empresa do setor de prestação de serviços de limpeza)

É interessante assinalar, ainda, o fato de frequentemente verificar-se que as empresas aproveitam suas vantagens nos projetos que executam. Como exemplo, pode-se mencionar uma empresa de transporte que cede veículos para atividades comunitárias, ou uma indústria de medicamentos que faz educação em saúde.

#### *V.4 O público-alvo*

Da mesma forma que é extensa a lista de atividades desenvolvidas pelas empresas, a lista dos beneficiários inclui grupos bastantes distintos, conforme os relatos dos entrevistados, apresentados no quadro 12.

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

QUADRO 12

##### **Beneficiários da ação social das empresas**

- Agentes de saúde
- Comunidade em geral
- Crianças
- Desempregados
- Educadores/agentes de educação
- Famílias
- Idosos
- Índios
- Jovens
- Meninas
- Moradores de rua
- Moradores do entorno (da empresa)
- Mulheres
- ONG ou entidades assistenciais
- Pais
- Pediatras
- Policiais
- Portadores de necessidades especiais
- Produtores rurais
- Professores

A partir da análise das atividades destinadas a esses grupos, observa-se que as crianças são beneficiadas com atividades predominantemente educacionais, embora também recebam mais atendimento em saúde, alimentação e assistência. Para os jovens, as ações restringem-se, basicamente, à área educacional.

Interessante foi verificar que em relação aos adultos as ações concentram-se nas atividades de capacitação para a prestação ou para a gestão de serviços sociais a terceiros. Trata-se, sobretudo, do treinamento de professores, educadores, agentes de saúde, pais e voluntários.

Surpreendeu, também, o fato de que para a comunidade em geral o atendimento vai além da assistência social e dos benefícios de alimentação. Saúde e educação para a população estão no campo das preocupações das empresas, que fazem campanhas educativas diversas; prestam serviços de saúde; apóiam a construção e a manutenção de hospitais e escolas; põem à disposição ambulâncias; e promovem visitas domiciliares, entre outras atividades.

### *V. 5 Transformadoras ou compensatórias?*

A análise das atividades sociais realizadas revela que as empresas não se limitam ao atendimento pontual das demandas sociais. Como se mencionou, o setor privado procura, simultaneamente, investir em ações complementares, especialmente de educação e saúde. Observa-se, contudo, que cresce com alguns setores empresariais a preocupação com afastar-se das ações emergenciais e compensatórias e caminhar na direção de propostas ditas “transformadoras”, como se umas e outras fossem excludentes.

No entanto, este é um falso dilema. Primeiramente, não se pode desprezar a importância dos serviços prestados na área emergencial. As empresas cumprem um papel essencial no atendimento às demandas urgentes do dia-a-dia das comunidades, que não podem aguardar os prazos requeridos para as necessárias transformações sociais. Em segundo lugar, não há clareza sobre o significado de uma intervenção transformadora no campo restrito dos projetos sociais. Em geral, considera-se como tal as ações de educação e saúde que contribuem para melhorar a qualidade de vida da população. Entretanto, a história recente tem demonstrado que essas ações, ainda que indispensáveis, também não são suficientes para o desafio de se reverter um quadro de concentração de privilégios, de poder e de renda.

Mais construtivo que polemizar a respeito e desqualificar as ações sociais compensatórias é reconhecer a sua importância e buscar o seu permanente aprimoramento.



**a** madorismo ou profissionalismo:  
como operam as empresas?



## VI.1 O planejamento e o financiamento da área social

Uma das principais críticas endereçada às políticas sociais refere-se à ineficiência no gerenciamento dos programas do setor governamental voltados para o combate à pobreza e para o desenvolvimento social. Considerada a necessidade permanente de aprimoramentos nesse campo, torna-se fundamental conhecer o gerenciamento social realizado pela iniciativa privada, sobretudo porque a idéia predominante é que esse setor é movido pela racionalidade na aplicação dos recursos, pela preocupação com uma relação custo/benefício positiva, pelo planejamento estratégico e pela utilização de pessoas adequadas às tarefas que são desenvolvidas.

Sendo assim, a questão que serviu como pano de fundo para o desenvolvimento desse tópico é a seguinte: na realização de suas ações sociais, as empresas praticam os procedimentos básicos de uma boa gestão, como o planejamento, a previsão orçamentária, o controle da execução, o acompanhamento, a avaliação e a divulgação?

Considerou-se, inicialmente, o planejamento e o financiamento, pois essas atividades são as que permitem dimensionar-se o atendimento e prever-se sua continuidade ao longo do tempo.

Entre as empresas pesquisadas, menos da metade (44%) respondeu que dispõe de plano definido para a sua atuação social; 38% disseram que a empresa estabelece apenas linhas gerais de execução; e 18% não fazem nenhum tipo de planejamento. Por quê?

*“Porque os projetos surgem conforme a demanda e são realizados conforme a disponibilidade da empresa” (Empresa do setor de prestação de serviços de saúde)*

*“Na verdade nunca paramos para planejar isso. Fomos respondendo aos estímulos(...) se fôssemos valorizar tudo aquilo que doamos(...)” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

*“Quando você formaliza alguma coisa no papel, tem que cumprir, independentemente da sua situação financeira e da do país” Isso é complicado. Você colocar no papel e deixar de cumprir é pior” (Empresa do setor têxtil)*

*“A empresa tem foco e linhas gerais [de ação], mas não é uma camisa de força” (Empresa do setor financeiro)*

Em relação às empresas que declararam dispor de um plano definido, procurou-se conhecer o conteúdo desse plano de ação. Conforme pode ser observado, nem todos os planos contêm definições de metas, previsões dos resultados esperados e, muito menos, clareza quanto aos procedimentos a serem adotados para a execução das atividades (ver quadro 13).

QUADRO 13

A empresa tem um plano de ação?	
Sim	44%
O que Contém o Plano de Ação?	
➤ Definição de objetivos	100%
➤ Definição dos recursos necessários	93%
➤ Definição de metas	79%
➤ Resultados esperados	71%
➤ Previsão de desembolso dos recursos	71%
➤ Procedimentos para execução das atividades	21%
➤ Definição de responsabilidades	14%
➤ Cronograma de atividades	7%

Na questão orçamentária, a maior parte dos entrevistados (56%) declarou que há previsão de recursos da empresa para os programas sociais que realiza, mas nem sempre devidamente formalizados e raramente vinculados a fontes de receitas específicas. Em geral, os recursos são definidos a partir das demandas sociais vis-à-vis a disponibilidade interna das empresas.

## QUADRO 14

### As ações sociais têm orçamento definido?

➤ Não há previsão orçamentária	44%
➤ Sim, e o orçamento consta de documentos oficiais	38%
➤ Existe uma previsão, porém não está documentada	18%

É interessante notar a clareza com que essa indefinição orçamentária é evidenciada nas observações feitas pelos entrevistados.

*“Não há um orçamento pré-determinado anualmente. É uma decisão interna, em função da disponibilidade; é mais busca de oportunidade que um planejamento estratégico definido” (Empresa do setor de metalurgia)*

*“Funciona assim: temos em nosso cronograma que vamos fazer a campanha da criança. Eu sento com o diretor e pergunto “quanto você vai me arrumar para eu fazer isso aqui?” Depois inventamos que precisamos comprar doces também; eu torno a pedir. Não temos hoje um orçamento pré-definido, trabalhamos conforme as coisas vão acontecendo” (Empresa do setor de transportes coletivos)*

O atendimento social prestado pelas empresas é, geralmente, bem menor que as solicitações recebidas. Mesmo assim, quase um terço das empresas pesquisadas declarou atender a mais de 60% das demandas que lhes chegaram às mãos. Se, por um lado, isso pode significar grande disponibilidade para atender aos pedidos, por outro, dadas as carências da comunidade, pode ser que o acesso a algumas empresas não seja fácil.

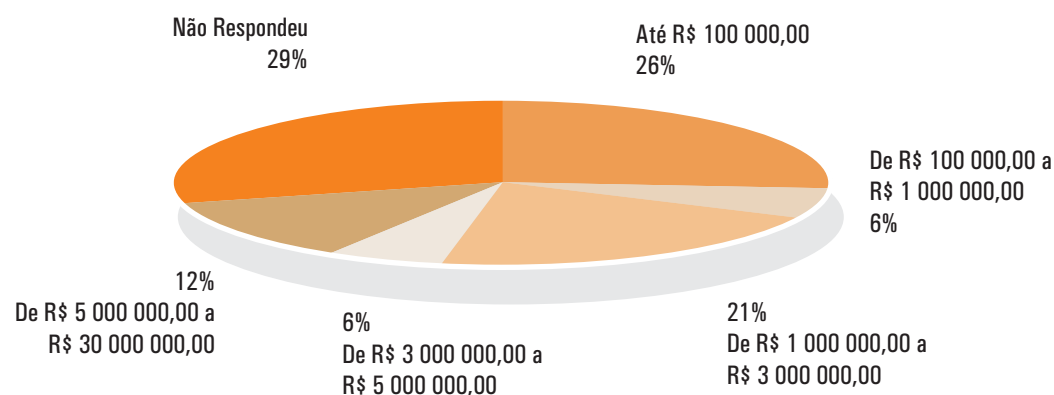
*“Sei que a demanda aí fora é muito maior e sei que a nossa participação, embora importante, sozinha não resolve todas as demandas. Teria de haver uma rede de instituições trabalhando na mesma linha para cobrir essas demandas” (Empresa do setor automotivo)*

*“Em nenhum ano, até hoje, o orçamento foi respeitado; sempre é superado, pois adotamos a postura de que projetos viáveis e importantes não deixam de ir para a frente por falta de recursos” (Empresa do setor financeiro)*

Nas empresas que estabelecem previamente os recursos a serem utilizados na área social, tais recursos constam, geralmente, de um orçamento definido a partir dos gastos históricos na área. Menos de 10% das empresas vinculam o orçamento a um percentual de vendas ou faturamento, ou têm geração e captação de recursos por meio de institutos ou fundações.

Independentemente de previsões orçamentárias, o setor privado já aplica um volume de recursos significativo.<sup>14</sup> Assim é que 21% das empresas pesquisadas investiram de R\$ 1 milhão a R\$ 3 milhões, em um ano, e outros 18% aplicaram mais de R\$ 3 milhões, conforme se observa no gráfico 2.

GRÁFICO 2  
Distribuição das Empresas por Montante de Recursos Aplicados na Ação Social



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas - IPEA/DICOD (2001).

<sup>14</sup> Dados da Pesquisa Ação Social das Empresas da Região Sudeste, realizada pelo IPEA, abrangendo todas as empresas da região, apontaram uma aplicação de recursos da ordem de R\$ 3,5 bilhões em 1998. Esses recursos representaram 30% dos recursos aplicados pelo governo federal na área social no mesmo ano e região (excluídos os gastos da Previdência Social).

Como era de se esperar, os investimentos crescem à medida que cresce a receita das empresas. Ou seja, todas as empresas que tiveram receita bruta inferior a R\$ 100 milhões aplicaram menos de R\$ 100 mil/ano. Por sua vez, 81% das empresas que tiveram renda bruta superior a R\$ 100 milhões em 2000 investiram, no mesmo ano, mais de 1 milhão de reais nos seus programas sociais. No geral, o que se pode aferir é que esses recursos, mesmo sendo recursos significativos, eles estão longe de comprometer os rendimentos empresariais. A título de ilustração, os dados da pesquisa anterior do IPEA demonstram que o volume de recursos aplicados pelo conjunto das empresas do Sudeste, em 1998, representou menos de 1% do PIB da região no mesmo ano.<sup>15</sup>

Das empresas que informaram o montante de recursos aplicados (71%), metade não conhece os valores exatos e apresentou estimativas. E mais: mesmo as que declaram conhecer os valores investidos admitem que existem despesas que não estão computadas nos montantes informados. Dentre essas despesas destacam-se, especialmente, os custos administrativos (recursos humanos, cessão de espaço físico, comunicação interna, etc.), a liberação de trabalhadores voluntários em horário de expediente, a doação/cessão de material e equipamentos, e a prestação gratuita de serviços.

No momento das entrevistas, observou-se que vários entrevistados surpreenderam-se pelo fato de até então não terem se dado conta da importância de se dimensionarem alguns dos custos citados. No entanto, nem sempre se reconhece a necessidade de um acompanhamento detalhado dos investimentos realizados:

*“Dá muita mão-de-obra calcular esses itens. Tenho dúvida se deve ser feito ou se seria pura burocracia”* (Empresa do setor de fumo)

*“Não sei [valor do investimento] e não quero saber”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

Considerando-se que as empresas, em geral, não conhecem os custos totais dos seus programas e que para várias atividades têm dificuldades de dimensionar até mesmo o número de pessoas beneficiadas, não é estranho que também não conheçam o custo per capita do atendimento. Só 10% das empresas pesquisadas mencionaram os valores aplicados por beneficiário em seu projeto principal, e apenas nesse projeto.

<sup>15</sup> A Iniciativa Privada e o Espírito Público, *op. cit.*, p. 75.

A distribuição dos recursos entre as áreas de atuação também não é conhecida por muitos entrevistados. Metade deles, entretanto, apresentou estimativas que permitem algumas observações:

- (a) os custos administrativos giram em torno de 10% (com variações de 4% a 20%) e não guardam relação com o volume de recursos aplicados. Das sete empresas que investiram mais de R\$ 5 milhões/ano, quatro não conhecem os custos administrativos, que estimam estar entre 5% e 15%;
- (b) a área de educação absorve o maior volume de recursos. As empresas que mais investem na área social investem proporcionalmente mais em educação – de 60% a 90% entre as que aplicaram mais de R\$ 5 milhões/ano;
- (c) a saúde vem em segundo lugar, com recursos bem menos expressivos. Com raras exceções, a área de saúde absorve de 10% a 30% dos recursos destinados à área social, inclusive nas empresas que investem mais de R\$ 5 milhões/ano;
- (d) a assistência social recebe proporcionalmente mais recursos nas empresas que investem menos. Isto é, naquelas empresas que aplicaram até R\$ 100 mil/ano, a assistência consumiu de 50% a 70% dos recursos (excepcionalmente, chega-se a 100%). Já nas empresas que investiram mais de R\$ 5 milhões/ano, esse percentual variou de 5% a 20%.
- (e) em alimentação, nenhuma empresa declarou investir mais de 30% do valor total aplicado na área social. Da mesma forma que fora a assistência social, os percentuais destinados à alimentação vão se reduzindo à medida que crescem os recursos aplicados, ficando na ordem de 5% a 10% do total do investimento social do grupo de empresas que investem mais de R\$ 1 milhão/ano.

As empresas nem sempre estão sozinhas no financiamento de seus projetos principais. Mais da metade delas compartilha os gastos com terceiros. Foi interessante observar a variedade de parceiros encontrados. Além de outras empresas privadas, participam no financiamento dos projetos sociais apoiados pelo setor privado: governo, associações ou entidades de classe, empregados voluntários, as próprias comunidades, ou, ainda, entidades executoras, como universidades, ONG, sindicatos e organismos internacionais.

Os incentivos fiscais para investimentos nas entidades filantrópicas e no Fundo da Criança e do Adolescente pouco têm contribuído para ampliar os recursos aplicados pelas empresas na área social. Nas empresas pesquisadas, a maioria absoluta (73%) respondeu que os incentivos fiscais não são importantes na decisão da empresa de fazer ação social para a comunidade, e apenas 35% afirmaram ter feito uso,



## QUADRO 15

### Utilização de incentivos fiscais

1. Os incentivos fiscais são importantes na decisão da empresa de fazer ação social para a comunidade?	
Sim	21%
Não	73%
Não respondeu	6%
2. Em 1999 a empresa utilizou incentivos fiscais para financiar a ação social que realizou para a comunidade?	
Sim	35%
Não	56%
Não respondeu	9%

em 1999, de incentivos fiscais para financiar a ação social que realizaram, sendo que aí estão incluídos os incentivos à cultura (ver quadro 15). As explicações pela não-utilização seguem as seguintes linhas de argumentação:

*“Os incentivos fiscais serão sempre importantes. Porém, na forma da legislação atual, pouco representam, tendo em vista os limites mínimos de dedução”* (Empresa do setor de tecnologia e computação)

*“São muito poucos. São burocráticos. É uma hipocrisia o 1%. Seria bom se isso pudesse chegar aos ouvidos de quem pode resolver. Você pode pegar 1% do IR a pagar [pessoa jurídica] ou 6% [pessoa física]; porém, a lei obriga a fazer esse depósito antes de calcular o seu imposto. Você tem até 30 de dezembro de um determinado ano para fazer esse depósito e só calcula o seu imposto no ano seguinte. Os incentivos poderiam ser importantes, mas na prática não são. O dinheiro para o Fundo da Criança poderia aumentar se fosse destinado no momento da arrecadação”* (Empresa do setor farmacêutico)

Contrariamente às críticas feitas aos incentivos fiscais destinados às entidades filantrópicas e ao Fundo da Criança e do Adolescente, de que seriam irrisórios e ineficazes, o fundo destinado a apoiar a cultura foi muito elogiado pelos entrevistados:

*“Consideramos os incentivos fiscais incertos. Não consta do orçamento das ações sociais na empresa nenhum recurso incentivado. O oposto acontece no caso dos projetos culturais que, segundo os dispositivos da Lei Rouanet, são 100% incentivados” (Empresa do setor financeiro)*

*“Não utilizamos porque são quase inexistentes, e o que há é irrelevante. Seria importante que a área social tivesse os mesmos incentivos que a cultura” (Empresa do setor de fumo)*

*“Deploramos que haja incentivo fiscal na área cultural, que não é prioridade do país, e não haja para a social, que é uma prioridade. É uma incongruência na estratégia do governo” (Empresa do setor de tecnologia e computação)*

## *VI.2 A sustentabilidade das ações*

Outra questão importante, que também reflete a qualidade da gestão da empresa, é a preocupação com a sustentabilidade dos projetos ou ações sociais, o que, por definição, está diretamente relacionado à existência de condições humanas, físicas e financeiras que garantam sua continuidade ou manutenção.

Qual o entendimento do setor privado a respeito? Nos seus projetos e ações implementadas, existe esse tipo de preocupação? Pelas respostas obtidas na pesquisa, observa-se que as empresas têm entendimentos diversos sobre o que vem a ser sustentabilidade, sendo impossível concluir por um único conceito que reflita a percepção dos empresários sobre o tema. É possível afirmar, entretanto, que todas as empresas pesquisadas disseram preocupar-se com essa questão, mas as soluções buscadas seguem concepções e caminhos diferentes.

Grosso modo, segundo as exposições dos entrevistados, é possível distinguir três grupos diferentes de visões para o alcance da sustentabilidade dos projetos apoiados. No primeiro, encontram-se as empresas que acham que não devem apoiar um mesmo projeto por tempo indeterminado e que estabelecem prazo para sua participação. Entendem que as próprias comunidades devem arrumar formas de se auto-sustentarem, tornando-se independentes da ajuda concedida pela empresa.

*“O voluntariado é isso aí mesmo, levar a comunidade a caminhar com as próprias pernas. Nós fomos à comunidade trabalhar por seis meses e aí dissemos: “agora vamos sair e vocês têm que continuar”. Passamos algumas informações para o líder daquela comunidade, mas não significa que a gente garanta que vá continuar. É isso nos causa mal-estar (...) Algumas ações que fazemos,*

*como o Projeto Sopão, não nos permitem pensar em sustentabilidade. Poderia pensar em alguma forma, mas não é fácil (...)" (Empresa do setor farmacêutico)*

*"A sustentabilidade é uma questão avaliada desde a apresentação do projeto à empresa, servindo até mesmo como quesito de escolha. A empresa quer que a partir do investimento social, seja da própria empresa ou de parceiros, o projeto tenha condições de alçar vôo, ou seja, gerir-se e manter-se nos anos seguintes. É por isso que apoiamos programas e não entidades" (Empresa do setor financeiro)*

No segundo grupo estão as empresas que tentam alcançar a sustentabilidade por meio do estabelecimento de novas parcerias capazes de viabilizar a manutenção das atividades do projeto. É importante chamar atenção para o fato de que, por trás dessa versão, parece haver o entendimento de que os projetos e as ações que estão sendo desenvolvidos não podem prescindir de ajuda externa para garantir a sua sustentabilidade:

*"Sim [a sustentabilidade], é uma preocupação permanente. Não queremos criar um elefante branco para que depois não se consiga desenvolver os programas. Porém, o que temos adotado é mostrar os projetos para nossos parceiros para que eles possam dar continuidade. Hoje, a forma que encontramos para viabilizar e continuar tais projetos é por meio da sua apresentação a parceiros comerciais para que eles continuem a ação" (Empresa do setor automotivo)*

Finalmente, as empresas do terceiro grupo partilham da visão de que, na maior parte das ações sociais desenvolvidas, o apoio técnico e financeiro da empresa tem que ser permanente, uma vez que entendem ser muito difícil, no curto ou no longo prazo, fazer que os projetos apoiados tornem-se auto-sustentáveis. Assim, muitas dessas empresas classificam sustentabilidade como a capacidade que determinada comunidade/entidade tem em gerir bem suas atividades ou projetos, controlar seus gastos, manter e procurar novos parceiros, etc.

*"Existe uma preocupação com referência ao andamento das ações. No caso das entidades, são investidos recursos apenas uma vez ao ano, e há o interesse em saber se esses recursos estão sendo bem geridos para permitir que a empresa volte a colaborar no ano seguinte. No caso do colégio [que a empresa mantém] os recursos provêm da Fundação da empresa e não há outros mecanismos de obtenção de recursos. E, com relação às comunidades atendidas diretamente, ali*

*“não tem jeito. Elas não possuem capacidade de se autogerir e obter outras fontes de investimento”*  
(Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“Existe uma cobrança muito grande da imprensa em relação à sustentabilidade e à garantia de continuidade. No entanto, quando se trata de comunidade carente, ela não continua sozinha. O aspecto da sustentabilidade que nos preocupa é a empresa poder manter suas ações. É a criação de condições favoráveis à manutenção de suas propostas”* (Empresa do setor de química e petroquímica)

Pelo exposto, observa-se que, de fato, as visões das empresas pesquisadas são díspares no tocante à discussão da sustentabilidade. E ainda, ao contrário do que se pensava, a visão estritamente econômica e imediatista não é predominante no desenvolvimento das ações sociais das empresas, uma vez que, conforme se destacou, algumas organizações chegam a assumir que não vislumbram formas de “sair” dos projetos e atividades que apóiam.

### *VI.3 O monitoramento da execução*

Acompanhar e avaliar o desempenho dos programas e ações sociais são atividades essenciais para se corrigirem possíveis erros durante o percurso da implementação; para se enfrentarem problemas externos que, eventualmente, interfiram no andamento dos projetos; para se redimensionarem metas físicas e financeiras; e para se conhecerem os resultados e os impactos das ações desenvolvidas. Portanto, saber sobre até que ponto as organizações privadas esforçam-se para acompanhar e avaliar seus investimentos sociais e como realizam essas atividades são aspectos fundamentais para se medir o seu compromisso e o seu interesse em relação ao desenvolvimento de suas ações sociais.

Com raras exceções, a maioria absoluta das empresas pesquisadas (90%) declara acompanhar a execução das ações sociais, mesmo que nem sempre existam registros formais e sistemáticos desse acompanhamento. E não se podia esperar que fosse diferente, na medida em que a maioria das empresas não estabelece, previamente, um plano de ação com definição de metas, resultados e cronograma de atividades. Se as ações vão acontecendo de forma mais espontânea, o acompanhamento é realizado da mesma maneira.

Os empresários estão basicamente preocupados em garantir a utilização adequada de seus investimentos. Para tanto, buscam o conhecimento direto da comunidade ou entidade atendida e cobram presta-

ções de contas sistemáticas. Assim é que 73% das empresas pesquisadas fazem visitas às entidades ou comunidades beneficiadas e 65% recebem informes periódicos sobre a utilização dos recursos doados. Há, ainda, aquelas empresas que não só visitam, mas costumam reunir-se com comitês de conselheiros, com parceiros ou beneficiários, para acompanhar mais de perto suas ações.

*“Acompanhamos in loco. Nada é a distância. Vamos ao colégio verificar se a sopa está sendo dada e se tem a qualidade esperada” (Empresa do setor de química e petroquímica)*

*“Eu tenho memória de elefante. Acompanho só no “olhômetro”. Eu tenho conhecimento de tudo o que está acontecendo na entidade. No caso de contato com os coordenadores das creches, eu cismo e ligo para eles. Posso não executar, não ter domínio da execução, mas me envolvo muito nos detalhes” (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)*

*“O acompanhamento é informal, por meio do contato com as pessoas que dirigem a entidade. Não é solicitado nenhum tipo de informe” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

*“Sabemos que existe o acompanhamento. São pessoas boníssimas. É uma coisa de confiança” (Empresa do setor têxtil)*

*“O acompanhamento é direto, realizado pelos funcionários que participam das atividades, inclusive as psicólogas” (Empresa do setor de transportes coletivos)*

Apesar das diferenças na percepção do que seja acompanhar uma ação social, pela forma como as empresas manifestam-se, pode-se concluir que na essência está a confiança que depositam no retorno informal que recebem dos membros da comunidade e no conhecimento personalizado que buscam ter da comunidade ou da entidade apoiada.

Essa constatação fica ainda mais evidente nos casos da avaliação de resultados das ações e projetos sociais. Metade das empresas pesquisadas afirmou avaliar o impacto nas comunidades. Todavia, ao explicarem o tipo de avaliação que realizam, deixam claro que se trata, na maior parte dos casos, de “retorno informal da percepção dos beneficiários”, “impressão dos próprios empresários”, obtidas nas visitas às comunidades ou, indiretamente, pelo tratamento dispensado à empresa.

*“É uma avaliação informal. Não há avaliação formal para constar em algum relatório, para justificar algum investimento, porque não existe um investimento muito forte, muito pesado. Só*

*“checamos o suficiente para ver se realmente faz sentido, se não está entrando em nenhuma cumbuca, ou seja, doando para quem não deveria” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

*“Todo o trabalho que a gente está fazendo tem que ficar na comunidade. Se está fazendo diferença é muito difícil medir (...) são resultados de longo prazo. Estamos ensinando higiene, bons hábitos de alimentação, preservação do meio ambiente. Nossas informações são os comentários dos funcionários, as ligações telefônicas dos pais e associações de moradores, sempre agradecendo. Nossos indicadores são o ‘índice de acidentes igual a zero’, o nível de cordialidade entre motoristas e passageiros” (Empresa do setor de transportes coletivos)*

*“Os resultados são positivos, sem dúvida, mas é aquela coisa (...) é na área da percepção, não tem mensuração” (Empresa do setor de comunicação)*

A exemplo do que ocorre na etapa do acompanhamento, também na avaliação a empresa tem se mostrado satisfeita com as impressões e retornos informalmente recebidos.

*“Sim, a gente está avaliando qual foi o resultado de nossa ação na mídia, é uma avaliação de resultados, mas não é para medir resultados (...) é um sistema de avaliação que não é formal, mecânico” (Empresa do setor de comunicação)*

*“Sim, há uma avaliação da diminuição de assaltos, depredações, comportamentos negativos dos usuários. Não é de forma informatizada, mas temos esse tipo de avaliação de retorno para a empresa” (Empresa do setor de transportes coletivos)*

Mas nem tudo é informalidade no campo das avaliações. Parte das empresas (47%) que declaram avaliar suas ações já começa a utilizar indicadores para medir o impacto de alguns de seus projetos, especialmente nas áreas de nutrição, saúde e educação. Utilizam-se, ainda, de pesquisas de opinião para observar as repercussões de seu atendimento na comunidade. O que fica claro é que, à medida que a empresa vai se envolvendo mais diretamente na execução e estruturando melhor os seus projetos, começa a preocupar-se mais com a formalização das avaliações.

*“Os resultados a gente percebe a partir da melhora de diversos índices que nós tínhamos por metas, como evasão escolar, por exemplo” (Empresa do setor automotivo)*

*“A pesquisa de opinião mostrou que aumentou a frequência à escola. Levantamos depoimentos de informantes privilegiados, como diretoras de escolas e representantes das associações de moradores” (Empresa do setor de química e petroquímica)*

No entanto, se metade das empresas explicita que não faz nenhum tipo de avaliação, isso pode ser atribuído a diversos fatores: ou porque há a percepção de que não é necessário investir tempo e recursos nessa direção; ou porque atuam há pouco tempo e fazem pouco; ou porque as ações são fragmentadas, e não sabem como avaliá-las; ou porque o compromisso é com o ato de ajudar e não com os resultados; ou, ainda, porque se satisfazem com a intuição de que os resultados são positivos – o fato é que parte das empresas não incorpora a avaliação como necessária, sobretudo se não pretende divulgar as suas ações.

*“Não avaliamos porque é um investimento caro e queremos saber apenas se foram bem empregados os recursos” Esse é o nosso objetivo (Empresa do setor de metalurgia)*

*“Os dados aparecem sem que a gente vá buscar” (Empresa do setor de tecnologia e computação)*

*“A empresa não avalia e isso não interessa. É a história daquelas pessoas que ajudam sem nada em troca” (Empresa do setor têxtil)*

*“Não avalio porque não tenho esse objetivo. Faço isso independentemente de que as pessoas fiquem sabendo que sou eu quem está fazendo” (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)*

De qualquer forma, não é trivial avaliar adequadamente os resultados das ações sociais. Nem o próprio governo avalia suficientemente bem o impacto de seus programas sociais. É difícil isolar os resultados de uma única intervenção no campo social, em face da multiplicidade de variáveis que intervêm na melhoria das condições de vida da comunidade. Por exemplo: professores bem treinados, boas instalações físicas e materiais didáticos adequados são condições necessárias, mas não suficientes, para garantir que as crianças cheguem à sala de aula e tenham bom desempenho. Isso significa dizer que fatores externos e não controláveis podem alterar, para bem ou para mal, um programa qualquer, e independente se é executado adequadamente.

Resta ainda destacar que investir em avaliação pressupõe determinação e condições para mudar o que for necessário. Caso contrário, a avaliação configura-se como uma atividade acadêmica, que gera informações mas não produz mudanças. Ora, as empresas nem sempre estão pré-dispostas a maiores altera-

ções na sua forma de atuar. Ajudam por ajudar, para atender a solicitações e melhorar as relações com as comunidades ou apoiar projetos e entidades que consideram merecedores. Trata-se de decisões previamente tomadas, independentemente de qualquer mensuração.

#### *VI.4 O pessoal dedicado à área social*

No conjunto de indicadores sobre a gestão das ações sociais da iniciativa privada, merece atenção especial o perfil dos profissionais, no âmbito das empresas, que se responsabilizam por essas ações.

Há uma percepção generalizada de que a área social é um campo de atuação predominantemente feminino, especialmente no setor governamental. Pois, na área privada, homens e mulheres, meio a meio, envolvem-se nas atividades sociais, e o comando, na grande maioria das empresas (76%), encontra-se em mãos masculinas, isso porque o poder de decisão centraliza-se nos diretores, gerentes ou altos executivos, ou seja, nos cargos ocupados majoritariamente por homens no mercado de trabalho.

O grupo que responde por ações sociais nas empresas é composto, em média, por cinco pessoas, a maior parte com formação superior e com dedicação em tempo parcial às atividades comunitárias. Apenas um terço dos profissionais dedica-se exclusivamente às ações sociais das empresas, e esse grupo também é compartilhado, meio a meio, por homens e mulheres (ver quadro 16).

Varia bastante a formação profissional das pessoas envolvidas na área social. Há predominância de administradores de empresas, mas a diversidade de profissões encontradas é bem grande: psicólogos, assistentes sociais, publicitários, relações públicas, engenheiros, médicos, enfermeiras, arquitetos, sociólogos, economistas, analistas de sistemas, entre outros. Longe de configurar equipes multidisciplinares de profissionais do campo social, a formação desse quadro depende mais dos setores ou departamentos das empresas que acumulam a responsabilidade pelas atividades sociais.

Se predominam os administradores, psicológicos e comunicadores (de jornalistas a relações públicas) é porque nessas empresas as atividades sociais, ainda que possam estar em mais de um setor, estão majoritariamente sob a responsabilidade da alta direção da empresa ou da área de recursos humanos. Foram também mencionados os setores de comunicação social, de relações corporativas ou institucionais, isto é, áreas encarregadas das relações externas das empresas. Para cada uma das opções encontradas para se localizar as ações sociais nas empresas há justificativas. Se está na presidência, tem mais força política; se



está em recursos humanos, a equipe tem mais familiaridade com o setor; se está na área corporativa ou de comunicação, é porque são os que tratam de assuntos públicos; e se está distribuída entre diversas áreas, é porque esta é a melhor forma de envolver toda a empresa nas atividades sociais.

*“O nome já fala, Recursos Humanos. Faz parte da área, está dentro do RH. É onde estão os profissionais habilitados e qualificados para fazerem isso. É aí que estão os psicólogos, assistentes sociais, nutricionistas, pessoal do DP, seleção e recrutamento”* (Empresa do setor têxtil)

*“Institucionalmente, está nas Relações Corporativas. Foi uma decisão conseqüente, na medida em que já há o trabalho da Fundação, e somos o setor responsável pela imagem corporativa. Nós somos a área guarda-chuva, do ponto de vista de imagem, para o restante da empresa. É uma coisa natural quando se fala em responsabilidade social corporativa”* (Empresa do setor de comunicação)

*“Antes era Recursos Humanos. Hoje mudou porque a quantidade, a intensidade e a importância dos projetos sociais cresceram muito e RH foi desmembrado para cuidar exclusivamente dos projetos de responsabilidade social da empresa. Há cerca de três meses foi criado o Departamento de Relações Humanas Institucionais”* (Empresa do setor farmacêutico)

#### QUADRO 16

##### Principais características da equipe responsável pela ação social da empresa

➤ Número médio de pessoas na equipe	05
➤ Percentual de empresas que têm equipes com pelo menos 1 profissional com dedicação em tempo integral	48%
➤ Percentual de profissionais com dedicação parcial	69%
➤ Percentual de profissionais do sexo feminino	50%
➤ Principais profissões encontradas:	
■ Administrador de empresa	19%
■ Psicólogo	11%
■ Profissionais da área de comunicação	10%
■ Assistente social	8%
■ Engenheiros	5%

Algumas das empresas pesquisadas (26%) criaram institutos ou fundações para responder pelas suas atividades sociais. Trata-se de um arranjo institucional que, na visão dos entrevistados, contribui para formalizar a participação, profissionalizar o atendimento e agilizar a operacionalização. Contribui ainda para consolidar a imagem de responsabilidade social da empresa e tranquilizar os parceiros dos investimentos sociais.

### VI.5 Os dilemas da divulgação

Das diferenças verificadas entre as empresas que atuam na área social, a questão da divulgação é, talvez, a que expressa melhor a polarização no modo de perceberem a sua atuação social. Embora a maioria das empresas já divulgue, de alguma forma, pelo menos o seu programa principal, apenas um terço tem alguma estratégia de comunicação que vise associar as ações realizadas à marca de seus produtos ou serviços (ver quadro 17).

QUADRO 17

A empresa tem estratégia de comunicação que visa associar a marca do produto/serviço às ações sociais que realiza?	
<p><b>Não, por quê?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ainda não consegue integrar a área social da empresa com a área produtiva</li> <li>➤ Considera a ação da empresa pequena ou ainda não estruturada</li> <li>➤ É proibido pelo estatuto do Instituto</li> <li>➤ Não divulga porque acredita que as empresas não devem ganhar em função da ação social que realizam</li> <li>➤ Não há interesse comercial na ação social</li> <li>➤ Não tem estrutura para cuidar da comunicação e os custos são elevados</li> <li>➤ Porque encontra resistências nos meios de comunicação</li> <li>➤ Porque receia ampliar a demanda pela ação social</li> </ul>	<b>65%</b>
<p><b>Sim, por quê?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cria imagem favorável da empresa junto à comunidade de sua vizinhança ou comunidades atendidas</li> <li>➤ Cria imagem favorável da empresa junto a outras partes interessadas</li> <li>➤ Divulga para criar imagem favorável da empresa junto aos clientes/consumidores</li> <li>➤ Estimula ações sociais por parte de outras empresas</li> <li>➤ Estimula parcerias</li> <li>➤ Introduce diferencial na marca dos produtos oferecidos pela empresa</li> <li>➤ Mantém política de transparência com a sociedade</li> </ul>	<b>35%</b>

O interessante a observar é que um grupo de empresários chega a condenar qualquer divulgação e acredita que as “empresas não devem ganhar em função da ação social que realizam”. Do outro lado, encontram-se aqueles que entendem que divulgar é importante para mobilizar a participação de outras empresas, para tornar público o compromisso com a ação social e para melhorar a imagem diante de clientes, consumidores, governos, ONG e comunidades.

*“Mas o que a gente não quer, e não deve, é associar as ações sociais à nossas marcas (...). O trabalho comercial da empresa é uma coisa, a responsabilidade social é outra”* (Empresa do setor farmacêutico)

*“Acho errado [divulgar]. A filantropia tem que ter exatamente os critérios que a maçonaria ensina – ‘essa mão, quando dá, a outra não pode enxergar’. E ajudar o próximo não é ficar falando (...)”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

*“Os donos da empresa acham que não devem divulgar o que fazem, mas o setor de relações públicas acha importante e divulga no jornal interno algumas coisas, pois julga que a sociedade precisa saber o que a empresa faz”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

*“A empresa não tem coração. Então a ação não é dela, mas das pessoas que estão por trás, e vincular a ação à empresa faz parecer que se quer tirar proveito de algo, que se quer incentivo (...)”* (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)

*“Não temos comunicação dirigida. Nossa expectativa é que a visibilidade seja consequência dos benefícios resultantes do programa”* (Empresa do setor de fumo)

*“Nós vamos fazer isso o ano que vem (...). Hoje você tem que fazer uma associação, tem que avisar a comunidade de que está fazendo isso, ou pelo menos o governo (...). Porque volto a falar, eu quero trazer mais empresas para fazer isso. A nossa idéia é essa: quero que você se dê um pouquinho, tem que fazer alguma coisa, não adianta só reclamar”* (Empresa do setor têtil)

Observa-se que os argumentos sobre a divulgação ou não das ações sociais das empresas são diversificados. Muitas temem que, ao associarem os projetos que realizam para a comunidade a algum tipo de estratégia de comunicação, a sociedade interprete que a atuação social tem como objetivo apenas promover marcas e produtos. Temem passar para a sociedade a imagem de que a empresa busca se evidenciar à custa de um problema social. Tudo indica que tais temores ocorrem sobretudo porque a divulgação das ações sociais realizadas pelo setor empresarial não são internalizadas nas organizações como forma de dar transparência

e facilitar o controle da sociedade. Uma demonstração disso é o fato de o balanço social, por exemplo, não ser compreendido como um instrumento de informação ao grande público. Assim é que apenas um terço das empresas pesquisadas publica o seu balanço social, e algumas sequer têm conhecimento de qual seria o seu conteúdo. Outras consideram que a atuação social ainda é pequena ou muito fragmentada, o que dificultaria a sua apresentação.

*“A confecção do balanço social é algo que poderá ser feito progressivamente, mas é importante para isso que a diretoria da empresa veja o trabalho social como mais que o trabalho de uma área” (Empresa do setor de atacado e comércio exterior)*

*“A empresa é pioneira nesta área [social], mas o Comitê Executivo resiste muito à divulgação desses dados. Há preocupação de que se use para marketing e a empresa faz ação social por vocação” (Empresa do setor de tecnologia e computação)*

*“Acho que não é importante. Já estou vendo no dia-a-dia, não tenho que elaborar absolutamente nada ou saber quanto foi isso” (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)*

*“Não há interesse, a não ser que isso servisse como exemplo a outras empresas e até mesmo ao governo” (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)*

### *VI.6 Amadorismo ou profissionalismo?*

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

Assim é que, na implementação das ações sociais, as empresas ainda não adotam uma gestão profissionalizada. A maior parte delas não tem um plano de ação, e, se têm, só apresentam as linhas gerais de execução. Apenas uma minoria estabelece um orçamento com fonte específica de recursos para financiar a atuação social. Em geral, não são feitas avaliações adequadas, e nem a divulgação dos resultados ou dos impactos das ações realizadas. A grande maioria dos profissionais responsáveis pela atuação social tem outras atribuições na empresa, dedicando-se a ela apenas em tempo parcial.

Poucas empresas demonstraram preocupar-se verdadeiramente com esses aspectos. Observou-se, sobretudo, que falta a percepção da importância e das vantagens que podem advir de uma gestão social profissionalizada. Isso não significa, entretanto, que não há compromisso com os projetos, mas sim que falta clareza quanto à necessidade da profissionalização.



**S**ubstituto ou complemento:  
em relação ao Estado, qual o papel  
do setor privado na área social?





### *VII.1 As contribuições privadas ao coletivo*

Uma das questões que surgem da reflexão sobre a recente incursão das empresas privadas na área social é o papel que podem vir a exercer na esfera pública das políticas sociais, ou seja, até que ponto as empresas privadas podem partilhar com o Estado o atendimento aos direitos sociais dos cidadãos.

O entendimento das próprias empresas sobre a razão de ser da sua ação social é profundamente revelador do papel que ocupam ou que pretendem ocupar no arcabouço das políticas sociais. Do sentimento de obrigação de atuar no campo social derivaria o compromisso do atendimento permanente. Significaria trazer para si a responsabilidade sobre determinada fatia dos problemas sociais. O envolvimento social passaria a ser visto não apenas como um ato voluntário, mas também como obrigação por parte de quem usufrui de parcela maior da riqueza nacional.

Com o objetivo de fomentar discussões sobre essa obrigatoriedade, indagou-se aos entrevistados pela pesquisa se, além das contribuições compulsórias, a empresa pensa que seja sua obrigação partilhar seus ganhos com a sociedade. E por quê? Em resposta, pouquíssimas empresas concordaram com a afirmação de que é obrigação investir socialmente na comunidade. A imensa maioria atribui essa obrigação somente ao Estado, preferindo substituir a idéia de obrigação pela de responsabilidade não formal ou, simplesmente, dever de consciência:

*“Partilhar os ganhos é algo muito relativo de se pensar. A empresa tem por si própria a consciência da importância, da função dela para desenvolver e melhorar a comunidade e a sociedade. Tem uma linha entre obrigação e favor. Ninguém nos obriga. A empresa está chegando a um grau de consciência de que ou ela se preocupa com essas questões, ou daqui a pouco tempo não vai ter mais nada”* (Empresa do setor de transportes coletivos)

*“A empresa não vê como uma questão de obrigação, mas como responsabilidade social que todo cidadão deve ter. Pesa a visão da ética do processo de sua inserção na sociedade (...). Precisamos participar da agenda do país; é natural: ou se faz porque está dentro de você ou não vai funcionar, porque a conjuntura pode mudar a qualquer momento”* (Empresa do setor financeiro)

*“É filosofia, é uma escolha, uma opção, e a gente acha que a comunidade tem esse direito. A gente deve a essa comunidade não só esse retorno de ação social, mas também mais informação e disponibilidade”* (Empresa do setor de serviços)

Algumas empresas definiram sua atuação social como algo que pretende suprir a ausência ou as limitações do Estado na área social:

*“Todas as empresas hoje têm consciência da limitação que o governo tem na área social – limitação de recursos e de idéias. O papel da empresa é contribuir não só financeiramente, mas intelectualmente; desenvolver uma ação complementar às ações do governo”* (Empresa do setor automotivo)

*“Passa a ser um dever a partir do momento em que o Estado não faz isso. Se um não faz, o outro vai ter que fazer. Quem é o outro? A empresa. Teoricamente é um dever do Estado. A partir do momento em que a empresa toma consciência de que o Estado não vai fazer, por incompetência, por mau uso do dinheiro, aí sim é dever das empresas”* (Empresa do setor farmacêutico)

Outras empresas já se sentem mais co-responsáveis:

*“A empresa reconhece que os problemas da sociedade não são responsabilidade somente do governo. Todas as instituições são co-responsáveis pelas soluções dos problemas nacionais, cada uma dando a sua contribuição dentro das suas possibilidades – o Estado dando naquilo que pode e a empresa contribuindo com o que pode. Se a empresa é um instrumento criado pela sociedade, ela é co-responsável pela solução dos problemas”* (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

*“A visão da empresa é clara: há coisas que são obrigações do Estado, mas a gente sabe que o Estado não tem condições de resolver sozinho. A empresa tem por obrigação auxiliar o Estado no que ela puder, pois o trabalho a ser feito é muito grande, é uma tarefa hercúlea mudar alguma coisa neste país. E se a gente deixar para o Estado fazer, ele não tem capacidade, não é nem capacidade por causa de pessoas capacitadas ou de interesse político, porque a tarefa, o desafio é muito grande. Se pegar a educação desse país, esse governo tem feito muito; e muito ainda tem de ser feito. Então, tem que ter uma contribuição da iniciativa privada”* (Empresa do setor de comunicação)

*“Temos a crença de que o Estado sozinho não conseguirá atender todas as demandas sociais do país. A iniciativa privada não pode se furtar a entender a agenda nacional, devendo participar dela. Deve-se articular essas ações de forma responsável e não paralela”* (Empresa do setor financeiro)

Indagou-se, ainda, qual seria a melhor forma de o empresário oferecer sua contribuição à sociedade. Este foi o momento para o entrevistado se posicionar a respeito das contribuições do setor privado para melhorar as condições de vida da comunidade. De acordo com as respostas às alternativas apresentadas

pela pesquisa, observa-se que, para os empresários, contribuir com ação social significa ir além das atribuições específicas do campo dos negócios (ver quadro 18). As duas respostas mais frequentes evidenciam a percepção de que contribuir pressupõe envolver-se pessoalmente no atendimento social e retribuir à sociedade parte dos ganhos obtidos individualmente. Garantir empregos e benefícios, pagar impostos e investir na qualidade dos produtos foram itens considerados, por muitos, como uma obrigação da empresa e não como forma de contribuição social.<sup>16</sup>

QUADRO 18

Qual seria a melhor forma de o empresário oferecer sua contribuição à comunidade?

➤ Realizando ações voluntárias junto a entidades assistenciais	65%
➤ Dedicando parte de seus lucros para programas sociais e assistenciais	56%
➤ Investindo na qualidade de seus produtos	44%
➤ Oferecendo benefícios a seus empregados	35%
➤ Pagando impostos e exigindo respostas do governo	32%
➤ O empresário já contribui ao garantir empregos	26%

Com efeito, o papel social que as empresas podem ocupar no espaço público decorre, em grande parte, dos motivos que as levam a atuar e das contribuições que se dispõem a oferecer. No entanto, conforme se observou no decorrer dos resultados desta pesquisa, os interesses corporativos e os interesses coletivos se fazem presentes, simultaneamente, e é muito difícil separar o “joio do trigo”. As empresas são organismos complexos que convivem com forças que concorrem em direções distintas. O processo de mudanças de papéis no cenário social é recente e merece ser analisado a partir de abordagens distintas.

<sup>16</sup> Essas alternativas apresentadas aos entrevistados foram extraídas de pesquisa realizada no Rio Grande do Sul pela Universidade Federal daquele estado. Contudo, é instigante observar que nesse caso as respostas dos micro e pequenos empresários foram exatamente inversas às obtidas nas grandes empresas do Sudeste abrangidas por esta pesquisa. Ver A Contribuição Social do Industrial Gaúcho, Conselho de Cidadania, Porto Alegre, 1999, p. 42.

No entanto, para os fins propostos por esta pesquisa, é necessário explorar os espaços efetivos de confluência de propósitos entre o Estado e o setor privado, onde as empresas possam somar os esforços que vêm realizando à estratégia nacional de combate aos problemas sociais do país.

### *VII.2 Os limites e alcances das parcerias*

Apesar de todas as críticas que o setor privado, em geral, faz à atuação do Estado no campo social e dos receios que as empresas apresentam em associar sua imagem a políticas governamentais, o que se observou na pesquisa é que é possível apostar nas potencialidades das parcerias governo/empresa. Assim é que 70% das empresas entrevistadas já atuam em conjunto com entidades ou órgãos governamentais, ainda que nem sempre essas parcerias sejam formalizadas.

São diversos os caminhos trilhados para uma participação conjunta, e as experiências apontam, sobretudo, para a ampliação do alcance e da qualidade das ações desenvolvidas de parte a parte e da democratização das políticas governamentais. Entre as formas encontradas para se trabalhar essa parceria, destacam-se, nesta ordem: (i) cessão de recursos humanos e materiais para programas governamentais; (ii) realização de campanhas de mídia relacionadas a temas sociais; (iii) apoio financeiro a programas governamentais; (iv) participação na elaboração e implementação de ações executadas pelo governo; e (v) participação em comissões, conselhos ou grupos de trabalho de que participam representantes governamentais.

Se, na prática, as empresas já participam de ações governamentais, essas parcerias carecem de uma articulação mais estratégica que oriente os investimentos das partes, de tal sorte que os investimentos de um possam contribuir para aprimorar os do outro.

No momento em que decide como e onde atuar, a maioria das empresas declara que não leva em consideração os investimentos governamentais, ou seja, que não há relação entre os investimento sociais privados e os investimentos sociais de governo. As justificativas caminham para a linha de uma atuação independente do Estado, “de um não-alinhamento”, ou para uma linha de desconhecimento do que o governo faz e de crítica a respeito de que “o Estado não faz sua parte” e, por isso, as empresas “atuam para tapar buracos” com a sensação de que não avançam, mas evitam prejuízos maiores. Com base nesse raciocínio, não se posicionam como contraparte de um atendimento social integrado. Concentram seus esforços na aplicação adequada de seus próprios recursos e fazem suas opções de investimento em

função da credibilidade das instituições e da qualidade dos projetos apoiados, e não da possibilidade de interferir concretamente para o êxito das políticas públicas na área social.

*“Com certeza, o que a gente vê é que as empresas têm que tapar buracos que o governo deixa. A gente literalmente ‘tapa buracos’, numa iniciativa da empresa de melhorar as condições dos asfaltos por onde passam as nossas linhas. Não estamos aprimorando nada, estamos fazendo algo que não é feito pelo Estado” (Empresa do setor de transportes coletivos)*

*“[A empresa] não prioriza os investimentos, mas a credibilidade das instituições envolvidas. A gente tem um receio enorme de associar a imagem da empresa a alguma coisa que possa ser mal interpretada, prefere não fazer” (Empresa do setor de alimentos)*

*“É por prioridade [que decide os investimentos]. Em 2001 vamos investir em alfabetização porque é importante. Não tem essa, se o governo está fazendo ou não. Não dá para esperar” (Empresa do setor farmacêutico)*

*“A gente não toma conhecimento [do governo]. Veja bem, isso não é divulgado. Você faz alguma coisa quando acha que a causa é nobre” (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)*

*“Fazemos à parte. Porque se o governo fizesse uma parte, poderia haver uma seleção das comunidades a serem atendidas, e não seria preciso que as empresas fossem tão fundo. Ou seja, se o governo não faz, é necessário responder o melhor possível às demandas da sociedade” (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

Algumas empresas, em minoria, já têm procurado fazer com que suas ações integrem-se ao esforço governamental na área social.

*“[A empresa] fica mais sensível se o Estado investe mais. As empresas encontrariam bons motivos para investir mais porque acreditariam mais nos resultados. Por exemplo: apoiamos a Comunidade Solidária no Projeto Alfabetização Solidária porque havia visão de que a empresa poderia alavancar [recursos]” (Empresa do setor financeiro)*

*“Nossa atuação está voltada para a comunidade local infantil; talvez, se houvesse iniciativa da prefeitura de atuar mais nesta área, pudéssemos iniciar uma ação conjunta” (Empresa de prestação de serviços terceirizados)*

## QUADRO 19

### Exemplos de atividades de parceria empresa/governo

#### Cessão de recursos humanos e materiais

- Cessão de espaço físico da empresa para congresso de secretários estaduais e municipais de Saúde
- Cessão de pessoal para cursos de capacitação de professores
- Cessão de pessoal para trabalhos de mutirão para reformas de escolas
- Cessão de veículos para atividades das Secretarias Municipais de Educação (atividades escolares e outras)
- Doação de material para escolas e hospitais públicos

#### Participação em campanhas

- Arrecadação de recursos para causas específicas (recuperação de hospital, etc.)
- Combate à AIDS
- “Comunidade Unida”
- Doação de sangue
- Segurança no uso de energia
- Socorro aos desabrigados em apoio a prefeitura local
- Vacinação

#### Apoio financeiro a programas

- “Acorda Brasil”
- “Alfabetização Solidária”
- Biblioteca Nacional
- “Capacitação Solidária”
- Programa de iluminação de bairro carente
- Programa de prevenção à AIDS
- Programas locais diversos de educação
- “Pró-Sangue”

#### Participação na elaboração de propostas

- Agenda de desenvolvimento local da prefeitura
- Legislação para desenvolvimento profissional e ambiental
- Programas locais de educação

#### Participação em conselhos

- Comissão da Secretaria de Trabalho
- Comissão do Programa Brasil Empreendedor
- Comissões diversas de coordenação dos programas apoiados financeiramente
- Conselho Empresarial Nacional de Prevenção ao HIV/AIDS
- Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA

*“É uma visão da empresa voltada para algumas questões sociais. Dentro da sociedade hoje é muito difícil só contar com o apoio governamental – estadual ou municipal. Então, de alguma forma, a gente pode contribuir com o bem-estar do próximo, a gente procura desenvolver isso”*  
(Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)

### *VII.3 O aprendizado possível*

Há ainda muita desconfiança e desconhecimento, de parte a parte, entre as organizações públicas e privadas que atuam na área social. No meio empresarial, conforme se mencionou, predominam avaliações críticas em relação à gestão das políticas sociais do governo, o que parece dificultar as parcerias: o Estado faz mal, é burocratizado, aplica pouco na área social, os recursos perdem-se na máquina administrativa e não chegam até a ponta; o Estado está distante, a sociedade não conhece o destino dos recursos aplicados e são freqüentes as observações sobre os fins políticos dos programas.

Sem entrar no mérito das críticas ao Estado, ou mesmo assumindo a sua procedência, para os avanços nas parcerias parece importante explorar as diferenças e semelhanças entre a gestão estatal e a privada na área social. É claro que as comparações têm que ser vistas com cautela, uma vez que as atribuições são distintas e as escalas de atuação, também. Entretanto, dada a dimensão dos investimentos privados<sup>17</sup> e o seu crescente envolvimento numa seara que é pública, é natural esperar que tragam contribuições à gestão das políticas sociais do país.

Da análise dos resultados da pesquisa, que aprendizado pode-se extrair sobre a participação social do setor privado? Com o fim de subsidiar a reflexão a respeito, apresentam-se, a seguir, algumas observações sobre o comportamento das empresas frente a sete pecados capitais das políticas públicas na área social:

(1) *Descoordenação*: nesse campo, a atuação das empresas não avança. Trata-se de um processo desordenado, pouco articulado, com reflexos diretos na superposição das ações e, conseqüentemente, com desperdício de esforços e redução de eficiência.

<sup>17</sup> *Vale lembrar, mais uma vez, que as empresas do Sudeste injetaram na área social, em 1998, recursos equivalentes a cerca de 30% do valor aplicado pelo governo federal na mesma região (excluída a Previdência Social).*

(2) *Pulverização de recursos*: é um problema que se mantém nos investimentos sociais privados e que se traduz na fragmentação do atendimento. As empresas maiores estão cada vez mais preocupadas em estabelecer prioridades e focalizar melhor seus esforços na área social.

(3) *Burocratização*: as empresas são mais ágeis e desburocratizadas e, até pelas restrições e exigências legais, dificilmente o Estado poderá acompanhar a agilidade do setor privado. Passeios de recursos e máquinas administrativas pesadas não fazem parte do mundo empresarial. No entanto, à medida que as empresas vão ampliando suas ações sociais, institucionalizando e formalizando o seu atendimento, tendem a ampliar internamente os trâmites das decisões e engessar as propostas de ação.

(4) *Descontinuidade*: ao contrário das expectativas, as empresas surpreendem pelo compromisso com a manutenção de suas ações e pela preocupação com a sua continuidade, mesmo em momentos de dificuldades. Entendem que na participação social “mais difícil do que entrar é sair”.

(5) *Falta de transparência*: em geral, as empresas não parecem convencidas da importância de divulgar mais as suas ações como um instrumento de controle social e de compromisso público de sua participação. A resistência generalizada em relação à obrigatoriedade do balanço social é um indicador dessa posição.

(6) *Clientelismo*: esse é um aspecto difícil de se captar no âmbito da participação social das empresas, e, mesmo que uma parcela delas declare atender a pedidos de políticos, o que se observa, na grande maioria, é um receio enorme de associar a ação social da empresa a uma ação de caráter político-partidário.

(7) *Distanciamento*: as empresas têm demonstrado mais capacidade para dialogar com as comunidades atendidas e flexibilidade para atender às suas reivindicações. O atendimento à vizinhança explica, parcialmente, essa aproximação. Como resultado, observa-se que os recursos chegam diretamente à ponta e o atendimento é bem adaptado às condições locais. Esse é um dos grandes desafios dos programas governamentais.

O que se observa, em geral, é que, se há avanços em certos aspectos da atuação privada, em outros aspectos reproduzem-se os mesmos problemas detectados na área governamental. A proximidade maior entre os dois setores e a troca de experiências poderão, sem dúvida, contribuir, não só para o aprimoramento de ambas as partes, como também para a agregação de esforços e a ampliação do controle social sobre a ação do Estado.



#### *VII.4 Substituto ou complemento ao Estado?*

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

Apesar das dificuldades de formação de parcerias público/privado, das críticas feitas ao Estado e dos receios das empresas em associarem-se ao governo, a experiência mostra que, na prática, elas apóiam programas e órgãos governamentais, ainda que isso não seja assumido formalmente. É preciso quebrar tabus. É preciso que haja esforços, de todos, para o mútuo conhecimento e para que se estabeleça uma relação mais transparente. É preciso disposição para se trabalharem propostas conjuntas, respeitando-se as devidas autonomias.

Para que a contribuição das empresas torne-se mais eficaz, é necessário caminhar na direção de uma estratégia integrada de enfrentamento dos problemas sociais, com definição e distribuição de responsabilidades, em que a participação crescente do setor privado não signifique superposição ou paralelismo ao Estado, mas, pelo contrário, represente complementação efetiva de esforços. Só assim o resultado final poderá ser maior que a soma das partes.



**f**

ilantropia ou compromisso social:

o que há de novo no  
mundo empresarial?



## *Considerações finais*

*“(...) Há uma tremenda força de mudança no ar.  
Há um movimento poderoso tecendo a novidade  
através de milhares de gestos de encontro.  
Há fome de humanidade entre nós, por sorte ou  
por virtude de um povo que ainda é capaz de  
sentir e mudar”.*

Betinho (1993)

Cresce, nos últimos anos, o envolvimento do setor privado na área social, e modifica-se o conteúdo dessa participação. Em paralelo à postura filantrópica tradicional, as empresas vão assumindo, gradativamente, novas responsabilidades sociais. A despeito dos méritos da filantropia, começa a ser difundida a idéia de que o sentimento humanitário, ainda que essencial, não é suficiente para o enfrentamento da pobreza e da exclusão social. São necessários, simultaneamente, maior compromisso e atuação mais agressiva e mais bem estruturada.

O que distingue, no comportamento das empresas, a filantropia do compromisso social? À luz dos resultados da pesquisa é possível construir um paralelo entre atitudes próprias da filantropia empresarial e aquelas que caracterizariam o maior engajamento social, conforme é apresentado no quadro 20, p. 102.

É importante ressaltar que, na prática, essas diferenças nem sempre são nítidas e que as atitudes não são, necessariamente, excludentes. Ademais, nem todos os avanços são observados, simultaneamente, numa mesma empresa. Entretanto, isso não é o mais relevante, porque o objetivo não é utilizar essa comparação para classificar as empresas em uma ou outra categoria. O objetivo é destacar os avanços que a pesquisa permitiu observarem-se na participação social das empresas e subsidiar o debate sobre os possíveis caminhos na direção de maior efetividade na atuação do setor privado nesse campo.

“Há novidades no ar”, e elas apontam para mudanças nas relações das empresas com a sociedade. Entre as mudanças recentes, sobressaem novas atitudes que vêm sendo incorporadas, com intensidade distinta, por pelas empresas que almejam evoluir nessa área e transformar-se em referência no campo social.

## QUADRO 20

### Um paralelo entre filantropia e compromisso social subsídios ao debate

#### Na filantropia:

1. As motivações são humanitárias
2. A participação é reativa e as ações, isoladas
3. A relação com o público-alvo é de demandante/doador
4. A ação social decorre de uma opção pessoal dos dirigentes
5. Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar
6. Não há preocupação em associar a imagem da empresa à ação social
7. Não há preocupação em relacionar-se ao Estado

#### No compromisso social:

1. O sentimento é de responsabilidade
2. A participação é pró-ativa e as ações, mais integradas
3. A relação com o público-alvo é de parceria
4. A ação social é incorporada na cultura da empresa e envolve todos os colaboradores
5. Os resultados são pré-estabelecidos e há preocupação com o cumprimento dos objetivos propostos
6. Busca-se dar transparência à atuação e multiplicar as iniciativas sociais
7. Busca-se complementar a ação do Estado, numa relação de parceria e controle

São essas novas atitudes, apresentadas como as sete virtudes capitais, que vêm caracterizando o compromisso social mais efetivo das empresas com as comunidades:

(1) **Responsabilidade social:** para além das motivações altruístas, a atuação social é entendida como responsabilidade inerente àqueles que já usufruem dos benefícios do desenvolvimento social.

(2) **Participação pró-ativa:** mais que atender pontualmente às demandas que batem às suas portas, as empresas voltam-se para o apoio a projetos mais estruturados, fazendo parcerias e comprometendo-se com a sua continuidade.

(3) **Interdependência:** busca-se substituir uma relação de dependência entre demandantes e doadores por uma relação de compromisso e partilha de responsabilidade com as comunidades ou entidades atendidas.

(4) **Missão institucional:** a participação social não se restringe a uma opção individual dos dirigentes, mas é incorporada aos valores das empresas e partilhada com os trabalhadores.

(5) **Compromisso com os resultados:** mais que a gratificação pessoal conferida pelo ato de doar, há determinação de se obterem resultados e busca-se o cumprimento dos objetivos propostos.

(6) **Transparência:** os compromissos sociais são assumidos publicamente e a divulgação é vista como instrumento de transparência e de estímulo à multiplicação de experiências.

(7) **Integração:** crescem as relações com o Estado, com o objetivo de ampliar o alcance das ações e partilhar as responsabilidades públicas.

Apesar dos avanços observados com respeito à incorporação das virtudes assinaladas, não há espaço para acomodação nem para euforia. O processo de consolidação de um novo padrão de atuação do setor privado na área social carece de ser amplamente disseminado no meio empresarial. Além disso, relações virtuosas das empresas com a comunidade representam uma dimensão relevante do seu compromisso social, mas a isso não se restringe o conceito de responsabilidade social. A ética nos negócios abrange também o relacionamento das empresas com os seus funcionários, fornecedores, consumidores e com o meio ambiente. Não obstante, o envolvimento com a comunidade é um passo importante, e, nesse particular, a pesquisa registrou relevantes avanços que concorrem para futuros aperfeiçoamentos e que, portanto, merecem ser amplamente reconhecidos.

PROJETO GRÁFICO ORIGINAL

*Clarissa Lopes*  
*Maria Elizabete Alejarra*

EDIÇÃO DE TEXTO

*Francisco José Villela Pinto*

EDIÇÃO ELETRÔNICA E ADAPTAÇÃO

*Cecilia Bartholo de Oliveira*  
*Francisco de Sousa Filho*

CAPA E EDIÇÃO DE IMAGENS

*Aeromilson Trajano de Mesquita*

---

COMPOSTO EM GALLIARD BT 10,5/14,5  
FUTURA LT BT 9,5/13  
UNIVERS CONDENSED 10/15 (TÍTULOS)  
IMPRESSO EM PAPEL CUCHÊ FOÇO 120 G/M<sup>2</sup>  
CARTÃO SUPREMO 250 G/M<sup>2</sup> (CAPA)  
POR CIDADE GRÁFICA & EDITORA  
NA PRIMAVERA DE 2001  
EM BRASÍLIA, CAPITAL FEDERAL

---