

**BONDADE OU INTERESSE?  
COMO E PORQUE AS EMPRESAS ATUAM  
NO SOCIAL**

**Revisão 12/11/2004**

**08 de Junho de 2001**

## SUMÁRIO

### Apresentação

- I. Que Estudo é Esse?**
  - I. 1 Os objetivos
  - I. 2 Os procedimentos metodológicos
  
- II. Bondade ou Interesse: Porque as Empresas Atuam no Social?**
  - II. 1 As reviravoltas dos anos 90
  - II. 2 A influência pessoal dos dirigentes
  - II. 3 A diferenciação da marca
  - II. 4 O envolvimento dos empregados
  
- III. Modismo ou Permanência: Quais as Perspectivas das Ações Sociais das Empresas?**
  - III. 1 A missão institucional
  - III. 2 A continuidade do atendimento
  
- IV. Próximas ou Distantes: Quais os Vínculos das Empresas com as Comunidades?**
  - IV. 1 A atenção à vizinhança
  - IV. 2 Os critérios da escolha
  
- V. Transformadoras ou Compensatórias: Que Tipo de Ações Desenvolvem as Empresas?**
  - V. 1 O exercício de classificar as ações
  - V. 2 A abrangência da atuação
  - V. 3 As doações *versus* a execução direta
  - V. 4 O público alvo
  
- VI. Amadorismo ou Profissionalismo: Como Operam as Empresas?**
  - VI.1 O planejamento e o financiamento da área social
  - VI.2 A sustentabilidade das ações
  - VI.3 O monitoramento da execução
  - VI.4 O *staff* da área social
  - VI.5 Os dilemas da divulgação
  
- VII. Substituto ou Complemento: Em Relação ao Estado, Qual o Papel do Setor Privado no Campo Social?**
  - VII.1 As contribuições privadas ao coletivo
  - VII.2 Os limites e alcances das parcerias
  - VII.3 O aprendizado possível
  - VII.4
  
- VIII. Filantropia ou Compromisso Social: O Que Há de Novo no Mundo Empresarial?**
  - VIII.1 Considerações finais

## **Ação Social das Empresas Privadas Avaliação Qualitativa da Região Sudeste**

### **Apresentação**

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, buscando entender como e porque 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 localizadas nas capitais e regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. É o resultado desse trabalho de campo que ora se divulga e que traz novidades para o debate a respeito da participação da iniciativa privada no campo social, dentre os quais se destacam os seguintes temas:

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

- filantropia ou compromisso social: as tendências recentes observadas na ação social das empresas, principais conclusões (Capítulo VIII).

A atuação social das empresas tem sido objeto de vários estudos e muitos debates. A preocupação do IPEA com o tema vai além de gerar informações que aprofundem o conhecimento a respeito. Trata-se de inserir 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.

## **I. Que Estudo é Esse?**

### **I.1 Os objetivos**

Muita gente acredita que as empresas privadas investem no 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 expansão recente do volume de recursos privados aplicados no atendimento às demandas das comunidades? Pesam as considerações de ordem moral e humanitárias ou legítimas preocupações com a contribuição de todos para o equacionamento dos problemas sociais do país? Um primeiro bloco de indagações da pesquisa foi direcionado especificamente para se buscar entender as principais motivações que fazem com as empresas privadas, cuja principal missão é a produção de bens e serviços de uso privado para a geração de lucro, invistam tempo e recursos na realização de ações sociais em benefício das comunidades carentes.

O estudo do IPEA se preocupa com o comportamento das empresas enquanto um ator social que vem se inserindo no campo das políticas públicas de combate à pobreza.

Não se trata aqui de julgar o papel social das empresas e, muito menos, os princípios éticos que regem seu comportamento perante à 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.

Neste sentido buscou-se, levantar 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 segundo bloco da investigação a atuação se volta para a participação social das empresas na esfera pública “não estatal” e 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, num terceiro bloco, explorar em que medida a preocupação com a eficiência dos negócios se reproduz na gestão das ações sociais; 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 a 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 se torna 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 visando um aprofundamento gradativo desse conhecimento. Num primeiro momento é feito um contato telefônico com as empresas para identificar aquelas 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 e que recursos aplicam. Numa terceira etapa, para a obtenção de informação mais qualitativas, foi realizada apenas no Sudeste, uma visita ao conjunto de empresas localizadas nas capitais e regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte que declararam ao IPEA, desenvolver ações na área de assistência social, alimentação, saúde ou educação<sup>1</sup>. São os resultados dessa última etapa que são apresentados neste relatório .

Foram identificados, inicialmente, um conjunto de 59 empresas sendo que as entrevistas foram realizadas em 47 dessas empresas (80% da amostra). Em 12 empresas não foi possível realizar o levantamento, ou porque as mesmas não foram mais localizadas (3) ou porque não se conseguiu agendar a entrevista com o responsável pelas ações sociais, na empresa, dentro dos prazos previstos para a pesquisa de campo – outubro a dezembro de 2000.

Assim, foram efetivamente realizadas entrevistas em 47 empresas de diversos tamanhos, segundo a composição abaixo:

---

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

- Mais de 1000 empregados: 25 (53%)
- Entre 500 e 999 empregados: 9 (20%)
- De 50 a 499 empregados: 6 (13%)
- Até 50 empregados: 7 (14%)

Os resultados apresentados neste relatório referem-se às empresas cujo número de empregados é superior a 500, o que representa 73% do total das empresas pesquisadas. A opção por essa estratificação deve-se a exemplaridade observada no comportamento desse grupo de empresas que se constituem, em seu conjunto, o caso em estudo. Acredita-se que os resultados obtidos para esse grupo refletem com bastante proximidade o comportamento das maiores empresas da região Sudeste que atuam na área social. Essa afirmação se baseia não só na metodologia adotada como também nos resultados de pesquisas anteriores do próprio IPEA e de outras instituições, em informações obtidas pela equipe de pesquisadores em encontros, seminários e núcleos de estudos dos quais têm participado nos últimos três anos e na análise do material que vem sendo divulgado pelas próprias empresas de maior porte sobre sua atuação no social.

A coleta das informações foi realizada a partir de entrevistas pessoais, previamente agendadas, com os principais responsáveis pelo desenvolvimento da ação social dentro da organização. As entrevistas foram realizadas por entrevistadores especialmente treinados para esta finalidade, os quais utilizaram dois questionários semi-estruturados: o primeiro, mais geral, que tinha como pano de fundo as motivações das empresas para entrar 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 dentro 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 quando fosse necessário. As entrevistas foram todas gravadas e tiveram uma duração média de três horas, sendo que naquelas empresas onde o número de projetos na área social era mais expressivo, os entrevistadores chegaram a levar cerca de cinco horas para finalizar a aplicação dos dois questionários.

Outro aspecto relevante a ressaltar é que o fato de os questionários terem contido questões abertas e fechadas o que permitiu que os resultados de muitas questões pudessem ser apresentados em formato quantitativo, isto é, representando percentualmente os 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.

## **II. Bondade ou Interesse: Porque as Empresas Atuam no Social?**

*.... 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*



## I.1 As reviravoltas do anos 90

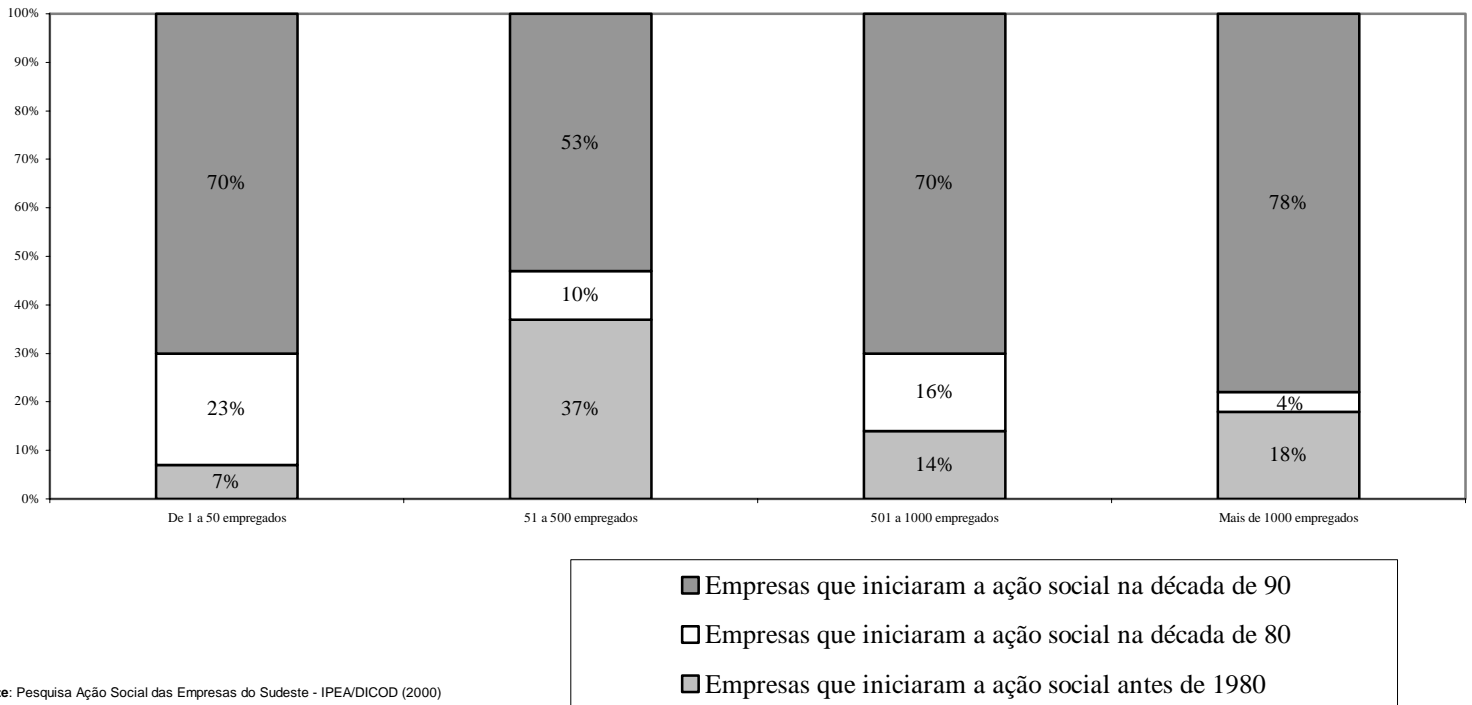
Os dados da pesquisa “Ação Social das Empresas Privadas” realizada pelo IPEA em 1999 mostraram que o número de empresas do Sudeste que realizam ação social a favor da comunidade é grande e vêm crescendo muito a partir do início dos anos 90<sup>2</sup>. Dois terços das empresas da região realizam algum tipo de atividade social não obrigatória e a maioria delas iniciou sua participação nos anos 90 (ver gráfico 1). Apesar das diferenças não serem tão marcantes, o grupo formado pelas grandes corporações (mais de 1000 empregados) é o que exibe a maior proporção de empresas (78%) que, criadas antes de 1980, começaram a fazer ação social para a comunidade na última década. Não deve ser por acaso que são exatamente essas as empresas que mais rapidamente incorporam nas suas estratégias as novas tendências organizacionais e de mercado<sup>3</sup>. 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.

---

<sup>2</sup> As contribuições empresariais para a área social são antigas, e não chegaram a ser de conhecimento público devido à baixa divulgação concedida pelas empresas e pela mídia de modo geral associada à 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.” *Empresas e Filantropia no Brasil : Um estudo sobre o Prêmio Eco* –Sergio Goes de Paula e Fabíola Rohden in ISER (1996)

<sup>3</sup> Observa-se que as empresas maiores que já faziam doações filantrópicas, sinalizam os anos 90 como o início de uma nova participação no campo social, mais estruturada e pró-ativa.

**Gráfico 1**  
**Quando as Empresas Iniciaram Suas Ações Sociais para a Comunidade?**  
**- (Empresas Criadas antes de 1980) -**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas do Sudeste - IPEA/DICOD (2000)

No Brasil o início dos anos 90 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 de ONG's; e, busca pela melhoria da qualidade dos processos de gestão das empresas nacionais – acompanhados por um crescente envolvimento das empresas privadas no País em ações sociais.

A coincidência desses movimentos relaciona-se com as mudanças verificadas no mercado de trabalho e a redução na capacidade do Estado em exercer suas funções de regulação, fiscalização e de promoção do bem estar social da população.

No mercado de trabalho a precarização das relações contratuais foi provocada, principalmente, pela terceirização das atividades de produção e pelo aumento do desemprego, advindo, entre outros fatores, da introdução de novas tecnologias nas áreas da informação e da computação, dando origem à relação usualmente feita entre globalização

e exclusão social. Assim, e levando em conta a incapacidade do Estado em responder às crescentes demandas por benefícios sociais, ganharam força teses que sustentam a substituição do Estado por organizações não governamentais e empresas privadas, consideradas 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 ONGs e empresas privadas deveriam substituir o Estado não tenha se materializado ao menos na extensão imaginada, o saldo deste processo tem sido positivo pois, foi no âmbito dessas discussões, que as fragilidades e as potencialidades do Estado tornaram-se transparentes, resultando no fortalecimento de suas relações com a sociedade e na valorização das parcerias público/privado para a construção e implementação de políticas sociais.

O agravamento das condições sociais que se seguiu à crise da economia e à instabilidade política do início da década de noventa reforçaram 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 a 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 bojo desse movimento destacou-se a participação de Herbert de Souza – o Betinho – então presidente do Instituto Brasileiro de

---

<sup>4</sup> Drucker, P. (1989) The new realities. In government and politics, in economics and business, in society and world view. Nova York USA

Análises Sociais (IBASE) que lançou uma ampla campanha nacional convocando as empresas públicas e privadas a um 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's e órgão governamentais.

É também desse período o maior reconhecimento público adquirido pelas organizações não governamentais, sobretudo das associações ambientalistas e ecológicas 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 e reunindo cerca de 5 mil ONGs. No âmbito do setor privado foram ainda criados o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e, posteriormente, o Instituto 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 90 provocou um enorme esforço no país para melhorar a competitividade das empresas nacionais que se sentiram vulneráveis com a entrada massiva de produtos e serviços importados. Para tanto, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) criado no início de noventa instituiu entre outras ações, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) o qual tem contribuído para acelerar o envolvimento das empresas na área social. Entre os nove fundamentos utilizados pelo PNQ para avaliar o mérito da

concessão do Prêmio encontra-se a responsabilidade social<sup>5</sup>, considerada um dos critérios de “excelência” que constituem-se na base para avaliar e orientar as organizações para a utilização e incorporação daqueles fundamentos no seu sistema de gestão<sup>6</sup>.

Todos esses elementos contribuíram de alguma maneira, para um envolvimento social maior das empresas privadas no país. Hoje, já são milhares as experiências sociais realizadas por empresas no Brasil, as quais são desenvolvidas em todas as regiões utilizando-se das mais diferentes formas de atuação como: as doações isoladas às pessoas físicas ou entidades assistenciais; realização direta de projetos estruturados que integram várias ações; realização de projetos em parceria com ONG’s ou entre as próprias empresas; apoio às ações e programas governamentais; e etc. Na verdade, mais importante do 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 se credenciam 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, exigindo um novo posicionamento dos empresários em relação à exclusão social o qual 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 enfrentados pelo País.

---

<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 e resposta rápida e aprendizado contínuo.

<sup>6</sup> Os Critérios de Excelência in Revista BANAS “Qualidade” n° 92 –janeiro/2000, pp.82-83.

## II.2 A influência pessoal dos dirigentes

O envolvimento da empresa na realização de ações sociais para a comunidade é geralmente uma iniciativa dos executivos pertencentes ao quadro da alta direção da empresa. Essa foi uma confirmação obtida na pesquisa onde a maioria dos entrevistados destacou que os diretores, o presidente e o próprio dono foram os principais responsáveis pelo fato de a empresa exercer, atualmente, atividades para a 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 membros da diretoria que discordaram quanto a magnitude dos recursos que seriam destinados para a ação social da empresa e também quanto aos seus desdobramentos em relação aos empregados, temendo que, ao se sentirem excluídos, reivindicassem os mesmos benefícios igualmente para si. Entretanto, por seu lado, 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 dentro da empresa são muito maiores do 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, cresceu tanto essas duas áreas*

*que tive de largar todo o resto e fazer só programas de responsabilidade social da empresa (empresa de medicamentos).*

*Eu convivi com o Sr. A. Ele sempre teve esse lado altruísta, sempre teve essa preocupação com o pobre. Ele não se sentia bem e fazia 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 de materiais mecânicos)*

*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”. **Shering***

*“O diretor não nasceu em berço de ouro e encontrou um grupo de funcionários que teve a mesma origem e acham que é importante ajudar”. **Acari***

Já no campo de empresas transnacionais pesa a influência do comportamento da matriz. Mesmo assim, menos da metade das empresas controladas por capital estrangeiro admitem atuar por exigência da matriz, e os entrevistados enfatizaram que o que há é apenas uma orientação e não uma imposição, ou seja, trata-se de indicações de comportamento a serem seguidos ou declarações de princípios da empresa.

*“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, facilitou a criação do instituto”. **GM***

*No Brasil, não há um “paper”: mas é quase um dogma internalizado de que 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 das filiais respeitarem alguns padrões, há um respeito aos usos e costumes locais”. **Nestlé***

*“Anualmente a matriz nos EUA emite para toda a comunidade as informações de todas as ações do mundo todo 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, aí se tem um resumo geral de todas as ações sociais da empresa”. (empresa de máquinas e equipamentos eletrodomésticos)*

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, individualmente, frente aos problemas e desafios sociais.



Foi interessante confirmar que o comportamento pessoal tem um peso significativo no comportamento dos próprios negócios. Os resultados evidenciaram que na maioria das empresas pesquisadas (59%), os principais responsáveis pelo envolvimento da empresa na área social (presidentes, donos, diretores ou sócios) realizam trabalhos voluntários para a comunidade ou participam, voluntariamente, em conselhos que cuidam de ações sociais públicas ou conselhos de programas de alguma entidade filantrópica. Segundo as observações dos entrevistados, o fato de uma ou várias pessoas da alta direção da empresa ser ou ter sido atuante em entidades do terceiro setor ou em movimentos sociais contribuiu muito para o envolvimento da empresa na realização de ação social.

*“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”. Souza Cruz*

*“As ações sociais da empresa tem origem no presidente da empresa que é também um de seus fundadores. Ele tem uma visão ampla do que é ser empresário, do que é o 3º 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”. Shering*

*O presidente, tem uma história familiar do pai que foi responsável pela constituinte em Portugal. Ele participou da Revolução do Salazar, era uma pessoa atuante. É uma formação familiar, tem um valor de cidadania. (empresa de distribuição de energia)*

Outro aspecto, de foro íntimo do empresário que influencia o seu envolvimento no 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 do que os religiosos.

*Sim. 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 têxtil)*

*Desde sua formação os dirigentes da empresa foram influenciados por uma corrente filosófica da Europa chamada Economia e Humanismo, liderada pelo Padre Le Bret, cujo princípio era buscar o desenvolvimento econômico sem se esquecer da parte humana. USIMINAS*

*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 sistema financeiro)*

Enfim, a história de vida dos empresários, a sua formação pessoal, a necessidade de sentir-se útil, de sentir-se membro da sociedade, têm contribuído para o seu envolvimento em ações sociais de caráter público. Assim é que em ....% das empresas se declara que o que move os dirigentes a entrar no campo social é a vontade de contribuir para a melhoria dos problemas sociais do país e atender as necessidades ou solicitações das comunidades.

Mas como não se pode “provar”, nem todos acreditam nesse lado humanitário e altruísta dos empresários e insistem em atribuir a sua contribuição apenas a interesses privados. Essa postura parece desconsiderar a complexidade do ser humano, esse misto de generosidade e egoísmo capaz de gestos tão contraditórios. O estudo de Godbout<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 o egoísmo”. Segundo o autor a “sedução da dádiva” tem tanto ou mais poder do que a sedução do ganho.

---

<sup>7</sup> “O Espírito da Dádiva” – Jacques T. Godbout com Alain Caillé; Rio de Janeiro, Edit. FGV, 1999. Pág. 28

## II. 3 A diferenciação da marca

Conforme anteriormente mencionado, a participação do setor privado na área social possui múltiplas facetas e permite múltiplas interpretações. Nem só preocupações humanitárias levam os empresários a investir no social. Fazer o bem também compensa economicamente: melhora a relação da empresa com seus parceiros, cada vez mais interessados em empresas responsáveis social e ecologicamente e, melhora a imagem junto aos consumidores. A atual competitividade do mercado exige que as empresas apresentem novos diferenciais, sendo que a imagem de socialmente responsáveis é uma oportunidade para entrarem em mercados restritos e atingir novos nichos mercadológicos.<sup>8</sup>

Um exemplo bastante ilustrativo de mudança de estratégia corporativa, que ocorreu em função de exigências da sociedade, é o da indústria química que teve sua imagem abalada devido a problemas ambientais. Para melhorar a imagem do setor a ABIQUIM – Associação Brasileira de Indústria Química começou a implantar no Brasil o programa “*Atuação Responsável*”<sup>9</sup> que apoia-se não só na melhoria do desempenho da indústria química mas também na comunicação com as comunidades vizinhas e com a sociedade de modo geral. O esforço da indústria química para melhorar sua imagem e das outras empresas de modo geral, reflete as pressões da sociedade que vem colocando a qualidade de vida e a proteção ao meio ambiente como prioridades.

Pesquisa recente promovida pelo Instituto ETHOS e o Jornal Valor<sup>10</sup> junto a consumidores brasileiros mostrou que 22% prestigiam ou punem empresas pelo seu

---

<sup>8</sup> Okumura, Leila – As perspectivas e oportunidades nas organizações do terceiro setor (FEA/USP – São Paulo).

“Segundo um recente estudo da Harvard University a taxa de crescimento das empresas socialmente responsáveis é 4 vezes maior do que a empresa comum”.

<sup>9</sup> O programa atuação responsável é a versão brasileira do Responsible Care que teve seu início no Canadá e que começou a ser implantado em diversos países desde 1984 (Ver com Enid texto da citação).

<sup>10</sup> “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor” – Ethos / Valor / Indicator – São Paulo – Março de 2001

comportamento social. Entre as atitudes empresariais que estimulam os consumidores a comprar os seus produtos ou a recomendar aos amigos, em primeiro lugar está a contratação de deficientes (43%); em segundo, a colaboração com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade (42%); e, em terceiro, a realização de cursos de alfabetização para funcionários e familiares (28%).

As mudanças na sociedade estão fazendo com que as questões éticas disciplinem o lucro e já existem vários registros de empresas que foram penalizadas por terem agido mal socialmente, lesado o consumidor ou o meio ambiente. Por exemplo, segundo Tranjan (1999)<sup>11</sup>, o caminho para ética nos negócios é resultado da mudança na escala de valores que levam “ao vazio e à falta de significado nas empresas, e até em nossas vidas”. O autor ressalta que não há saída nesse novo milênio para aquelas empresas “sem alma que necessitam promover mudanças na maneira de pensar”.

São motivos dessa natureza que têm contribuído para ampliar a preocupação dos empresários com a questão da responsabilidade social estimulando a criação de normas internacionais de qualidade que certificam a empresa que for ética com seus clientes, fornecedores, funcionários e com a sociedade e, induzindo a divulgação de Balanço Social que pretende mostrar para a sociedade o que a empresa faz para seus empregados, para a sociedade e para o meio ambiente.

A percepção de que a ação social acaba por trazer um retorno positivo para a empresa é generalizada entre aquelas que atuam e foi captada pela pesquisa. Embora nenhuma empresa tenha declarado mensurar esse retorno, todos sabem, intuitivamente, que o resultado é positivo, mesmo que intangível em alguns aspectos. É difícil quantificar os benefícios das ações sociais no prestígio público da empresa, na satisfação dos empregados e na 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 ramo de alimentação**)*

*Retorno há, mas não tem como medir. (**empresa prestadora de serviços**)*

*O retorno não é fácil de calcular mas percebe-se que há melhora na relação da comunidade com a empresa. (**empresa de transportes coletivos**)*

Reforçando 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 após a realização da ação social. Essa questão, foi estimulada pela apresentação das alternativas apresentadas no Quadro 1, solicitando-se ao entrevistado que graduasse sua resposta entre: alto, baixo, médio, nenhum e não sabe.

---

<sup>11</sup> Ver com ENID a citação completa.

### Quadro 1

| <b>Após a Realização da Ação Social, Quais Mudanças a Empresa Observou?</b>                                  |     |
|--|-----|
| <b>1. Melhora da Imagem junto à Comunidade?</b>  |     |
| ▪ Alto   | 68% |
| ▪ Médio  | 32% |
| ▪ Baixo  | 0%  |
| ▪ Nenhum   | 0%  |
| ▪ Não sabe   | 0%  |
| <b>2. Melhora da Imagem com os Clientes?</b>   |     |
| ▪ Alto   | 47% |
| ▪ Médio  | 35% |
| ▪ Baixo  | 6%  |
| ▪ Nenhum   | 12% |
| ▪ Não sabe   | 0%  |
| <b>3. Melhora a Imagem com os Fornecedores?</b>  |     |
| ▪ Alto   | 41% |
| ▪ Médio  | 15% |
| ▪ Baixo  | 15% |
| ▪ Nenhum   | 26% |
| ▪ Não sabe   | 0%  |
| <b>4. Aumenta o envolvimento dos Funcionários com a Missão da Empresa (aumenta a produtividade)?</b>         |     |
| ▪ Alto   | 47% |
| ▪ Médio  | 26% |
| ▪ Baixo  | 15% |
| ▪ Nenhum   | 12% |
| ▪ Não sabe   | 0%  |
| <b>5. Melhora o Relacionamento com Parceiros (governo, agências internacionais, outras empresas, ONG's)?</b> |     |
| ▪ Alto   | 60% |
| ▪ Médio  | 15% |
| ▪ Baixo  | 3%  |
| ▪ Nenhum   | 20% |
| ▪ Não sabe   | 2%  |
| <b>6. Aumentam as vendas?</b>  |     |
| ▪ Alto   | 0%  |
| ▪ Médio  | 12% |
| ▪ Baixo  | 6%  |
| ▪ Nenhum   | 56% |
| ▪ Não sabe   | 26% |
| <b>7. Diminuem os Impostos a Pagar?</b>  |     |
| ▪ Alto   | 0%  |
| ▪ Médio  | 6%  |
| ▪ Baixo  | 6%  |
| ▪ Nenhum   | 85% |
| ▪ Não sabe   | 3%  |

Em síntese o retorno para as empresas foi considerado alto nos seguintes itens: (a) melhora da imagem junto a comunidade; (b) melhora a imagem com os clientes e fornecedores;

(c) fortalece o envolvimento dos funcionários com a missão da empresa (aumento de produtividade); e, (d) melhora no relacionamento com parceiros importantes (governo, agências internacionais, outras empresa e ONG's).

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

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 contribuir para os negócios da empresa:

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

*Há preocupação com a boa imagem da empresa. Hoje a sociedade está mais madura, e é possível considerar que todas essas parcerias implicam em 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 ramo de alimentação)*

*(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! (indústria de fumo)*

## **II. 4 O envolvimento dos empregados**

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

Atualmente devido a alta competitividade do mercado, onde as empresas tendem a se igualar no aspecto tecnológico, as organizações começam a buscar diferenciarem-se também pela qualidade de seu capital humano o qual tem sido considerado cada vez mais responsável pelo sucesso das organizações. Neste sentido, as empresas têm procurado formas de fazer com que seus empregados sintam-se cada vez mais envolvidos com a missão e os valores das organizações onde trabalham.

Profissionais atuantes na área de administração de empresa e gestão de recursos humanos enfatizam que as mudanças provocadas pelo processo de globalização, que trouxe o acirramento da competitividade entre as empresas, trouxe também mudanças significativas no ambiente empresarial. Sintetizando a sobreposição entre os velhos e os novos paradigmas, em relação à mudança na escala de valores da empresa, Tranjan (1999)<sup>12</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

---

<sup>12</sup> Op. cit. pag 51.

fazer uma coisa bem-feita. Essas coisas se tem de conquistar. E isso significa conhecimento da alma humana”.

Nesse contexto, o envolvimento social das empresas com a comunidade emerge como uma opção privilegiada para as organizações que buscam profissionais motivados, entusiasmados e criativos, partindo do pressuposto de que sentir-se útil socialmente é um fator altamente motivador para o ser humano, resultando, em última instância, na melhoria do desempenho global para a empresa. A explicação para o fato de os profissionais se sentirem mais motivados quando trabalham em uma empresa que realiza ação social para a comunidade em que eles próprios participam, é que passam a ter um ideal a mais – lutar por uma causa social, ou ecológica, ensinar um adulto a ler, escrever e etc – o que faz com que o trabalho que realizam e o ambiente onde estão inseridos adquiram outro significado em suas vidas que não apenas o de receber a remuneração.

Além disso, 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, dentre tantos outros que corroboram para a melhoria do desempenho do profissional atuante na área social.

Por esses motivos, 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 empresas pesquisadas, 82% declararam que seus empregados participam do desenvolvimento de ações de cunho social e a maioria delas (56%) pratica algum incentivo visando à participação de seus empregados.

Interessante observar a diversidade de incentivos à participação dos empregados que vêm sendo praticados pelas organizações. Entre esses o mais comum, talvez por ser o de mais fácil implementação, é a liberação no horário de expediente para participar de trabalhos voluntários em projetos externos.

## Quadro 2

---

### **Tipos de Incentivos Praticados pelas Empresas para Estimular a Participação dos Empregados em Ação Social**

---

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

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

*Os empregados incorporam o conceito de responsabilidade social. Abre 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 conseguiria fazer e o chefe não iria identificar nunca e ninguém da área de RH iria perceber. (empresa de medicamentos)*

*A participação é mais efetiva junto ao pessoal administrativo e nota-se que aumenta a sociabilidade, a satisfação pessoal, elevando 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 te obriga a doar horas de sábados e domingos. (empresa prestadora de serviços de limpeza)*

*Primeiro, a satisfação de poder ajudar outras pessoas em situações piores que as deles, se sentem útil, motivados, orgulhosos e satisfeitos. As pessoas que têm feito este tipo de trabalho se relacionam melhor com o grupo, aumentam o poder de interferência que têm não só na empresa mas na sua comunidade e bairro. (empresa de máquinas, motores e eletrodomésticos)*

O quadro a seguir resume as principais avaliações feitas pelos entrevistados quanto à participação dos empregados na ação social. Nota-se que as observações mais recorrentes referem-se ao aumento da satisfação, sociabilidade e consciência social dos funcionários. Todas essas mudanças trazem resultados positivos para o desempenho global da empresa.

### Quadro 3

---

#### **O que a Empresa Percebe em Relação a Participação dos Empregados**

---

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

As principais razões alegadas pelas empresas cujos empregados não participam do desenvolvimento das ações sociais estão relacionadas à falta de oportunidades para envolvê-los e à percepção da inexistência de condições financeiras, por parte dos empregados, para ajudar na ação 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 donativo seria mais para agradar a gente que é patrão, do que propriamente dar de forma espontânea”*. **CODEP**

*“A participação não seria uma ação espontânea, envolveria privações (como estar com a família) e esse tipo de trabalho tem uma dimensão técnica que se a pessoa não tiver, acaba atrapalhando”*. **Bayer**.

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 para 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 um retorno positivo e alguns entrevistados deixaram transparecer a intenção de fomentar, no futuro, o envolvimento maior 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 estar participando das nossas ações. Para isso vamos criar um banco de dados*

*que mostre as habilidades que o empregado tem, contra as necessidades que a entidade precisa. (empresa de fabricação de motores e máquinas)*

### **Conclusões:**

Não por acaso as empresas ampliaram na década de 90 sua participação na realização de ações sociais para a comunidade. Esse período foi marcado, de um lado, por inúmeras mudanças nas estratégias empresariais visando atender às novas exigências da economia globalizada à qual o país se inseria. Por outro lado, observou-se o agravamento da pobreza e do desemprego, o enfraquecimento da capacidade de intervenção do Estado, acompanhado pela mobilização da sociedade, que clamava por ética na política, justiça social aos excluídos e engajamento dos diversos setores no enfrentamento dos problemas nacionais.

No bojo dessas mudanças na conjuntura econômica e social as empresas foram assumindo um novo papel no campo social e visualizando os benefícios advindos desse novo protagonismo. Empresas socialmente engajadas percebem melhorias na imagem junto aos seus stakeholders, melhorias no relacionamento com as comunidades vizinhas e ganhos de produtividade entre seus trabalhadores.

Esses fatores não são suficientes, entretanto, para explicar o crescente envolvimento empresarial com os problemas sociais. Questões de foro íntimo como o espírito de solidariedade, o desejo de sentir-se útil, de pertencer à coletividade influenciam, e muito, o envolvimento dos empresários no atendimento social. Ajudar gratifica e essa satisfação altruísta não deve ser negada quando se busca entender o comportamento do setor privado na área social. Essa participação se insere num ciclo de relações sociais mais complexo que não obedece apenas à lógica econômica mas também à lógica das relações interpessoais carregadas de sentimentos e

emoções. Desinteresse e interesse não são comportamentos exclusivos e, paradoxalmente, se complementam no campo contraditório das contribuições privadas ao social.

### **III. Modismo ou Permanência: Quais as Perspectivas das Ações Sociais das Empresas?**

#### **III. 1 A missão institucional**

Na esteira de envolvimento crescente do setor privado com os problemas sociais, a participação das empresas tende, cada vez mais, refletir valores e interesses da própria organização que vão se consolidando na sua estratégia de atuação.

*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 de medicamentos)*

*Se o crescimento do país é grande , nós crescemos, se o crescimento é zero, nós também crescemos zero. A empresa se sentiu de certa forma responsável pelo retorno à comunidade onde atua, independente de estar gerando*

*emprego, visa ter uma ação voltada para a educação que sempre foi uma preocupação do fundador da empresa. (empresa de 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). Davam até mesmo preferência aos serviços oferecidos pela empresa. (empresa de transportes coletivos)*

*A empresa era muito fechada e havia uma grande resistência da comunidade em relação à 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. (indústria química)*

Reforçando essa idéia de que a participação do setor privado de maior porte não se restringe mais a ações sociais eventuais, isoladas e reativas à demandas, destaca-se que a grande maioria das empresas pesquisadas (79%) declarou que atender a comunidade já faz parte da sua estratégia institucional, sendo que em cerca da metade delas tal atribuição encontra-se devidamente formalizada em documentos orientadores e reveladores da missão da empresa (**ver quadro 4**).



#### Quadro 4

| <b>Realizar ações sociais para comunidade faz parte da missão institucional da empresa?</b> |     |
|---|-----|
| • 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 em que torna público seus compromissos sociais. No campo de empresas pesquisadas, observa-se, com raras exceções, que aquelas que tem projetos mais estruturados e de maior porte já oficializaram sua missão social. Mas, mesmo em algumas que não explicitaram seus compromissos em documentos oficiais, que observa a percepção de que atuar no social faz parte das atribuições da empresa.

*“Nós temos os documentos, os procedimentos, os estatutos. Tudo isso regula as nossas ações”. **GM***

*“Faz parte da cultura da empresa, mas só estará formalizado no Balanço Social que a empresa estará lançando em fevereiro de 2001”. **Nestlé***

*“Se eu buscar ler “missão da empresa” não sei se encontro escrito, mas ainda que não esteja, reflete a missão da empresa hoje”. **Santa Brígida***

*“Não está formalizado em documentos, está formalizado na nossa própria moral”. **Tsuzuki***

### III.2 A continuidade do atendimento

Outro indicador que reflete o compromisso das empresas com a ação social é a garantia de continuidade do atendimento ao longo dos últimos tempos. Foi surpreendente observar na pesquisa que desde a data em que começaram a realizar ações a favor da comunidade, quase a totalidade das empresas (98%) declarou nunca ter interrompido o seu atendimento. Até na eventualidade de períodos de dificuldades econômicas, cerca de 60%(?) dos entrevistados responderam que o nível dos investimentos sociais não se altera, mesmo porque os valores estabelecidos para ação social se encontram em patamares que não afetam o desempenho financeiro das empresas. Por outro lado, como em muitos casos são utilizados recursos previamente definidos e comprometidos, dificilmente haveria a possibilidade de grandes alterações no curto prazo. Este último ponto é mais facilmente observável nas empresas que têm fundação ou instituto encarregados de desenvolver as ações sociais.

*O cálculo destas doações foi feito em cima do limite mínimo suportável; se os lucros da empresa caírem os sócios assumem este custo. Ainda não aconteceu isto pelo contrário, houve até um aumento nos rendimentos, que possibilitaram a ampliação. (empresa de serviços terceirizados)*

*De 93 até agora, tivemos dois grandes momentos de dificuldades, em momento algum o Instituto deixou de desenvolver ações por conta destas crises. Acredito que pelo fato de fazermos um planejamento antecipado nos dá condição de*

*manter a ação. Para novos projetos reconheço que teríamos algumas dificuldades. (empresa de máquinas e equipamentos de eletrodoméstico)*

*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, e 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 de editoração)*

Para o 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 da 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>13</sup> revelam que, nos últimos três anos, num grupo de 48 associados os investimentos privados cresceram em 16%. O retorno positivo que as empresas vêm percebendo como fruto de sua ação social, sem dúvida tem contribuído para esse crescimento recente.

---

<sup>13</sup> “Censo de Associados, GIFE, SP, 2001.

## **Conclusões**

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

Considerando os fatores que contribuem para aumentar a atuação social das empresas – pressões sociais e exigências mercadológicas associadas a um sentimento de solidariedade – não há porque apostar na interrupção do processo. Pelo contrário, os fenômenos que vêm induzindo a participação social do setor privado tendem a se consolidar.

O comportamento dos empresários parece refletir essa perspectiva de continuidade. 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 vão incorporando as ações sociais na estratégia dos negócios e tornando público os seus compromissos sociais.

Finalmente, sob diversas óticas, os resultados percebidos são bastante satisfatórios. Há um reconhecimento geral de que o envolvimento social é bom para os empresários, para as organizações e para a comunidade. Até o momento, a ordem é permanecer e crescer.

## IV – Próximas 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 na atuação social do setor privado. Tal preocupação já está presente no momento em que as empresas começam 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 no seu *entorno*. Entre os diversos motivos dessa escolha se destacaram o conhecimento dos problemas da comunidade (51%), o atendimento a reclamações e demandas locais (33%), a facilidade no atendimento e no acompanhamento (24%) e a compensação a eventuais impactos gerados pela ação da empresa (15%). **Rever os (%)**

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

*Escolhemos atender a região onde a empresa está localizada por ser mais próxima e para que possamos manter, desenvolver, atender, estreitar a relação e o vínculo com estas comunidades. (empresa de transportes coletivos)*

*“Pela carência que a gente vê nelas. E para se integrar também, pois somos parte destas comunidades; 70% de nossa mão de obra vem dessas comunidades”  
(transporte Braso).*

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

É neste contexto de um atendimento personalizado que as empresas vêm buscando uma relação mais direta com as comunidades que vivem no seu entorno, abrindo um diálogo mais constante e aberto. Assim é que cerca de dois terços das empresas se relacionam de alguma forma com os vizinhos e os próprios empregados contribuem para essa aproximação. Em geral os contatos se dão por meio da participação em reuniões e comissões comunitárias (48%), recebendo a comunidade para ouvir demandas, reclamações ou sugestões (48%) ou, ainda, abrindo as portas da empresa para receber visitas, de membros da localidade (24%). É frequente observar o apoio a atividades realizadas pelas próprias comunidades e, nesses casos, as empresas estão em contato direto para acompanhar o que está acontecendo, e garantir a aplicação adequada de seus recursos.

*“O empregado é o veículo maior de relacionamento da empresa com a comunidade. O primeiro mecanismo de comunicação com as ‘celulas’” (Xerox).*

*“A comunidade está totalmente envolvida com o projeto da empresa que é baseado na organização comunitária, no associativismo. Eles tem enfrentado o desafio de mudar, melhorar a comunidade” (Shell).*

*Sim, a comunidade participa das ações da empresa. As associações de moradores, presidentes, creches, solicitam recursos e serviços e são atendidos na sua solicitação. Eles definem o que precisam e a empresa atende” (Braso Lisboa).*

*No início era apenas demanda. Hoje a comunidade gerencia o projeto, participa da administração, definição das ações e dos recursos (Xerox).*

*Os estudantes atendidos participam do planejamento e avaliação. Esta atividade teve início com um protesto de estudantes na garagem da empresa (Viação Sta. Sofia).*

É essa proximidade entre comunidade e empresa, a possibilidade de responder às demandas, apoiar as atividades locais independentemente de rigores tecnocráticos, trâmites burocráticos ou de longas negociações que conferem a atuação social das empresas vantagens comparativas em relação às práticas governamentais.

Por outro lado, em um terço das empresas pesquisadas observou-se que não há nenhum tipo de contato com as comunidades atendidas, sendo que em alguns casos por uma opção deliberada. Algumas empresas consideram que o contato direto pode gerar dependências 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’” (Itaú).*

*“Nós não apadrinhamos nenhuma entidade, acompanhando ou dando suporte administrativo” (Rolamentos Fag).*

*“(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 final de ano, aniversário da fundação, mas nós não vamos. O que fazemos quando recebemos algum convite é darmos mais alguma coisa... O que eu tenho são pedidos formais, através 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 (Tisuzuki).*

É interessante observar essas diversas facetas que assumem as relações de empresas com as comunidades atendidas. Por exemplo, um outro aspecto revelado na pesquisa foi o de que a vizinhança para as empresas não significa, necessariamente, o espaço geográfico que circunda as suas plantas físicas. Cerca de 75% dos entrevistados declaram que a atuação da empresa se estende 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 de 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. Assim, uma organização, cuja receita gerada é circunscrita a apenas determinadas regiões de um município, se “sente parte” somente da região por onde seus serviços circulam.

Já as empresas, cuja receita é gerada no âmbito nacional, não restringem seus investimentos sociais apenas aos locais onde estão fisicamente instaladas. Esta 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 cujo alcance da *marca* é nacional procurarão também realizar ações sociais com visibilidade nacional.

*A empresa começa criando o benefício para os seus empregados. Não adianta formar uma ilha de bem-estar num mundo, não adianta. O pessoal da empresa tem que integrar a comunidade, fazer parte da comunidade. (USIMINAS)*

*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 ONG's, que possuem estrutura para atuar onde a empresa não tem presença. (empresa do ramo de alimentação)*

*A empresa opta pelo investimento e não o custeio; se preocupa com o efeito multiplicativo. Ao apoiar o ensino público fundamental estava necessariamente optando por não estar personalizando a alocação de verba (Itaú).*

#### **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, no âmbito da comunidade, 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 a 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”(Itaú).*

*“A empresa atende os municípios com maior taxa de analfabetismo”(Souza Cruz).*

*“É avaliada a necessidade básica de cada comunidade, como alimentação, vestuário e moradia, além do nível de escolaridade (Termomecânica).*

*“A empresa escolhe com razão e não com emoção”(Concreta).*

Não chega a ser surpresa o fato das empresas procurarem saber aonde investem seus recursos e o nível de necessidade das comunidades atendidas, o que merece registro é que esse conhecimento deriva muito mais de um contato direto, pessoal do que de diagnósticos ou estudos de campo.

A maior preocupação das empresas é focalizar o seu atendimento nas comunidades realmente carentes. Analisando as observações feitas pelos entrevistados, nota-se que a opção pela pobreza permeia a maior parte da escolha das empresas, inclusive daquelas que fazem opção

pela instituição que desejam apoiar ou pelo tipo de atividade a realizar e não explicitam o foco na pobreza. Assim é que naquelas empresas em que o foco é a saúde o apoio vai, por exemplo, para instituições filantrópicas, ou o combate à desnutrição; se o foco é a educação, as atividades são alfabetização de adultos, manutenção de crianças na escola, doação de material escolar, etc.

Os beneficiários dos investimentos privados podem ser também escolhidos por serem clientela potencial do produto/serviço comercializado 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(Viação Acari).*

*A empresa recebe solicitações de diversas instituições que têm projetos nas áreas de saúde e educação e então se sensibiliza os decisores das ações. Muitas vezes o ponto de entrada foi uma relação comercial; não que a decisão mude em função desta relação, mas pode facilitar o acesso para a análise (Itaú).*

*A empresa faz ações de saúde na comunidade vizinha e cursos de profissionalização para formação em enfermagem (Biocor Hospitais).*

Critérios de ordem pessoal e afetivos foram também observados, ainda que, declaradamente, em menor escala (27%). São atendimentos realizados por força de uma sensibilidade dos dirigentes em relação a um determinado problema, às vezes aflorada a partir de uma experiência pessoal de vida, ou sobretudo, atendimentos destinados a responder solicitação de parentes e amigos. Pode ocorrer o atendimento de caráter político mas ele não é explicitado,

ao contrário, observa-se um receio grande 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 numa “verba especial da presidência”, para atender “pedidos irrecusáveis”.

*“Quando pagam uma conta de água ou luz para uma família que os procuram ou cuidam de algum doente, não há uma priorização de ações. Atendem quem os procuram, dentro do possível e do que necessitam” (Kuttner).*

*“Os sócios (marido e mulher) da empresa conheceram a entidade a partir de uma visita visando a adoção (de uma criança); perceberam algumas necessidades, houve o pedido por parte da instituição de que eles contribuíssem e eles passaram a ajudar (Kuttner).*

*“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. (O empresário foi interno da Febem e a empresa atende meninos de rua e idosos). JVC*

## Quadro 5

---

### Seleção dos Beneficiários: Exemplos de Critérios Utilizados

---

#### 1. Critérios Objetivos

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

#### 2. Critérios Pessoais e Afetivos

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

### Conclusões:

A política de boa vizinhança está intrinsecamente 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. E o interessante é que a percepção de vizinhança não se limita ao espaço geográfico em que a empresa está fisicamente instalada. O entorno 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 espacialmente na medida em 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 as demandas apresentadas. Entre os avanços observados como consequência dessa atitude, destaca-se que as ações são bem focalizadas no público alvo e o atendimento adaptado às necessidades comunitárias.

A flexibilidade para moldar a intervenção social às condições locais e o acompanhamento *in locus* dos investimentos realizados conferem ao setor privado vantagens comparativas em

relação ao Estado, geralmente amarrado pelas exigências burocráticas e pela centralização das decisões.

## **V. Transformadoras ou Compensatórias: Que Tipo de Ações Desenvolvem as Empresas?**

### **V. 1 O exercício de classificar as ações**

Observa-se uma percepção meio difusa no mundo empresarial de que a gravidade dos problemas sociais no país se deve, em grande parte, a inoperância das políticas sociais. Há, talvez, um excesso de expectativa nas possibilidades de mudanças a partir de intervenções exclusivas no campo social. Inclusão social significa participação na vida política e no processo de desenvolvimento econômico e social. Inclusão social requer, portanto, mudanças estruturais, requer uma estratégia global e integrada de políticas econômicas e sociais.

Entretanto, essa constatação não significa paralisar os esforços direcionados para a área social. Sem dúvidas 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. Assim é que nas últimas décadas o Brasil vem apresentando melhorias nos indicadores de qualidade de vida, tais como, redução da mortalidade infantil, da desnutrição, do analfabetismo, aumento da expectativa de vida da população sem uma melhoria correspondente nas condições de acesso ao mercado de trabalho e na distribuição da renda. Esses resultados podem ser atribuídos a esforços não só por parte das diversas instâncias de governo mas também da sociedade brasileira que vai, cada vez mais, aumentando sua participação.

Conhecer melhor a contribuição do setor privado no campo social foi um dos objetivos centrais desse estudo. Buscou-se detalhar que tipo de atendimento as empresas vêm realizando no campo das políticas de assistência, alimentação, saúde e educação; explorar a aderência dessas ações às políticas sociais setoriais; observar em que medida a participação das empresas se restringe ao financiamento das ações ou se estende ao envolvimento direto na sua execução; identificar que atividades são desenvolvidas para os diversos públicos beneficiados.

Para responder questões dessa natureza, solicitou-se inicialmente ao entrevistado que elencasse todas as ações e projetos sociais desenvolvidos por suas organizações, e, posteriormente, classificasse essas ações e projetos nas áreas clássicas de intervenção social. O resultado desse exercício foi bastante elucidativo para o entendimento do que a empresa faz, especialmente, no âmbito das quatro principais áreas de atuação: assistência social, alimentação e abastecimento, saúde e educação. Apesar de vasta relação de ações identificadas é importante destacar que ela está longe de esgotar as possibilidades de participação do setor privado no campo social.

## Quadro 6

---

### Assistência Social: Ações Desenvolvidas, Segundo Classificação das Empresas Pesquisadas

---

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



### Quadro 7

---

#### **Alimentação e Abastecimento: Ações Desenvolvidas Segundo, Classificação das Empresas Pesquisadas**

---

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

### Quadro 8

---

#### **Saúde: Ações Desenvolvidas, Segundo Classificação das Empresas Pesquisadas**

---

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

## Quadro 9

---

### Educação, Alfabetização: Ações Desenvolvidas, Segundo a Classificação das Empresas Pesquisadas

---

- Educação de jovens (noções de saúde, prevenção de doenças, gravidez, marketing pessoal, informática e documentação bancária)
- Programa de educação em saúde (higiene pessoal, nutrição, aproveitamento de alimentos, prevenção de AIDS, etc)
- Preservação ambiental
- Pré-escola, ensino fundamental, médio, cursos técnicos e supletivos, ofertados em colégio da própria empresa, aberto para a comunidade
- Orientação para o combate ao desperdício de energia elétrica
- Revista educacional voltada para atualização de professores de escolas municipais
- Revistas periódicas que contém matérias do currículo de ensino médio
- Formação de professores leigos
- Doações de livros didáticos
- Apoio logístico ao MEC para distribuição de encarte com temas curriculares para o ensino fundamental
- Instituição de prêmios para professores de ensino fundamental, com vistas a estimular a melhoria da qualidade do ensino
- Formação de bibliotecas nas escolas
- Capacitação e formação de professores
- Site educacional gratuito para professores
- Parceria com o MEC para desenvolver e organizar as escolas rurais do Nordeste
- “Alfabetização Solidária” (Programa Comunidade Solidária)
- Programa de reintegração social de crianças de 4 a 14 anos
- Educação em Informática
- Fornecimento de material de apoio, dirigido a diretores e professores de ensino fundamental
- Apoio à educação municipal do ensino fundamental por meio de workshops voltados para secretários municipais, custeados pela empresa
- Promoção de encontros de educadores, resultando em edição de livro para complementar o ensino fundamental

- 
- Premiação para ONG's que realizam projetos educacionais para crianças e famílias de baixa renda
  - Projeto educativo de prevenção à desnutrição
  - Orientação sobre meio ambiente
  - Educação para o trabalho (criação de reserva extrativista, organização de cooperativas)
  - Mobilização para volta a escola de crianças de baixa renda
  - Parceria com Canal Futura
  - Publicações voltadas para adolescentes
  - Capacitação de professores da rede pública para orientação sexual de crianças e adolescentes
  - Oficinas profissionalizantes na área de música, arte e publicidade
  - Cessão de canal ao MEC para levar informações às escolas e para a reciclagem de professores
  - Visitas dos estudantes nas empresas
  - Cessão de ônibus para ações educativas e de recreação
  - Implementação de hortas nas escolas
  - Programa de orientação para o combate ao trabalho infantil
  - Material e informações relativas ao plantio de mudas de árvores
  - Promoção de discussões visando o combate às drogas
  - Ofertas de cursos em modalidades esportivas
  - Promoção de oficinas culturais
  - Programa de conscientização das crianças na área de segurança (prevenção de acidentes e educação para o trânsito)
  - Parcerias para a manutenção de escolas públicas
  - Oficina de reciclagem e reforço escolar para crianças de 1ª a 4ª série
  - Desenvolvimento de artes em papel, madeira teatro e capoeira
  - Capacitação de instrutores de recursos humanos para mobiliário escolar, organização de biblioteca e rede de computadores
  - Financiamento de programa de educação em ética e valores universais
  - Montagem de laboratórios de informática para treinamento de professores em escolas de comunidades de baixa renda
  - Doação de escolas para comunidades (construção e infra-estrutura)
  - Escola de enfermagem (criada e mantida pela própria empresa) aberta para a comunidade
  - Adoção de escola pública
  - Reforço escolar
-

No exercício de detalhar o que as empresas fazem nas diversas áreas sociais, observou-se que uma mesma ação ou um mesmo projeto pode ser classificado em diferentes setores sociais. A tendência é que uma empresa que ajuda financeiramente uma creche enquadre esta ação em assistência social (por se tratar de creche), em alimentação (porque os recursos compram as refeições das crianças), em educação (porque parte dos recursos doados servem para aquisição de material escolar) e em saúde (pois com o recursos doados compram-se medicamentos). Mas ocorre também o contrário. Quando se sinaliza que a empresa atua em uma determinada área, isto pode significar que ela desenvolve atividades completamente distintas para públicos distintos. Por exemplo, em educação, uma única empresa elabora e divulga material didático para alunos, capacita professores em áreas rurais, ajuda montar bibliotecas, promove premiações etc.

Conforme anteriormente mencionado, a classificação desse elenco de ações sociais nas áreas de assistência social, alimentação, saúde e educação foi feita a partir da percepção dos próprios entrevistados e permite constatar que, mesmo não fazendo uma classificação rigorosa, as atividades desenvolvidas são compatíveis com o campo de ação das políticas sociais setoriais.

Observa-se, entretanto, que não há, uma distinção nítida entre ações assistenciais e de desenvolvimento comunitário. A metade das empresas que declara fazer assistência, classifica a mesma ação como de desenvolvimento. No campo exclusivo da assistência social costumam ser classificadas as doações eventuais e o apoio a creches. Porém, se as doações são dirigidas a algum projeto específico podem ser consideradas, simultaneamente, como desenvolvimento comunitário. Por sua vez, no campo do desenvolvimento comunitário se enquadra qualquer atividade, a depender da percepção do entrevistado. Ou seja, desenvolvimento inclui as doações eventuais /assistencias (por ex: doação de uniforme), passa pelo apoio a atividades comunitárias diversas (por ex: cessão de ônibus) e atinge os projetos próprios e mais estruturados (por ex: manutenção de uma escola na empresa). Essa confusão na classificação entre assistência e

desenvolvimento comunitário pode ser, em parte, atribuída às resistências que as empresas, especialmente as maiores, têm em relação às atividades assistenciais. Dado um entendimento muito freqüente de que assistência “é aquilo que não muda nada”, observa-se casos em que empresas evitam registrar as ações assistenciais no campo de sua atuação social e classificam essas ações como de desenvolvimento comunitário.

Nas ----- às atividades assistenciais reside uma negação de importância do atendimento emergencial às demandas das comunidades mais pobres que não podem esperar por soluções de médio e longo prazo. E mais, se desconsidera que no campo do atendimento às urgências sociais as empresas tem muito mais flexibilidade que os órgãos governamentais para responder com a devida tempestividade.

Por outro lado, se desconsidera também que não há a assistência mas nenhuma política setorial isolada muda efetivamente o quadro multifacetado da exclusão social. No ciclo vicioso da pobreza, melhorias na educação requerem melhorias na saúde e nutrição que por sua vez requerem melhorias nas condições de moradia que dependem do nível de renda condicionado, entre outros fatores, à educação.

Mas, considerações conceituais à parte, no pragmatismo empresarial a importância do atendimento emergencial é claramente assumida.

*“Como o Sr. A. possuía um estilo muito “corpo a corpo” ele acabou por criar uma instituição para atender as pessoas que não conseguiam emprego. A nossa ajuda, muitas vezes, é emergencial, só para ele tocar para 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 ela toque o barco.” **Termomecânica***

*“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 tem condições sozinhas de sobreviver. Espero poder amenizar um pouco mais o sofrimento desses que mais precisam hoje.”*

### **CODEP**

Por outro lado, o entendimento de que se faz necessário mudar o patamar de desenvolvimento social do país leva à defesa de investimentos em ações mais estruturantes. Entretanto, nesse campo, as empresas reconhecem que sua participação se dá no suporte ao atendimento especialmente na área 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 refletida 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.”* **Viação Santa Brígida.**

*“(Esperamos) o desenvolvimento dessas pessoas, enquanto cidadãos; impacto na qualidade de vida, no desenvolvimento profissional quando doamos os micros (computadores). São coisas que vão propiciar o desenvolvimento profissional.”* **Rolamento**

*“Todo esse trabalho dá todo um suporte, toda uma condição para quem se transforma num verdadeiro cidadão, podendo fazer valer seus direitos, podendo cobrar e interferir junto à sociedade. Temos duas grandes linhas de atuação: a das oportunidades onde estão abrigados todos os grandes projetos e a dos programas de solidariedade, onde existem as campanhas emergenciais e o programa de doações.”* **GM**

*“Esse material não vai ser útil para a empresa naquele momento, mas pode ser útil para a comunidade de alguma forma. A gente entende que isso vai estar beneficiando e contribuindo para o desenvolvimento de outras pessoas.”*

### ***Rolamento***

*“Esperamos que estas doações realmente sirvam para essas comunidades; temos consciência de que não resolve o problema deles, mas minimiza até que possam encontrar empregos e se restabelecer.”* **Kuttner**

*“A empresa tem de servir à comunidade pois é um instrumento social. E esta comunidade tem de saber que pode contar com seu apoio.”* **USIMINAS**

## **V.2 A abrangência da atuação**

Observando o que é feito pelas empresas na área social é possível aferir a amplitude e a diversidade das ações implementadas para as comunidades e, afirmar que a atuação do setor privado é de fundamental relevância para o arcabouço de políticas sociais voltadas para o

combate à pobreza e para o desenvolvimento social. Assim é que, além do extenso leque de atividades desenvolvidas nas quatro áreas sociais básicas as empresas pesquisadas entram no campo das demais políticas setoriais conforme se observa no Quadro 10.

**Quadro 10**

| <b>Áreas de Atuação das Empresas, Segundo a Ordem de Frequência</b> |     |                    |
|---|-----|--------------------|
| 1. Desenvolvimento Comunitário e Mobilização                        | 74% | <b>(Refazer %)</b> |
| 2. Cultura  | 68% |                    |
| 3. Lazer e Recreação  | 56% |                    |
| 4. Qualificação Profissional  | 56% |                    |
| 5. Meio Ambiente  | 44% |                    |
| 6. Esporte  | 38% |                    |
| 7. Desenvolvimento Urbano   | 21% |                    |
| 8. Desenvolvimento Rural  | 21% |                    |
| 9. Segurança  | 14% |                    |

Entretanto, essa multiplicidade de ações pode significar, por um lado, uma grande pulverização de recursos refletindo falta de foco e de prioridade no atendimento realizado. Contribui para esse perfil de atendimento o caráter reativo da atuação das empresas que se restringem, muitas vezes, a doações diversas realizadas para atender às múltiplas demandas das comunidades. Para se ter uma dimensão desse fenômeno vale assinalar que as empresas possuem, em média, cerca de oito frentes de ação ou projetos diferentes, sendo que muitos deles, por sua vez, incluem um elenco variado de atividades. Chegou-se a registrar na pesquisa 32 projetos numa mesma empresa e ouviu-se referência a existência de até 400 projetos apoiados.



Por outro lado, quando as empresas partem para desenvolver projetos próprios observa-se que eles incorporam atividades distintas mas que se complementam. Por exemplo, um programa de alimentação de uma empresa (distribuição de sopões) inclui ações complementares como palestras educativas sobre nutrição (atividade de saúde e educação); um projeto de apoio ao esporte inclui não só aulas esportivas mas também atividades de saúde, alimentação, educação e cultura. Trata-se, pois, do exercício da intersetorialidade no atendimento, muitas vezes buscado e nem sempre alcançado pelo setor governamental, até mesmo porque, no governo, as próprias instituições executoras são setorializadas (órgãos distintos para tratar da saúde, educação, assistência etc) o que não ocorre, até o momento, nas empresas. O desafio que se apresenta para o setor privado, conforme mencionado anteriormente, é fazer com que a integração das ações observadas em projetos setoriais seja estendida para um atendimento integral das necessidades de uma determinada comunidade ou grupo de beneficiários.

Uma outra observação em relação à atuação do setor privado é que não obstante ser possível identificar em algumas das ações elencadas traços de paralelismo às ações governamentais, o potencial das ações sociais desenvolvidas pelas empresas é muito mais de complementação do que pela substituição ao Estado. Por exemplo: educação em saúde ou em meio ambiente, capacitação de professores ou agentes de saúde, suplementação de recursos por meio de doações. As empresas, raramente, executam diretamente as ações consideradas do “núcleo duro” das políticas sociais, tais como, o ensino formal de 1º e 2º grau, ou assistência médica e hospitalar permanente. Apesar dessa afinidade nas ações muito há que ser feito para garantir efetivamente uma complementariedade estratégica no atendimento social. Falta estreitar as relações entre organizações privadas e governamentais para se promover maior sinergia na prestação de serviços de caráter público. Esse é um tema a ser tratado em capítulo posterior.

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

Ainda que a maioria das empresas não realize diretamente as ações básicas das políticas sociais, surpreendeu a sua participação na prestação de serviços: 74% das empresas se envolvem na realização de atividades de diferentes tipos conforme destacado no Quadro 11. É freqüente verificar que as empresas aproveitam suas potencialidades nos projetos que executam. Por exemplo, uma empresa de transporte cede veículos para atividades comunitárias; uma indústria de medicamentos faz educação em saúde.

#### Quadro 11

---

##### **Exemplo de Atividades Executadas Diretamente Pelas Empresas**

---

- Campanhas de arrecadação (alimentos, roupas, brinquedos, agasalhos) dentro das empresas ou por meio de seus empregados
- Campanhas educativas diversas na comunidade e em escolas realizada por funcionários da empresa (palestra, publicação e distribuição de material didático, e outros materiais como sementes, mudas, etc)
- Serviços de transporte por meio da cessão de ônibus/viaturas e motoristas para atividades comunitárias (enterro, passeios de alunos, visitas monitoradas às empresas incluindo atividades recreativas e educacionais)
- Recrutamento, treinamento e recolocação profissional de idosos e jovens
- Participação na organização de eventos para a comunidade (festas de natal, eventos culturais, etc)
- Capacitação e apoio a voluntários
- 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, atividades educativas, dentre outros
- Concursos e prêmios para projetos comunitários e de ONG's em distintas áreas sociais
- Criação e manutenção de programas de esporte para crianças e adolescentes incluindo, além de aulas esportivas, o acompanhamento do desempenho escolar e orientação aos pais

- Manutenção de programa de esporte na comunidade por meio de contratação de juizes, fornecimento de bola, rede, lanches, primeiros socorros, promoção de campeonatos
  - Apoio à organização para instalação e manutenção de cooperativas de produção
  - Construção e manutenção de supermercado para venda a preços mais baratos para cooperados e comunidade do entorno
  - Fornecimento de refeições feitas na própria empresa
  - Preparação, elaboração, publicação e distribuição de material didático diversos
  - Desenvolvimento de plano pedagógico e treinamento de professores
  - Criação e manutenção de companhia de dança na comunidade
  - Manutenção de centro de formação profissional próprio
  - Construção de escolas e doação para comunidade
  - Manutenção de escola própria do pré ao 2º grau e supletivo
  - Instalação e manutenção de escola de enfermagem
  - Concurso e prêmios em educação para alunos e professores
  - Formação de bibliotecas (? Shell)
  - Adoção e manutenção de escolas públicas (? Concreta
  - Realização de encontros e oficinas para capacitação de profissionais de saúde, educação e agricultura
  - Construção de hospital
  - Campanha de prevenção da AIDS na qual a empresa distribui material didático e preservativos
  - Organização e manutenção de curso anual de especialização em pediatria
  - Realização de palestras educativas e aplicação de flúor em crianças carentes
  - Promoção de visitas domiciliares nas comunidades por auxiliares de enfermagem com encaminhamentos para serviço médico da empresa ou unidades da rede pública de saúde
  - Atendimento de saúde (exames médicos e radiológicos)
- 

Vale ressaltar que nenhuma empresa se restringiu às ações que executam diretamente. Todas fazem alguma doação quer seja às comunidades (68%), quer seja às entidades que realizam atendimento social (85%), ou às duas simultaneamente (65%).

Uma dúvida que se buscou então responder foi a diferença que as empresas estabelecem entre uma doação à comunidade e a execução direta de uma atividade social. Observa-se que nem

sempre a distinção é clara e que uma mesma ação pode ser classificada nas duas alternativas. Se a empresa se limita a doações de recursos financeiros ela tem clareza de que se trata de doações mas, quando adquire e distribui algum bem, por exemplo, cestas básicas pode considerar, simultaneamente, como execução direta e doação. No geral, compreende-se que execução direta significa: (i) a participação dos próprios empregados, em caráter voluntário ou remunerado, na realização de atividade; e/ou (ii) a existência de projetos próprios, planejados pela empresa; e/ou (iii) a prestação direta de serviços “sem intermediários” (parceiros).

*“(Executar diretamente significa) conduzir tudo. A gente faz tudo”  
(Concreta).*

*“A (empresa) colocar a mão na massa” (Aché).*

*“Isso ocorre na medida em que a empresa visita a instituição e partilha das soluções de seus problemas” (Paineiras).*

#### **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 se observa no Quadro 12.

## Quadro 12

---

### Beneficiários da Ação Social das Empresas

---

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

Essa lista de beneficiários pode, no entanto, ser agrupada em quatro grupos-alvo prioritários da ação social do setor privado: crianças, jovens, comunidade em geral e adultos.

A partir da análise das atividades destinadas a esses grupos observa-se que para as crianças predominam as atividades de educação, mas é esse grupo o que mais recebe atendimento em saúde, alimentação e assistência. Para os jovens as ações se restringem, basicamente, a área educacional.

Interessante foi verificar que para os adultos predominam as atividades de capacitação para a prestação ou gestão de serviços sociais para 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, apoiam a construção e manutenção de hospitais e escolas, disponibilizam ambulância, promovem visitas domiciliares, dentre outras atividades.

### **Conclusões:**

É vasto o leque das atividades das atividades realizadas e surpreende o potencial de complementariedade às políticas sociais desde que inseridas numa estratégia mais integrada de atendimento social.

Apesar da pulverização de recursos, em diversos projetos se observa avanços em relação a um atendimento intersectorializado.

A análise das ações sociais realizadas pelas empresas evidencia o caráter compensatório da participação do setor privado. Tal observação não significa negar a importância dos serviços prestados. As empresas terminam por responder a demandas sociais urgentes que não podem aguardar os prazos requeridos para as necessárias transformações sociais. Associar o atendimento emergencial a ações de desenvolvimento social é o grande desafio das políticas de combate à pobreza no país.

## **VI. Amadorismo ou Profissionalismo: Como Operam as Empresas?**

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

Uma das principais críticas endereçadas às políticas sociais refere-se a ineficiência no gerenciamento dos programas do setor governamental voltados ao combate à pobreza e ao desenvolvimento social. Sem discutir o mérito da crítica, mas considerando a necessidade permanente de aprimoramentos, torna-se fundamental conhecer o gerenciamento social realizado pela iniciativa privada, sobretudo porque a idéia predominante é que este setor é movido pela racionalidade na aplicação dos recursos; pelo compromisso com a relação custo/benefício positiva; pelo planejamento estratégico; e pela adequação do *staff* 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 a realização prévia de diagnósticos; planejamento; previsão orçamentária; controle da execução; acompanhamento; avaliação e divulgação?

Inicialmente, se fosse possível hierarquizar tarefas para a “gestão ótima” de qualquer projeto, o planejamento e o financiamento ocupariam, com certeza, um lugar de destaque pois estas atividades são as que permitem dimensionar o atendimento e prever sua continuidade ao longo do tempo.

Entre as empresas pesquisadas menos da metade (47%) responderam que tem um planejamento definido para a sua atuação social; 35% disseram que a empresa estabelece apenas linhas gerais de execução e 18% que não fazem nenhum tipo de planejamento. Porque?

*“Porque os projetos surgem conforme a demanda e são realizados conforme a disponibilidade da empresa” (Biocor).*

*“Na verdade nunca paramos para planejar isso. Fomos respondendo aos estímulos ... se fossemos valorizar tudo aquilo que doamos ...” (Rolamentos).*

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



*“A empresa tem foco e linhas gerais (de ação), mas não é uma camisa de força” (Banco Itaú).*

Para as empresas que responderam que têm um planejamento definido procurou-se saber sobre o conteúdo do plano de ação. Conforme pode ser observado, nem todos os planos contém, por exemplo, definição 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**

| <b>A empresa tem um Plano de Ação?</b>       |      |
|--|------|
| <b>Sim</b>                                   | 47%  |
| 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 uma 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 das comunidades *vis a vis* a disponibilidade interna das empresas.

**Quadro 14**

| <b>As Ações Sociais têm Orçamento Definido?</b>    |     |
|--|-----|
| ▪ Não há previsão orçamentária                     | 44% |
| ▪ Sim, e o orçamento consta de documentos oficiais | 38% |
| ▪ Existe uma previsão, porém não está documentada  | 18% |

É interessante observar a clareza com que essa postura é evidenciada nas observações feitas pelos entrevistados.

*Não tem um orçamento pré-determinado, anualmente. É uma decisão interna, em função da disponibilidade; é mais busca de oportunidade de que um planejamento estratégico definido (empresa de metalurgia).*

*Funciona assim: temos 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 conforme as coisas vão acontecendo (empresa de transporte coletivo).*

O atendimento social prestado pelas empresas é, geralmente, bem menor do que as solicitações recebidas. Mesmo assim, quase um terço das empresas pesquisadas declarou atender mais de 60% das demandas que lhes chegaram às mãos. Se, por um lado, isso pode significar uma disponibilidade grande para atender os pedidos, por outro, dada as carências das comunidades, pode ser que o acesso a algumas empresas não seja tão 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 que ter uma rede de instituições trabalhando na mesma linha para cobrir estas demandas” (GM).*

*“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 frente por falta de recursos” (Itaú).*

Aquelas empresas que estabelecem previamente os recursos a serem utilizados no social, esses 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 significativos<sup>14</sup>. Assim é que cerca de 40% desse grupo de empresas pesquisadas investiu mais de R\$ 1 milhão em um ano, conforme se observa no gráfico 2.

## Gráfico 2

Como era de se esperar os investimentos crescem na medida em que cresce a receita das empresas. Por exemplo, 80% das empresas que tiveram uma renda bruta superior R\$ 100 milhões em 2000 investiram, no mesmo ano, mais de um milhão de reais nos seus programas sociais (ver distribuição das empresas pesquisadas, segundo faturamento, no gráfico 3).

## Gráfico 3

Qual o percentual da renda foi aplicado no social? Não dá para responder. O que se pode aferir é que mesmo sendo recursos significativos eles estão longe de comprometer os rendimentos empresariais. A título de ilustração, o volume de recursos aplicados pelo

---

<sup>14</sup> Dados da Pesquisa Ação Social das Empresas do Sudeste realizada pelo IPEA abrangendo todas 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).

conjunto das empresas do Sudeste, em 1998, representou apenas, 0,6% do PIB da região no mesmo ano<sup>15</sup>.

Entre as empresas que informaram o montante de recursos aplicados a metade não conhece os valores exatos e apresentaram estimativas. E mais: mesmo aquelas que declaram conhecer os valores investidos admitem que existem despesas que não estão computadas nos valores 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, doação/cessão de material e equipamentos e a prestação gratuita de serviços.

No momento da entrevista observou-se que vários entrevistados se surpreenderam pelo fato de até então não terem se dado conta da importância de dimensionar algum dos custos citados. Mas nem sempre se reconhece a necessidade de um acompanhamento detalhado dos investimentos realizados:

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

*“Não sei (valor, investimento) e não quero saber”(Concreta Assessoria Empresarial).*

---

<sup>15</sup> “A Iniciativa Privada e o Espírito Público” – Op. cit.

Considerando que as empresas, em geral, não conhecem os custos totais dos seus programas e para várias atividades têm dificuldades até mesmo de dimensionar o número de pessoas beneficiadas, não se estranha 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 nele.

A distribuição dos recursos entre as áreas de atuação também não é conhecida por muitos entrevistados. A 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 7 empresas que investiram mais de R\$ 5 milhões/ano quatro não conhecem os custos administrativos e estimam entre 5 a 15%.
- (b) A área de educação absorve o maior volume de recursos. As empresas que investem mais, na área social, investem proporcionalmente mais em educação – de 60% a 90% entre aquelas que aplicaram mais de R\$ 5 milhões/ano,
- (c) A saúde vem em segundo lugar com recursos bem menos expressivos. Ou seja, com raras exceções, a área de saúde absorve, de 10 a 30% dos recursos destinados a área social, inclusive naquelas empresas que investem mais de R\$ 5 milhões/ano.

- (d) Assistência social recebe proporcionalmente mais recursos exatamente nas empresas que investem menos. Isto é, naquelas empresas que aplicaram até R\$ 100 mil/ano, a assistência consumiu entre 50 a 70% dos recursos (em caso de exceção, chegou a 100%). Já nas empresas que investiram mais de R\$ 5 milhões/ano, esse percentual variou de 5 a 20%.
- (e) Na alimentação nenhuma empresa declarou investir mais de 30% do valor total aplicado na área social. Da mesma forma que a assistência social, os percentuais destinados a alimentação vão se reduzindo na medida em que crescem os recursos alocados, ficando na ordem de 5 a 10% do total do investimento social do grupo de empresas que investe 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, as próprias comunidades ou entidades executoras, Universidades, ONG's, sindicatos, empregados voluntários e organismo internacional.

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. Entre as 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% afirmou ter feito uso, em 1999, de incentivos fiscais para financiar a ação social que realizaram, sendo que aí estão incluídos os incentivos à cultura. 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 de prestação de serviços)*

*São muito poucos. São burocráticos. É uma hipocrisia o 1%, se pudesse chegar aos ouvidos de quem pudesse resolver. Você pode pegar 1% do IR a pagar – pessoa jurídica ou 6% pessoa física; só que se obriga na lei a fazer este 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 de medicamentos)*

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



*Consideramos os incentivos fiscais incertos. Não consta do orçamento das ações sociais na empresa nenhum recursos incentivados. O oposto acontece no caso dos projetos culturais que, segundo os dispositivos da Lei Rouanet, são 100% incentivados. (empresa do sistema 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. (indústria de fumo)*

*Deploramos que haja incentivo fiscal na área cultural que não é prioridade do país e não haja, para o social que é uma prioridade. É uma incongruência na estratégia do governo. (empresa de informática)*

#### Quadro 15

| <b>Utilização de Incentivos Fiscais</b>   |     |
|---|-----|
| 1. Os incentivos fiscais são importantes na decisão 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%  |

## **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 a existência de condições humanas, físicas e financeiras que garantam a sua continuidade ou manutenção.

Qual o entendimento do setor privado sobre sustentabilidade? 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 para atingi-las seguem concepções e caminhos diferentes.

A 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 independente 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 6 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. E isso nos causa mal estar (...) Algumas ações que fazemos como o projeto sopão não dá para pensar em sustentabilidade. Poderia pensar em alguma forma, mas não é fácil... (**empresa de medicamentos**)*

*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, gerar e se manter nos próximos anos. É por isso que apoiamos programas e não entidades. (**empresa do sistema 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 que, por traz dessa versão, parece haver o entendimento de que os projetos e as ações que estão sendo desenvolvidas não podem prescindir de ajuda externa para sua sustentabilidade:

*Sim, é uma preocupação permanente. Não queremos criar um elefante branco para que depois não consiga desenvolver os programas, mas o que a gente tem adotado é mostrar para nossos parceiros os projetos para que eles possam dar continuidade. Hoje a forma que a gente encontrou para viabilizar e continuar esses projetos é através da apresentação desses projetos a parceiros comerciais para que eles continuem a ação. (empresa de máquinas e eletrodomésticos)*

Finalmente, as empresas do terceiro grupo partilham da visão de que na maior parte das ações sociais que são 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 com que os projetos apoiadas se tornem auto-sustentáveis. Assim, muitas dessas empresas classificam sustentabilidade como sendo a capacidade que determinada comunidade/entidade tem em “gerir” bem suas atividades, controlar seus gastos, manter e procurar novos parceiros, e 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 de modo a 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 auto gerir e obter outras fontes de investimento. (empresa de metalurgia)*

*Existe uma cobrança muito grande da imprensa em relação a sustentabilidade e a garantia de continuidade. E 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. (indústria química)*

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

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

Acompanhar e avaliar o desempenho dos programas e ações sociais são atividades essenciais: para corrigir possíveis erros durante o percurso da implementação; enfrentar problemas externos que, eventualmente, interferem no andamento dos projetos; re-

dimensionar metas físicas e financeiras; e, conhecer os resultados e os impactos das ações desenvolvidas. Portanto, saber até que ponto as organizações privadas se esforçam para acompanhar e avaliar seus investimentos sociais e como realizam essas atividades são aspectos fundamentais para medir o compromisso e o interesse das mesmas em relação ao desenvolvimento de suas ações sociais.

Com raras exceções, a maioria absoluta das empresas pesquisadas (90%) declaram 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 conhecer *in locus* a comunidade ou entidade atendida e cobram a prestação 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.

*“Fazemos um follow-up que a gente vai seguindo o que está acontecendo. O contato com a empresa e comunidade é muito estreito. Então, a gente está sempre acompanhando o que está acontecendo” (Aché).*

*“Acompanhamos in loco. Nada é a distância. Vamos ao colégio verificar se a sopa está sendo dada e se tem a qualidade esperada” (Bayer).*

*“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. Concreta.*

*“O acompanhamento é informal, através do contato com as pessoas que dirigem a entidade. Não é solicitado nenhum tipo de informe (Power).*

*“Sabemos que existe o acompanhamento. São pessoas boníssimas. É uma coisa de confiança” (Tsuzuki).*

*O acompanhamento é direto, realizado pelos funcionários que participam das atividades, inclusive as psicólogas (Acari).*

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

Essa constatação fica ainda mais evidente quando se trata 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 trata-se, 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 tem avaliação formal para constar em algum relatório, para justificar algum investimento, porque não existe um investimento muito forte, muito pesado. Só para ver se realmente faz sentido, se não está entrando em nenhuma cumbuca, ou seja, doando para quem não deveria” (Rolamento).*

*Todo o trabalho que a gente está fazendo tem que estar ficando 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. Nosso indicadores são o “índice de acidentes igual a zero”, o “nível de cordialidade entre motoristas e passageiros” (**Sta Sofia**).*

*“Os resultados são positivos, sem dúvida, mas é aquela coisa que é na área da percepção, não tem mensuração” (**Abril**).*

A exemplo do que ocorre na etapa do acompanhamento, também na avaliação à empresa têm 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 de editoração**).*

*Sim, há uma avaliação da diminuição de assaltos, depredações, comportamentos dos usuários. Não é de forma informatizada, mas temos este tipo de avaliação de retorno para a empresa (**empresa de transporte coletivos**).*

Mas nem tudo é informalidade no campo das avaliações. Parte das empresas (41% ou 59% - IBM, Sta Sofia e Usiminas?) que declara avaliar suas ações já começa utilizar indicadores mais “técnicos” para medir o impacto de alguns de seus projetos especialmente na área de nutrição, saúde e educação ou, ainda, realizar pesquisas de opinião para observar as ressonâncias de seu atendimento na comunidade. O que fica claro é que na medida que a empresa vai se envolvendo mais diretamente na execução e estruturando melhor os seus projetos começam 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. (GM).*

*A pesquisa de opinião mostrou que aumentou freqüência à escola. Levantamos depoimentos de informantes privilegiados como diretoras de escolas e representantes das associações de moradores. (indústria química)*

Mas se a metade das empresas explicitam que não fazem nenhum tipo de avaliação isso pode ser atribuído a vários fatores, sendo que o primeiro deles é 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 com indicador de uma boa gestão.

*“Não avaliamos porque não é um investimento caro e queremos saber apenas se foram bem empregados os recursos. Esse é o nosso objetivo”*  
*(Termomecânica).*

*Os dados aparecem sem que a gente vá buscar (Xerox).*

*“A empresa não avalia e não interessa. É a história daquelas pessoas que ajudam sem nada em troca (Tsuzuki).*

*Não avalio porque não tenho esse objetivo. Faço isso daí independentemente que as pessoas fiquem sabendo que sou eu quem está fazendo” (CODEP).*

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 visto a 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 um bom desempenho. Isso significa dizer que fatores externos e não controláveis podem alterar para o bem e para o mal em programa específico, mesmo que executado adequadamente.

Resta ainda destacar que investir em avaliação pressupõe a determinação ou poder para mudar o que for necessário. Caso contrário, a avaliação se configura como uma atividade acadêmica que gera informações mas não produz, necessariamente, mudanças. Ora, as empresas nem sempre estão pré-dispostas a maiores alterações na sua forma de atuar. Ajudam por ajudar, para atender solicitações e melhorar as relações com as comunidades ou apoiar projetos e entidades que consideram merecedoras. Trata-se de decisões previamente tomadas independentemente de qualquer mensuração.

#### **VI.4 O Staff da área social**

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

Há uma percepção meio generalizada de que o social é um campo de atuação predominantemente feminino, especialmente no setor governamental. Pois na área privada, homens e mulheres, meio a meio, se envolvem nas atividades sociais sendo que o comando, na grande maioria das empresas (76%) se encontra em mão masculinas. Isto porque o poder

de decisão se centraliza nos diretores, gerentes ou altos executivos, ou seja, nos cargos ocupados majoritariamente por homens no mercado de trabalho.

O grupo que responde pelo social 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 se dedica exclusivamente às ações sociais das empresas e esse grupo também é compartilhado, meio a meio, por homens e mulheres.

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

### Quadro 16

| <b>Principais Características da Equipe Responsável pela Ação Social da Empresa</b>                     |     |
|---|-----|
| • Percentual de empresas que têm equipes com pelo menos 01 profissional com dedicação em tempo integral | 48% |
| • Número médio de pessoas na equipe   | 05  |
| • 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%  |
| <hr/>                                  |     |
| • Equipe Responsável                   |     |
| - Diretoria                            | 45% |
| - Recursos Humanos                     | 45% |
| - Relações Corporativas/Institucionais | 19% |
| - Comunicação Social                   | 17% |

---

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, geralmente estão sob a responsabilidade das diretorias ou áreas de recursos humanos ou ainda, de “relações externas” (da comunicação social às relações institucionais). Aonde quer que se centralize as ações sociais ou mesmo a descentralização entre diversas áreas encontra defensores dentro das empresas. Se está na presidência tem mais força política; se está nos recursos humanos a equipe tem mais familiaridade com o setor; se na área corporativa ou de comunicação porque são os que tratam de assuntos públicos; e, se está distribuída entre diversas áreas é porque está é a forma de envolver todos da empresa nas atividades sociais. E assim é se lhe parece.

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.

*O nome já fala, Recursos Humanos. Faz parte da área, está dentro do RH. É aonde estão os profissionais habilitados e qualificados para fazerem isso. Aí que estão os psicólogos; assistentes sociais, nutricionistas; pessoal do DP; seleção e recrutamento. (indústria têxtil)*

*Institucionalmente, está nas Relações Corporativas. Foi uma decisão conseqüente, na medida que já tem 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 de comunicação escrita e editoração)*

*“Antes era o Recursos Humanos. Hoje mudou porque a quantidade, intensidade e importância dos projetos sociais cresceram muito e foi desmembrando para cuidar exclusivamente dos projetos de responsabilidade*

*social da empresa. Há cerca de três meses foi criado o departamento de Relações Humanas Institucionais”. (ACHÊ)*

### **VI.5 Os dilemas da divulgação**

Das diferenças verificadas entre as empresas que atuam no social, a questão da divulgação é, talvez, a que expressa melhor a polarização no modo de perceberem a sua atuação no campo social. Embora a maioria das empresas (56%) 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. 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 se encontram aqueles que entendem que divulgar é importante para mobilizar a participação de outras empresas, para tornar público o compromisso com o social e melhorar a imagem junto aos clientes, consumidores, governos, ONG’s 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 de medicamentos)*



*“Acho errado. 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 para ninguém”.* **CODEP**

*“Os donos da empresa acham que não devam 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”.* **Redentor**

*“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...”.* **Concreta**

*“Não temos comunicação dirigida. Nossa expectativa é que a visibilidade seja consequência dos benefícios resultantes do programa”.* Souza Cruz

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

### Quadro 17

---

#### A Empresa tem Estratégia de Comunicação que Visa Associar a Marca do Produto/Serviço às Ações Sociais que Realiza?

---

##### Não, por que?

65%

- Não divulga porque acredita que as empresas não devem ganhar em função da ação social que realiza
- Não há interesse comercial na ação social
- Considera a ação da empresa pequena ou ainda não estruturada
- É proibido pelo estatuto do Instituto
- Porque receia ampliar a demanda pela ação social
- Não tem estrutura para cuidar da comunicação e os outros são elevados
- Ainda não consegue integrar a área social da empresa com a área produtiva
- Porque encontram resistências nos meios de comunicação

##### Sim, por que?

35%

- Divulga para criar imagem favorável da empresa junto aos Clientes/consumidores
  - Criar imagem favorável da empresa junto à outras partes interessadas
  - Criar imagem favorável da empresa junto à comunidade de Sua vizinhança ou comunidades atendidas
  - Manter política de transparência com a sociedade
  - Estimular ações sociais por parte de outras empresas
  - Estimular parcerias
  - Introduzir diferencial na marca dos produtos oferecidos pela empresa
-

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 a custas 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 política de transparência e controle da sociedade. E 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 desse grupo de empresas pesquisadas, já publicam 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”. **Shell***

*“A empresa é pioneira nesta área (social), mas o Comitê Executivo resiste muito para a divulgação destes dados. Há preocupação que se use para marketing e a empresa faz ação social por vocação”. **Xerox***

*“Acho que não é importante. Já estou vendo no dia a dia, não tenho que elaborar absolutamente nada ou saber quanto foi isso”. CODEP*

*“Não há interesse, a não ser que isso servisse como exemplo a outras empresas e até mesmo ao governo”. JVC*

### **Conclusões:**

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

Assim é que na implementação das ações sociais as empresas ainda não praticam os procedimentos básicos de uma gestão profissionalizada. A maior parte delas não tem um plano de ação e quando têm, geralmente apresentam apenas as linhas gerais de execução. Apenas uma minoria estabelece um orçamento com fonte específica de recursos para financiar a ação social. Há uma preocupação generalizada com a sustentabilidade das ações mas ainda não sabem como alcançá-la. Em geral não se avalia adequadamente e não se divulga os resultados ou os impactos das ações realizadas. A grande maioria dos profissionais

responsáveis pela atuação social tem outras atribuições dentro da empresa e se dedicam a ela apenas em tempo parcial.

Foi muito interessante verificar que poucas empresas demonstraram preocupar-se verdadeiramente com esses diversos aspectos. Observou-se, sobretudo, que falta a percepção da importância e das vantagens que podem advir de uma gestão social profissionalizada. O que não pareceu indicar, entretanto, que não há compromisso com seus projetos, mas sim que falta clareza quanto a necessidade dessa profissionalização.

## **VII. Substituto ou Complemento: Em Relação ao Estado, Qual o Papel do Setor Privado no Campo 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.

Para responder perguntas dessa natureza é necessário explorar, por exemplo, se os motivos que movem as empresas privadas a atuar na área social são de caráter público, pautados pelos interesses coletivos, ou privado, pautados por interesses corporativos, econômicos e com vistas à obtenção de vantagens empresariais imediatas. Explorar se a

participação das empresas no social é um movimento esporádico e circunstancial ou um engajamento ético pautado pelos princípios de cidadania empresarial.

O entendimento das próprias empresas sobre a razão de ser da sua ação social é profundamente revelador sobre o papel que ocupam ou que pretendem ocupar no arcabouço das políticas sociais. Do sentimento de obrigação de atuar no campo social deriva o compromisso de um atendimento permanente. Significa trazer para si a responsabilidade com determinada fatia dos problemas sociais. O exercício social passa a ser visto não apenas como um ato voluntário e sim como obrigação social vinda da parte de quem usufrui de fatia maior do “bolo” da riqueza nacional.

Com o objetivo de fomentar discussões sobre essa questão da obrigatoriedade, indagou-se aos entrevistados pela pesquisa se, além das contribuições compulsórias, a empresa acha que é uma obrigação partilhar seus ganhos com a sociedade? E porque? 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 a 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 num grau de consciência de que*

*ou ela se preocupa com essas questões, ou daqui a pouco tempo não vai ter mais nada. (empresa 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 de sistema 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 e, também, mais informação e disponibilidade”. (Credicard)*

Algumas empresas definiram sua atuação social como sendo para suprir a ausência ou 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 as ações do governo”. GM*

*Passa a ser um dever a partir do momento 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 que a empresa toma consciência que o Estado não vai fazer, por incompetência, por mal uso do dinheiro, aí sim é dever das empresas (...). (empresa de medicamentos)*

E outras pensam o contrário:

*“A empresa reconhece que os problemas da sociedade não são 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”. USIMINAS*

*“A visão da empresa é clara, têm 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 hercular 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”.* **Abril**

Indagou-se, ainda, qual seria a melhor forma do empresário oferecer sua contribuição à comunidade. Esse foi o momento para o entrevistado se posicionar a respeito das contribuições do setor privado, para melhorar as condições sociais da sociedade. Pelas respostas, às alternativas apresentadas pela pesquisa, observa-se que para os empresários, contribuir para o social significa ir além das atribuições específicas do campo dos negócios<sup>16</sup>. As duas respostas mais votadas 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 uma forma de contribuição social.

---

<sup>16</sup> Essas alternativas foram extraídas de pesquisa realizada no Rio Grande do Sul onde as respostas dos micro e pequenos empresários foram exatamente inversas. “A contribuição Social do Industrial Gaúcho”. Conselho de Cidadania. Porto Alegre, 1999 – pág. 42.

### Quadro 18

| <b>Qual seria a melhor forma do empresário oferecer sua contribuição à comunidade?</b> |     |
|--|-----|
| • Realizando ações voluntárias junto a entidades assistenciais                         | 59% |
| • Dedicando parte de seus lucros para programas sociais e assistenciais                | 53% |
| • Investindo na qualidade de seus produtos   | 37% |
| • Oferecendo benefícios à seus empregados  | 34% |
| • Pagando impostos e exigindo respostas do governo                                     | 31% |
| • O empresário já contribui ao garantir empregos                                       | 28% |

Com efeito, o papel social que as empresas podem ocupar no espaço público decorre, em grande parte, dos motivos que as levam atuar e das contribuições que se dispõem a oferecer. No entanto, conforme se observou no decorrer dos resultados desta pesquisa 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. No entanto, para os fins propostos por esta pesquisa é necessário explorar os espaços efetivos de confluência de interesse entre o Estado e o setor privado, onde as empresas possam somar os esforços que vêm realizando à estratégia nacional de combate aos enormes 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 os receios que apresentam em associar a imagem da empresa 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 os resultados se vislumbram sobretudo na ampliação do alcance e da qualidade das ações desenvolvidas de parte a parte e na democratização das políticas governamentais. Entre as formas encontradas para se trabalhar essa parceria, destacam-se, nessa 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.

### Quadro 19

| <b>Exemplos de Atividades de Parceria Empresa/Governo</b> |   |
|---|---|
| -   | <p><b>Cessão de recursos humanos e materiais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cessão de espaço físico da empresa para congresso de secretários estaduais e municipais de saúde</li> <li>• cessão de veículos para atividades das secretarias municipais de educação (atividades escolares e outras)</li> </ul> |

- doação de material para escolas e hospitais públicos
- cessão de pessoal para trabalhos de mutirão para reformas de escolas
- cessão de pessoal para cursos de capacitação de professores

- **Participação em campanhas**

- combate à AIDS
- vacinação
- doação de sangue
- segurança no uso de energia
- “comunidade unida”
- socorro aos desabrigados em apoio a prefeitura local
- arrecadação de recursos para causas específicas (recuperação de um hospital, etc)

- **Apoio financeiro à programas**

- Alfabetização Solidária
- Capacitação Solidária
- Biblioteca Nacional
- Programas locais diversos de educação
- Programa de iluminação de bairro carente

- **Participação na elaboração de propostas**

- “Agenda de Desenvolvimento Local” da prefeitura
- Programas locais de educação

- Legislação para desenvolvimento profissional e ambiental

- **Participação em conselhos**

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

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

No momento que decidem 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 investimentos 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 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 deixar. 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”.* **Viação St<sup>a</sup> Brígida**

*“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”.*  
**Nestlé**

*“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”.* **Achê**

*“A gente não toma conhecimento (do governo). Veja bem, isso não é divulgado. Você faz alguma coisa quando acha que a causa é nobre”.* **CODEP**

*“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 de metalurgia)*

Algumas empresas (a 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 Educação Solidária porque havia visão de que a empresa poderia alavancar (resultados)”. (empresa de produtos lácteos)*

*“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)*

*“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”. Rolamento*

### **VII.3 O aprendizado possível**

Há ainda muita desconfiança e desconhecimento, de parte a parte, entre as organizações públicas e privadas que atuam no social. No meio empresarial, conforme mencionado anteriormente, predominam avaliações bem críticas em relação à gestão das políticas sociais do governo o que parece dificultar as parcerias: o Estado faz mal, é burocratizado, aplica pouco no social, os recursos se perdem na máquina administrativa e não chegam na 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 no campo 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 protagonismo numa seara que é pública, é natural esperar que tragam contribuições à gestão das políticas sociais do país.

---

<sup>17</sup> Vale lembrar que as empresas do Sudeste, injetaram na área social, em 1998, recursos equivalentes à cerca de 30% do valor aplicado pelo governo federal na mesma região (excluindo a previdência social).



Da análise dos resultados da pesquisa que aprendizado se pode extrair da participação social do setor privado? A título de subsidiar a reflexão a respeito, apresenta-se, a seguir, uma breve análise do comportamento das empresas frente a sete pecados capitais das políticas sociais:

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, desperdícios de esforços e redução de eficiência.
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, na medida em que as empresas vão ampliando suas ações sociais, institucionalizando e formalizando o seu atendimento tendem a ampliar internamente os trâmites das decisões e engessar seus planos de ação.
4. Descontinuidade: ao contrário das expectativas, as empresas surpreendem pelo compromisso com a manutenção de suas ações e a 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 a 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 empresa e mesmo que uma parcela delas declare atender pedidos de políticos, o que se observa, na grande maioria, é um receio enorme de associar a ação social da empresa à uma ação de caráter político partidário.
7. Falta de proximidade com a comunidade: as empresas têm demonstrado mais capacidade em dialogar com as comunidades atendidas e flexibilidade para atender as reivindicações locais. O atendimento à vizinhança explica, parcialmente, essa aproximação. Como resultado o que se observa é a garantia de que os recursos chegam na ponta e nos mais necessitados, um dos grandes desafios dos programas governamentais.

O que se observa-se, em geral, é que se há avanços em certos aspectos da ação privada em outros aspectos se reproduzem os mesmos problemas detectados na área governamental. Uma proximidade maior entre os dois setores, sem dúvida, poderá contribuir para aprimoramentos para se trocar experiências, somar esforços e ampliar o controle social sobre a ação do Estado.

**Conclusões:**

As empresas não substituem 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 de complementariedade 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 parceria público /privado, das críticas feitas ao Estado e dos receios das empresas em associarem-se ao governo, a experiência mostra que na prática elas apoiam programas e órgãos governamentais, ainda que isso não seja assumido formalmente. É preciso quebrar tabus. É preciso que haja um esforço, de parte a parte, para se conhecer melhor e estabelecer uma relação mais transparente. É preciso uma disposição de trabalhar propostas conjuntas, respeitando-se as devidas autonomias.

Na ausência de sinergia entre as ações sociais da iniciativa privada, as contribuições ficam muito pontuais e não se inserem no bojo de uma política articulada. O desafio é definir uma estratégia integrada de enfrentamento dos problemas sociais com definição e distribuição de responsabilidades onde a participação crescente do setor privado não signifique uma superposição ou um paralelismo ao Estado, mas pelo contrário, represente uma complementação de esforços. Só assim o resultado final poderá ser maior do que a soma das partes.