SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI

A TRAMA E A URDIDURA:
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

PUC/SP
São Paulo
2005

SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI

A TRAMA E A URDIDURA: RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor, em Ciências Sociais, sob a orientação do Prof. Dr. Edgard de Assis Carvalho.

PUC/SP
São Paulo
2005

Banca Examinadora

_____

_____

_____

_____

_____

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta Tese por processos de fotocopiadora ou eletrônicos.

Assinatura_____ São Paulo,

Dedico este trabalho à minha mulher Doris Nina, por sua generosa dedicação e preciosa ajuda no desenvolvimento das idéias e do texto final. Às minhas filhas, Renata e Marcela, pelo carinho e apoio, abdicando do nosso prazeroso tempo familiar. A toda família pela compreensão, incentivo, e torcida, nos anos dedicados ao projeto.

AGRADECIMENTOS

- Ao meu orientador, Prof. Dr. Edgard de Assis Carvalho por apontar a *complexidade necessária* na compreensão do mundo. Seu grande conhecimento, permanente descoberta de novas interações e generosidade no compartilhamento de idéias, foram fontes preciosas para o desenvolvimento dessa tese. É um raro privilégio contar com a ajuda profissional de uma pessoa tão especial.

- Sou grato particularmente aos meus colegas do *Complexus*, com os quais tive o prazer de partilhar momentos inesquecíveis, com rica troca de vivências e experiências. Eles foram o *sal da terra* em um momento importante de minha vida.

- Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, pelo acesso a novas idéias e abordagens, e o incentivo ao debate que permitiram a troca de experiências dentro desse espaço de conhecimento acadêmico.

- A Elcio Aníbal de Lucca, presidente da Serasa S/A, por ter endossado o projeto, e a colaboração de todos os diretores e funcionários da empresa que foram entrevistados e contribuíram decisivamente para o suporte de idéias que permitiram desenvolver os argumentos principais dessa tese.

- À MAESP - Movimento de Assistência aos Encarcerados do Estado de São Paulo, na pessoa de sua encarregada, Eli Antonia Xavier Bressianieri; à ADERE – Associação para o Desenvolvimento, Educação e Recuperação do Excepcional, nas pessoas de sua presidente Dra. Grimallina Abs Musa e a coordenadora institucional Soeni Domingos Sandreschi e, à COLMÉIA – Instituição a Serviço da Juventude, na pessoa de sua coordenadora técnica Marisa Donatiello A. de Lima. Sem a contribuição dessas instituições sociais e as informações fornecidas por essas profissionais, este trabalho não teria sido possível. A elas sou eternamente grato.

- A meu amigo Wilson Weber, pelo incentivo e apoio constantes, no desenvolvimento dessa tese, e aos colegas da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, pelo interesse e atenção.

RESUMO

Palavras-Chave: responsabilidade social empresarial; racionalidade funcional; racionalidade substantiva; sociedade civil; pensamento complexo.

O maior desafio da responsabilidade social das empresas no Brasil é estabelecer um código comum de comunicação e de procedimentos, que permita uma melhor compreensão do seu significado e do esforço que se realiza nesta área. O campo da responsabilidade social empresarial, ao propor a convivência de dois mundos diferentes, tornou-se um problema maior do que aparenta.

O mercado remete-nos a um território praxiológico, com normas, teorias e pressupostos econômicos específicos. As ações no âmbito da sociedade adentram um mundo axiológico onde imperam os valores nas relações, entre os indivíduos, e deles com as instituições.

A sociedade atual demonstra-se fortemente centrada no mercado, como resultado do avanço da atividade econômica, sobre as outras dimensões da vida social. Não há conhecimento de alguma sociedade no passado que esteve envolvida em um problema da magnitude que se enfrenta hoje, em todo o mundo.

A predominância da racionalidade funcional sobre a substantiva leva a um discurso monológico e unidimensional, dirigido para valores mais relevantes aos padrões de mercado. O debate sobre a RSE tem sido pautado pelo discurso empresarial e se concentrado na face operacional da questão. É preciso romper esta centralidade, restabelecer níveis de atuação e inter-relação das racionalidades e éticas, formais e substantivas da sociedade, adotando uma perspectiva multicêntrica.

Ilustrando o marco teórico, apresentamos um exemplo concreto baseado na investigação que foi realizada na Serasa S/A. Trata-se de um referencial empírico, cuja riqueza reside na possibilidade de mostrar, na prática, como uma empresa lida com a RSE.

ABSTRACT

Key words: corporate social responsibility; functional rationality; substantive rationality; civil society; complex thought.

The biggest social responsibility challenge of companies in Brazil is to establish a common code of communication and procedures that allows a better understanding of its meaning and the efforts carried out in this area. By proposing the coexistence of two different worlds, the corporate social responsibility area has become a problem bigger than it seems.

The market takes us to a praxeological territory with rules, theories and specific economic assumptions. Society related actions are part of an axiological world where relationship values among individuals, and between individuals and companies, rule.

Today's society seems strongly focused on the market as a result f the development of economic activity, above other dimensions of social life. There is no knowledge of any society around the world in the past that has been involved in a problem of the magnitude faced today.

The dominance of functional over substantive rationality leads to a monologic and unidimensional narrative, focused on values that are more relevant to market standards. The debate about corporate social responsibility has been characterized by the corporate speech and focused on the operating side of the issue. One must eliminate such focus, re-establish levels of operation and relationship of formal and substantive rationalities and ethics of society and adopt a multifocused perspective.

To illustrate the theory, we present a concrete example based on the investigation that was carried out at Serasa S/A. This is an empiric reference, whose breadth lies in the possibility to show, in practice, how a company deals with social corporate responsibility.

Sumário

Considerações Iniciais

1. Entornos e objetivos 1
2. Razões e motivos 4
3. Metodologia utilizada 6
4. Partes componentes 9

Parte I – A Sociedade centrada no mercado 12

Capítulo 1 – Um cenário complexo

1.1 O lado das ONGs 13
1.2 Uma era fáustica 17
1.3 O lado das empresas: a Serasa S/A 25
1.4 O ponto de tensão 27

Capítulo 2 – Pensamento complexo e as organizações

2.1 A trama e a urdidura 34
2.2 A auto-eco-organização 37
2.3 Saindo da zona de conforto, entrando na zona de expansão 40
2.4 Indivíduos e organizações: o todo e as partes 43
2.5 De que sujeito se fala? 49

Capítulo 3 – O espírito do capitalismo

3.1 Calculabilidade e Destruição Criadora 58
3.2 “Espírito” do capitalismo e ética protestante 61
3.3 O Moinho Satânico 68

3.4 O mercado das crenças: a falácia da economia auto-regulável 72
3.5 O novo espírito do capitalismo 77

Capítulo 4 – A racionalidade e o espírito das organizações

4.1 A questão da racionalidade e seus desdobramentos 87
4.2 O *desencantamento do mundo* 92
4.3 Racionalidade e racionalização 93
4.4 Racionalidade e organizações: a burocracia 99
4.5 Mapa não é território: a realidade das organizações 104

Capítulo 5 – A organizações e a sociedade

5.1 Do econômico à crematística: a acumulação como finalidade 110
5.2 As organizações e a sociedade dos indivíduos 115
5.3 As organizações e a sociedade em rede 120
5.4 A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais 127

Parte II – A Responsabilidade Social das Empresas 134

Capítulo 6 – O grande desafio do desenvolvimento sustentável

6.1 A agenda positiva 135
6.1.1 As ferramentas de gestão para o desenvolvimento sustentável 146
6.2 As origens da RSE no Brasil 150
6.3 A empresa do bem 164

Capítulo 7 – O debate acadêmico em torno da RSE

7.1 As linhas (assimétricas) envolvidas no debate 173

7.2 A linha tradicional: a supremacia da firma 175

7.3 A linha da Responsabilidade Social das Empresas 180

7.3.1 A variante Estratégica 183

7.3.2 A variante da Ética nos Negócios 195

7.3.3 A variante sistêmica dos *stakeholders* 198

7.4 a prática do debate: definições brasileiras de RSE 204

Capítulo 8 – Terceiro Setor e RSE no Brasil

8.1 O contexto de Desenvolvimento da Sociedade Civil 211

8.2 O nascimento do terceiro Setor no Brasil 213

8.3 Terceiro Setor: em busca de um referencial conceitual 223

8.4 As teorias sobre o terceiro Setor 232

8.5 A complexidade do tema e a ultrapassagem sobre modelos reducionistas 242

Capítulo 9 – RSE no Brasil: a Ética e o Marketing

9.1 O movimento em busca de um conceito 249

9.2 A primeira pesquisa oficial sobre RSE: IPEA 256

9.3 Outras pesquisas com executivos e opinião pública 260

9.4 A visão da comunidade empresarial: FIESP 265

9.5 O julgamento do mercado: Ética e Marketing 275

Capítulo 10 – Serasa: a gestão social e seus desafios

10.1 Um pouco de história 284

10.2 Valores compartilhados Serasa 288

10.3 Um modelo de gestão inovador 293

10.4 Serasa Social: a gestão responsável 297

10.5 Resultados do Relatório Social de 2003 302

Considerações Finais: A trama e a urdidura 309

Bibliografia 314

LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Quadro 1 – Escolas de Administração 107

Figura 1 – Modelo Estrutural/Relacional de Motta e Vasconcelos 108

Figura 2 – Modelo de Delimitação dos S. Sociais de G. Ramos 129

Quadro 2 - Modelo Wood de Desempenho Social das Empresas 186

Quadro 3 – Tipos de Filosofia moral aplicada a negócios 196

Quadro 4 – Desenvolvimento moral organizacional e *stakeholders* 199

Figura 3 – Modelo de Cadeia de Valor 203

Quadro 5 – Tipos de Setores Sociais 233

Tabela 1 – Currículos na Plataforma Lattes – CNPQ 251

Figura 4 – Resultados percebidos das ações sociais 258

Quadro 6 – Opinião pública sobre a Missão das empresas 261

Figura 5 – Significado do código de ética 269

Figura 6 – Significado do Balanço Social 270

Figura 7 – RSE: Negócios e Bem comum 271

Tabela 2 – Instituições e interesse social 276

Tabela 3 – Papel das empresas 277

Tabela 4 – Interesse público pela ética nos negócios 277

Figura 8 – Apoio legal às ações sociais 278

Tabela 5 – Atitudes do consumidor frente à RSE 279

Quadro 7 – Escala da Responsabilidade Ethos-Akatu 282

Figura 9 – Empregabilidade de Pessoas com Deficiência 287

Figura 10 – A Magia do Riso 290

Figura 11 - Dia do Voluntário Serasa 300

Quadro 8 – Indicadores sociais internos da Serasa 305

Quadro 9 – Indicadores sociais externos da Serasa 306

Considerações Iniciais

1. Entorno e objetivos

Essa tese tem como objetivo estabelecer um modo de compreensão sobre o envolvimento empresarial com ações de caráter assistencial social. Trata-se de um tema que justifica sua importância *prima facie* por conjugar sob um mesmo projeto, duas racionalidades e éticas diversas, no sentido weberiano destes conceitos. A convivência da ética da responsabilidade regente do mundo dos negócios, com a ética da solidariedade predominante no mundo social, demanda um esforço conciliador. Embora não excludentes entre si, tampouco antagônicas, aplicam-se a mundos diversos; seu diálogo, povoado por ruídos, demanda freqüentemente intermediações.

O mundo empresarial remete-nos a um território praxiológico, com normas, teorias e pressupostos econômicos específicos. Sua existência é determinada pela lógica de mercado: a instrumentalização de todos recursos legais possíveis com o objetivo do lucro. A racionalidade que nele impera se volta às finalidades relativas à lógica mercantil. De outro modo, as ações no âmbito da sociedade adentram um mundo axiológico, onde imperam os valores nas relações, entre os indivíduos, e deles com as instituições, visando ao melhor arranjo da comunidade. A racionalidade que norteia a vida social se baseia nas convicções. Sua ética é a da solidariedade entre os cidadãos.

Há pouco tempo, acreditava-se que as funções primordiais das empresas se limitavam a promover o desenvolvimento econômico por intermédio da geração de empregos e a implementação de produtos e serviços para a comunidade. Ações privadas com propósitos sociais ficavam na alçada da consciência individual; estavam sob o domínio da filantropia. Uma possível função social reparadora de problemas gerados fora desse escopo não seria, portanto, responsabilidade das empresas, mas sim, do governo.

O tema responsabilidade social por parte das empresas tornou-se presente nos meios de comunicação, principalmente, em virtude da exposição

que a ele propiciam os principais agentes envolvidos nas referidas ações: empresas, sociedade e governo. Tradicionalmente, o governo é o agente responsável pelas políticas públicas assistenciais aos menos favorecidos. A intensificação da participação das empresas e as alianças com setores da sociedade civil implicam um arranjo consensual de prioridades. Todos possuem agendas, motivos e urgências específicas, despertando, naturalmente, mais interesse sobre o tema.

Contrariamente à sua importância, são escassas as pesquisas empíricas e as publicações sobre o campo e, quando existentes, carecem de sinergia entre si[1]. A excessiva polarização do debate atual em torno de qual ação é mais adequada, ou qual é o *best way* da gestão social das empresas, não faz justiça à importância que o problema possui.

Ao concentrar os esforços na face operacional da questão, perde-se o valor epistemológico, que seria propiciado pela investigação mais sistemática e crítica sobre as causas que levaram a tal situação. Buscar compreender, na maioria dos casos, principalmente, o funcionamento, aplicação e aperfeiçoamento de programas de ação social por parte das empresas resultam, quase sempre, na melhoria de processos. A ausência de uma investigação questionadora sobre razões e implicações tangencia a questão fundamental: no presente e no futuro próximo, o sistema de funcionamento da economia atual é capaz de resolver o problema social?

Não há conhecimento de alguma sociedade no passado que esteve envolvida em um problema da magnitude que se enfrenta hoje, em todo o mundo. A sociedade atual é fortemente centrada no mercado, como resultado da *grande transformação* representada pelo avanço da atividade econômica sobre as outras dimensões da vida social (Polanyi, 2000).

Sendo os negócios a lógica central da comunidade, em nenhum outro momento histórico, houve uma predominância tão acentuada da *racionalidade funcional* sobre a *racionalidade substantiva* na sociedade. (Ramos, 1989). Desde, pelo menos, o século XV, a calculabilidade vem ganhando predominância nas relações sociais, em função da proliferação e popularização

dos registros contábeis e controles que tornam as empresas administráveis (Schumpeter, 1961). Por motivo semelhante, a burocracia tornou-se o tipo-ideal de modo operacional nas organizações. (Weber, 2004)

A predominância da racionalidade funcional sobre a substantiva leva a um discurso monológico e unidimensional, dirigido a valores mais relevantes aos padrões de mercado. Se o campo da responsabilidade social empresarial for dominado exclusivamente por esta racionalidade, as outras dimensões humanas correm perigo de subjugação. Há necessidade de se restabelecer níveis de atuação e inter-relação das racionalidades e éticas, formais e substantivas da sociedade. Como no *paradigma paraeconômico* de Guerreiro Ramos (Ramos, 1983,1989), é preciso romper esta centralidade, adotando uma perspectiva multicêntrica.

O *espírito do capitalismo* (Weber, 2004), tem sido invocado, dentro do campo da responsabilidade social empresarial, para creditar às ações sociais das empresas uma evolução de seu modo operacional. Embora ainda não se possa precisar que tipo de ascensão pode ser esta, deve-se investigar sua pertinência. Qual a pertinência de se classificar uma empresa como cidadã? Ou, ainda, estaríamos vivendo uma era de transição para um *novo espírito do capitalismo?* (Boltanski; Chiapello, 2002)

A premissa básica de partida é que o campo da responsabilidade social empresarial se tornou um problema maior do que aparenta. O tipo de lógica que se destaca, ou impera, no debate constitui um aspecto fundante nessa tese. Por esta razão, orientamos o foco, principalmente, para investigá-lo quanto às abordagens que a ele dedicam as diversas comunidades: acadêmica, empresarial e mediática.

Apresentar algumas das questões orientadoras na busca de um modo de compreensão sobre a dinâmica do tema proposto para esta tese pode ser útil para auxiliar o entendimento de seu entorno:

[1] As publicações de pesquisa e trabalhos vêm crescendo velozmente. Neste aspecto, o ano de 2004 foi excepcional, como se verá.

O que é responsabilidade social empresarial em uma sociedade centrada no mercado? Por que uma empresa deveria investir em ações sociais, além de sua atividade principal?

Estamos acompanhando uma mudança de paradigma na gestão empresarial, ou se trata de uma adaptação ao contexto?

Em que grau estariam estas ações sendo instrumentalizadas para melhorar a imagem das empresas, tornando-se somente uma estratégia de marketing?

Como funciona a gestão das ações sociais e quais são os processos predominantes nas empresas? Quais são as ações que se credenciam neste quesito? Quais são os participantes desse movimento?

O fato de tais assuntos estarem sendo considerados como item relevante e de primeira necessidade, nas pautas de discussão da comunidade empresarial – aspecto facilmente observável pela cobertura dos meios de comunicação – já é sintoma de sua importância e torna-o *per si* um foco de interesse.

2. Razões e motivos

Na dissertação de mestrado[2] pudemos verificar a preocupação das empresas com a formação de seus quadros e os aspectos relacionais com a postura estratégica que visa manter competitividade nos negócios. Tal movimento se desenrola em um cenário de crescente complexidade, tornando difícil o enquadramento nos métodos tradicionais de planejamento e aquisição de conhecimento pelas organizações (Moretti, 2001)[3].

A necessidade de estruturar internamente uma área de Educação, ou Universidade Corporativa, inclui uma revisão interna de necessidades e

[2] Moretti, S.L.A – *Educação Corporativa e Cultura Organizacional*: desenvolvimento de capacitações no cenário da complexidade. PUC-SP, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2001. A

[3] As empresas estudadas foram: Alcatel, Carrefour e Grupo Accor

competências, assim como a formação de parcerias externas com instituições de ensino, ou a simples contratação de seus serviços.

Neste cenário, destacam-se as rápidas mudanças tecnológicas, e intensa competitividade entre as principais razões encontradas para as empresas investirem fortemente em conhecimento e desenvolvimento de habilidades. A constatação deste relevante fato desperta duas questões importantes para o presente trabalho.

Em primeiro lugar, revelou-se a importância de novos desafios para as organizações de negócios: contratar pessoal bem formado não constitui mais um problema; a questão é habilitá-lo nas competências necessárias e adequadas à realidade da empresa, e investir em sua formação. Este movimento torna necessário o desenvolvimento de competências, tanto na organização em si das atividades educativas, quanto em uma heurística para o incremento de tais habilidades. Para a gestão empresarial constata-se que, ética, valores e preocupação com aspectos sociais e ambientais ganham importância, equiparando-se às tradicionais disciplinas empresariais como marketing, engenharia, logística, ou finanças.

Em segundo lugar, na busca de explicações sobre a formação e a natureza do referido cenário de complexidade, encontramos no pensamento complexo de Edgar Morin, uma grata e preciosa fonte de *insights* que nos auxiliou grandemente, na construção do argumento daquele trabalho, e culminou por nos aproximar do *Complexus* – Núcleo de Estudos da Complexidade da PUS-SP, vinculado ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais.[4]

Esta tese pode ser considerada uma continuação daquele primeiro estudo, à medida que busca investigar interações de questões como valores, ética, responsabilidade social e práticas de mercado para a sobrevivência das empresas. Coerentemente aos motivos alegados partimos da premissa de que é possível adotar, nesta análise, uma abordagem sistêmica, na perspectiva do pensamento complexo.

[4] O *Complexus* é dirigido pelo Prof. Dr. Edgard de Assis Carvalho.

3. Metodologia utilizada

Com a consciência da dificuldade do traçado, privilegiou-se explorar um referencial teórico multidisciplinar e buscar o diálogo entre os diversos autores que se julgou pertinente introduzir no debate. No levantamento bibliográfico, observou-se o esforço pelas parcerias disciplinares e o respeito à diversidade epistemológica, que diversos autores estão fazendo para ampliar o escopo de suas análises. Os artigos publicados em periódicos nacionais e estrangeiros ocuparam um papel importante neste caso, pela atualização que o assunto requer. A mídia em geral contribuiu bastante para a divulgação desse tema.

Ilustrando o marco teórico, será exposto um exemplo concreto baseado na investigação que foi realizada na Serasa S/A. Trata-se de um referencial empírico, cuja riqueza reside na possibilidade de mostrar, na prática, como uma empresa lida com a RSE. Veremos que seu histórico justifica ainda mais sua inclusão neste estudo.

Como uma sociedade anônima de capital fechado, a Serasa foi criada em junho de 1968, por um *pool* de bancos, com o objetivo de prestar serviços de informações para seus associados, na área de análise de balanço e crédito. Nos dias atuais, possui como acionistas aproximadamente setenta instituições financeiras, cerca de dois mil funcionários e um faturamento anual da ordem de R$ 380 milhões.

Com atuação nacional e presença em todas as capitais, por meio de uma rede corporativa de comunicações totalmente conectada entre si, atua no dia-a-dia de empresas e pessoas, fornecendo, *real time*, mais de 2,5 milhões de consultas diárias, demandadas por cerca de trezentos mil clientes diretos e indiretos.

Desde sua criação, a Serasa procurou desenvolver uma cultura empresarial e um modelo de gestão, compatíveis com sua origem bancária e as necessidades específicas de seu negócio, intimamente ligadas a uma sensível questão para todos os cidadãos do país, ou seja, crédito.

O cuidado no relacionamento com o cliente, e a necessidade de manter um clima tranqüilo, constituem aspectos que não podem passar despercebidos

no desenvolvimento de seu modelo de gestão. Muitas vezes, lida-se com a desilusão e o desespero de empresas, e pessoas, que perdem suas contas em bancos, ou necessitam, urgentemente, de crédito para comprar algum bem.

O referencial empírico credencia-se na medida em que possui as características de ser uma empresa genuinamente nacional, com uma cultura forte e um modelo de gestão vitorioso que a levou a vencer o Prêmio Nacional de Qualidade por duas vezes (1995 e 2000), o Prêmio Ibero-americano da Qualidade (2002) e o reconhecimento da ONU, como exemplo de respeito ao cliente entre outros prêmios nacionais e internacionais.

Sua atuação na responsabilidade social remonta aos primórdios deste movimento no Brasil. Atualmente, a empresa conta com mil e cinqüenta e sete voluntários (44,6% do quadro), apóia cento e sete instituições voltadas ao trabalho social. Seu programa de empregabilidade para pessoas com deficiência física tornou-se referência nacional. Cerca de 3% de seu orçamento é dirigido à Responsabilidade Social

A Serasa publica, anualmente, um "Relatório de Responsabilidade Social Corporativa", de acordo com as orientações do Guia de Elaboração do Balanço Social, proposto pelo Instituto Ethos[5], e os indicadores estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). Seu presidente Elcio Anibal de Lucca é um dos maiores incentivadores e propagadores da RSE no Brasil. Em 2003, recebeu o "Prêmio Responsabilidade Social da ADVB",[6] como reconhecimento por seu trabalho nessa área[7].

Tratando-se de uma pesquisa exploratória qualitativa, foram feitas entrevistas pessoais sobre vários assuntos, os quais se julgou necessário conhecer melhor: valores e cultura empresariais, voluntariado em ações sociais, trabalho com as ONGs[8] e relação com os *stakeholders*[9]. Em todos os casos, foi adotado o princípio de entrevistas com especialistas.

---

[5] O Instituto Ethos é um dos maiores institutos divulgadores da RSE na comunidade empresarial.

6 A Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil – ADVB – é uma referência de mercado na difusão das práticas de gestão e vendas.

7 Em 2004, Elcio Aníbal de Lucca, também recebeu o Prêmio Administrador Emérito do Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA-SP

[8] Organizações Não Governamentais.

A seleção baseou-se nos seguintes critérios:

a) para a cultura e valores, foram entrevistados os três funcionários mais antigos, ainda em atividade, para constatar a evolução destes aspectos na vida da organização;

b) para as questões específicas de ações sociais, foram realizadas seis entrevistas com os responsáveis pelas funções relacionadas; os voluntários da empresa em ações sociais foram propostos pela empresa, por sugestão do autor;

c) sobre a relação com os *stakeholders*, buscaram-se igualmente, responsáveis e também os beneficiários, em três entrevistas;

d) as ONGs foram selecionadas aleatoriamente, da relação que consta no sítio da empresa[10] disponível na Internet, sob o título “Instituições Parceiras” na área destinada à “Serasa Social”; foram visitadas, e entrevistadas, três ONGs;

e) a relação com os *stakeholders* foi verificada com clientes e usuários, dentro do mesmo princípio. Não se julgou necessária uma escolha aleatória, posto que não havia uma abordagem probabilística de partida e sim, uma amostra por conveniência.

A proposta deste procedimento foi comparar o discurso empresarial, facilmente detectável na comunicação oficial da empresa, com a prática do campo. Procurou-se, por esta razão, coletar informações da maior parte dos envolvidos nos diversos processos sugeridos.

As entrevistas foram gravadas, e seu conteúdo serviu como material empírico para observar o estado da arte da prática da responsabilidade social e também como matéria-prima de informações, na forma dos verbetes que ilustram e espelham o referencial teórico.

---

[9] Público de interesse nas atividades da empresas sejam comerciais, sociais, ambientais ou governamentais.

10 Disponível em: < http:\\ www.serasa.com.br >

4. Partes componentes

As partes, nas quais esta tese se divide, têm o objetivo de propiciar ângulos diferentes de observação sobre a Responsabilidade Social Empresarial - RSE.

A empresa tem um papel importante nesta tese por sua posição central na questão analisada. Ela se posiciona com um nó de rede, no jargão da Tecnologia de Informação. Enquanto uma organização de negócios, no presente momento, precisa desenvolver competências de sobrevivência num mercado altamente dinâmico e competitivo, simultaneamente, uma pressão por maior participação social, vem se intensificando ao longo da última década, por razões que apresentaremos nos próximos capítulos.

A Parte I “A sociedade centrada no mercado” tem a função de analisar o a dinâmica organização-sociedade, nos aspectos relacionais com a Responsabilidade Social Empresarial.

O capítulo 1 “Um cenário complexo” ocupa-se das principais variáveis atuantes no cenário das empresas. Ele apresenta os elementos fundamentais da era fáustica que se vive hoje, suas interações e importância para esta análise: ONGs, Serasa, o pensamento complexo e o ponto de tensão que se forma pelo encontro das organizações e a sociedade. Qual a orientação que se pretende dar à sociedade, agora que se sabe do descompasso entre as visões econômica e social?

O capítulo 2 “Pensamento complexo e as organizações”, pretende introduzir, no debate organizacional, os sistemas complexos desenvolvidos por meio dos trabalhos da teoria do caos, a matemática da complexidade, a física quântica, e as estruturas dissipativas, entre outros. Trata-se de reconhecer o fim das certezas, e a emergência de um novo sujeito-autor. Não existem mais *zonas de conforto* no cenário de negócios; as chances de sobrevivência residem em um saldo no desconhecido, uma aposta na incerteza, entrar na *zona de expansão*.

O capítulo 3 “O espírito do capitalismo” busca, na formação do capitalismo, a racionalidade e a calculabilidade, que transformaram a vida de

todos a partir, principalmente, do século XV. E, também, as razões para uma oposição às práticas que fujam a seu objetivo principal: a acumulação. Investigam-se igualmente as chances de estar se delineando um *novo espírito do capitalismo* em consonância com a tendência geral de evolução capitalista por meio da destruição criadora, significando um processo de substituição de velhos esquemas e a construção de novos métodos de acumulação.

O Capítulo 4 “A racionalidade e o espírito das organizações” visa estabelecer uma análise centrada na relação indivíduo-organização e nos sujeitos que surgem neste encontro, como também sua inserção na sociedade individualizada e em rede que se forma. A formação conceitual moderna da organização de negócios está fortemente marcada pela noção de racionalidade, o que levou ao desenvolvimento de uma forma ideal-típica de empresa: a burocracia. Contudo, como se verá, mapa não é território.

O Capítulo 5 “As organizações e a sociedade” procura determinar pontos de contato entre o ideal econômico tradicional e a hegemonia da *auria sacra fames* predominante na *haute finance* globalizada atual. A sociedade dos indivíduos, formada por sujeitos consumidores e corporativos e a sociedade em rede dos sujeitos conectados na *world wide web*, assujeitados a uma visão unidimensional, centrada no mercado, confrontam-se com o paradigma paraeconômico de uma sociedade multicêntrica. Nesta se recuperam os valores das dimensões paraeconômicas, devolvendo à economia sua função original de provedora de recursos para a comunidade, da qual escapou por meio da hegemonia do ideal crematístico, avaliador da acumulação como finalidade.

A parte II “A Responsabilidade Social Empresarial” analisa os movimentos de RSE em suas várias modalidades, procurando capturar as essências das relações que se estabelecem entre as empresas, sociedade civil e governo.

O capítulo 6 “O grande desafio do desenvolvimento sustentável” busca estabelecer os principais movimentos que possibilitaram uma convergência de agendas na última década, popularizando nos meios empresariais, governamentais e acadêmicos a expressão *triple botton line* que procura equilibrar o desenvolvimento social, preservação ambiental e lucro nos

negócios. A chamada *agenda positiva* inclui um movimento dos organismos internacionais e locais na direção de introduzir na pauta mundial esta importante questão.

O capítulo 7 “O debate acadêmico em torno da RSE” procura apontar as principais tendências do debate acadêmico em torno do tema. Desenvolvemos duas linhas principais, de assimetria indiscutível, que disputam a hegemonia das idéias neste campo: a linha tradicional prega que o foco das empresas deve se ater exclusivamente aos negócios, pois a responsabilidade social não é uma função empresarial; e a linha denominada responsabilidade social das empresas, entende, por diferentes razões, ser este assunto um item estratégico do negócio.

O capítulo 8 “O Terceiro Setor e a RSE no Brasil”, pretende mostrar a participação dos movimentos da Sociedade Civil na RSE pelas suas interações com a comunidade empresarial e as diferenças de abordagem desta questão nestes dois setores. A análise do processo de convivência entre as empresas e a sociedade parece indicar que a complexidade do tema requer a necessidade de se ultrapassar modelos reducionistas e simplificadores.

O capítulo 9 “RSE no Brasil: a Ética e o Marketing” busca analisar a situação atual das práticas da responsabilidade social das empresas por intermédio de várias pesquisas de Institutos e Fundações, identificadas durante o levantamento de campo e bibliográfico. Veremos que os resultados nos permitem uma apreciação mais objetiva do problema de conceituação que a RSE padece hoje e, também, das diferenças de percepção sobre o movimento.

O capítulo 10 “Serasa: a gestão social e seus desafios” procura, por meio de um exemplo prático, mostrar alguns aspectos da gestão social no Brasil. A empresa em questão é uma praticante desde os primeiros momentos do movimento e possui uma larga experiência no assunto. As parcerias com as ONGs, o trabalho voluntário e um modelo de gestão inovador, propiciam visualizar um cenário mais esclarecedor sobre a RSE.

As “Considerações Finais” buscam expor as interações entre as duas Partes desta tese e nossa percepção sobre o estado da arte deste tema.

Parte I – A Sociedade centrada no mercado

Os incansáveis e decididos criadores de riqueza poderão levar todos nós junto com eles para o seio da abundância econômica... Mas cuidado! O momento ainda não é chegado. Pelo menos outros cem anos devemos fingir para nós mesmos e para todos os outros que o certo está errado e o errado está certo, porque aquilo que está errado é útil e o que é certo não é. Avareza, agiotagem, prudência têm de ser nosso lema ainda por um pouco de tempo, porque somente esses princípios podem nos tirar do subterrâneo da necessidade econômica para a luz do dia.

John Maynard Keynes. *Perspectivas econômicas para nossos netos*. Conferência proferida em Madri, em junho de 1930, apud De Masi, 1999. pp. 98-102.

Repetindo, as referências a um sistema de mercado são sem sentido, errôneas, amenas, lenientes. Elas emergem de um desejo de proteção contra a mortificante experiência do poder do capitalismo – e, como já foi dito, do legado de Marx e Engels e de seus discípulos eloqüentes. Agora, nenhuma empresa, nenhum capitalista, pode ser acusado de ter poder individualmente; em geral não se menciona, no ensino da economia, o fato de que o mercado está sujeito a manipulações especializadas e abrangentes. Essa é a fraude.

John Kenneth Galbraith. *A economia das fraudes inocentes* – verdades para o nosso tempo, Companhia das Letras, 2004, pp. 24-25.

Capítulo 1- Um cenário complexo

1.1 O lado das ONGs

A placa na porta indicava que a MAESP – Minha Casa: Lar das Crianças e Adolescentes era conveniada com a Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social, do Governo do Estado de São Paulo. Era a terceira entrevista de campo com uma ONG[11] e, automaticamente, comparações com as outras já realizadas começaram a se processar.

Pensar sobre a tese fora uma distração durante quase uma hora, consumida no percurso até o bairro da Saúde. O motivo dessa visita foi, em parte, a curiosidade sobre a missão da MAESP, cuja proposta principal de atuação é cuidar dos filhos de encarcerados.

Pouco tempo depois da apresentação na recepção, sem poder deixar de notar a simplicidade do local e o movimento no bazar da sala ao lado, fomos recebidos pela encarregada da instituição. Tomamos conhecimento que a entrevistada é uma diaconisa e que a MAESP, atuando já há quarenta e quatro anos, iniciou suas atividades como uma extensão das obras assistenciais de uma Igreja Evangélica da região.

A conversa que se seguiu, decisiva para receber este destaque, revelou pontos importantes da investigação no campo. Havia preconceito e muita resistência contra as atividades da MAESP. Em suas incursões nas empresas, em busca de parcerias, patrocínio ou ajuda, a entrevistada muitas vezes ouvira que “lugar de filho de preso é junto com os pais”, ou que “não convinha ajudar este tipo de instituição, pois podia ‘pegar mal’ para a empresa”.

A ajuda do governo, de vinte e quatro mil reais, era insuficiente para pagar as despesas com cerca de cento e sessenta crianças atendidas, muitas lá residindo. Era necessário *reforçar o caixa* com bazares, eventos e doações. A cooperação das empresas acontecia esporadicamente, sendo muito difícil conseguir ajuda nesta área e, quando concretizada, quase sempre insuficiente.

11 Uma explicação sobre estas organizações será contemplada posteriormente.

Nem todas as crianças eram filhos de encarcerados; algumas foram recolhidas sob os viadutos, para protegê-las de atropelamentos, maus-tratos e outros perigos. Os pais embriagados, drogados, analfabetos, haviam desistido da vida. A maioria não conseguia emprego por falta de qualificação.

Trabalhando na área da assistência social nas últimas décadas, a entrevistada era uma fonte segura de informações. Para ela, o processo esboçado se arrastava há duas ou três gerações, piorando muito nos últimos anos. O pior não é somente a pobreza, mas lidar com a tristeza que abatia grande parte das crianças. As empresas não ajudam quase nada, além do preconceito já mencionado, poderiam fazer muito mais.

> É muito pouquinho, é quase nada. Acho que os empresários, se quisessem (sic), poderiam fazer muito mais do que o governo. Fazer abrigos para as crianças que precisam... o empresário pode fazer muito, mesmo na empresa dele, qualificando meninos para o trabalho, para nós que trabalhamos com adolescente é muito difícil conseguir trabalho para os meninos. (MAESP, 2004)

Embora a MAESP tenha sido a terceira ONG a ser entrevistada, dedicamos a ela estes primeiros parágrafos como reconhecimento. A situação que lá vivenciada foi fundamental para uma visão mais clara da realidade do trabalho social e do papel que alguns agentes desempenham neste processo: ONGs, empresas, governo e, sobretudo, pessoas.

Na verdade, este cenário começou a tomar forma no lado oposto da cidade, nos Jardins, onde ficava a COLMÉIA – Instituição a Serviço da Juventude. Esta ONG despertara, inicialmente, curiosidade por se localizar em um dos bairros mais valorizados de São Paulo; era natural querer saber que tipo de trabalho social se requisitava em tal região.

Fomos recebidos pela coordenadora da COLMÉIA, com um perfil muito semelhante ao da encarregada da MAESP. Trabalhava há mais de vinte anos na área de assistência social e apontara situação semelhante, quanto à falta de empenho das empresas, às limitações da ajuda do governo e à necessidade de uma ajuda mais eficaz, em recursos e parcerias, para carentes.

Há mais de sessenta anos, a missão da COLMÉIA era qualificar os adolescentes para o trabalho, a exemplo da capacitação profissional dos filhos e filhas dos empregados dos moradores do bairro, das classes mais favorecidas.

Os contrastes evidenciados eram bem ilustrativos. O maior problema da coordenadora da COLMÉIA era ajudar seu público a encontrar uma "perspectiva de futuro", preparando-o profissionalmente, ou habilitando-o em atividades que lhe permitisse sobrevivência digna. Não é uma tarefa fácil; as oportunidades são escassas, e os requisitos de credenciamento para boas oportunidades muito altos. Cada vez mais se exige formação especializada muitas vezes universitária, pós-graduada até.

> É horrível você ficar falando com um jovem de 16 anos como é que ele leva uma carrocinha de cachorro-quente. Não é este o sonho de um jovem de 16 anos... porque é como se você também estivesse assinando que ele está fadado a ter como ascensão profissional ser dono de barraca. Será que ele não pode ser um técnico...? (COLMÉIA, 2004)

Uma outra questão se apresentara na visita à COLMÉIA. A falta de perspectiva atingia, não somente aqueles mais afetados pela ordem social, como no caso da MAESP, mas também aqueles cujas oportunidades lhes reservavam um lugar de segunda classe. Isto gerava um outro problema: a maior dificuldade consistia em convencer o público de que a cidade era um espaço cultural, físico e também social, a ser desfrutado também por eles, evitando um sentimento de marginalização reforçado pela mencionada falta de boas perspectivas.

Completando o painel iniciado com estas duas ONGs, embora apresentando um lado mais tradicional da assistência social, a visita à ADERE – Associação para o Desenvolvimento e Recuperação do Excepcional mostrou uma outra face de marginalização, agora reforçada por forte dose de preconceito. Fomos recebidos por duas pessoas: a presidente da entidade, mãe de uma menina com Síndrome de Down, lidando com crianças excepcionais há mais de trinta anos, e pela coordenadora, assistente social com vasta experiência.

Na ADERE, foi possível conhecer públicos distintos daqueles da MAESP e da COLMÉIA, mas o problema quanto a conduzir a instituição era o mesmo: preconceito, dificuldade em obter ajuda, necessidade de uma estrutura produtiva de artefatos e bazares, lutar por contribuições para continuar a desempenhar seu papel, ausência de maior empenho pelas empresas e das pessoas, uma certa indiferença generalizada.

No começo foi difícil, mas houve a cooperação das pessoas, um empenho filantrópico. Hoje a dificuldade é maior, mesmo com o aumento do interesse pelo trabalho voluntário, pela cobertura da mídia e pelo assunto de responsabilidade social estar na ordem do dia. De acordo com as entrevistadas, a situação mudou, mas não foi para melhor, pelo contrário.

> Essa troca, o envolvimento das pessoas em ações sociais, ao mesmo tempo em que houve o crescimento da conscientização, o resultado efetivo deste movimento é menor que outrora... não posso comprovar, não tem um estudo aprofundado da minha parte, mas sinto que em pouquíssimas palavras fala-se muito e faz-se pouco. A ação é muito pequena ainda, da parte individual e das empresas. (ADERE, 2004)

Enquanto voltava da visita a MAESP, essas lembranças cresciam tentando ganhar alguma forma, buscando conexões. Foram registrados testemunhos de atores da história recente do país e de instituições que participaram de movimentos sociais nas últimas décadas. Falamos muito do futuro, de dificuldades no presente e de oportunidades perdidas no passado.

A responsabilidade das empresas nas questões sociais foi citada em todos os casos, como sendo uma realidade. Não era suficiente, mas crucial. Sem a cooperação das empresas, não seria possível conseguir superar os desafios apontados. O auxílio do governo e a filantropia individual eram insuficientes.

O lado das ONGs estava bem claro, eles precisam de ajuda. O governo não dá conta das necessidades; eles recorrem à filantropia e também a uma ajuda mais sistemática por parte das empresas. O que será que pensam as empresas? Como se chegou a tal situação?

1.2 Uma era fáustica

Há cerca de dois séculos, Goethe vislumbrou a era fáustica atual, prevendo, com admirável clareza, o ovo da serpente que a primeira Revolução Industrial gerava: a ascensão dos grandes empreendimentos, o acelerado desenvolvimento dos negócios e seu importante papel nos retoques decisivos do *ethos* capitalista. (Berman, 1986) (Wood, T., 2000)

No ato IV, Fausto (Goethe, 2003)[12], do alto de uma montanha, contemplando o mar e a natureza a seus pés, mantém um diálogo com Mefistófeles[13], mostrando sua revolta contra a tirania dessas forças naturais, titânicas, que nada realizam.[14] Pretende domá-las para utilizar sua energia em prol da humanidade; faz planos para transformar a terra e o oceano: portos, canais, irrigação. Pretende mover o próprio mundo. (Berman, 1986 p. 62)

O Fausto fomentador é um herói trágico, que imbuído de grandes projetos, pretende moldar a sociedade à sua imagem (p.66). Mas, em seu caminho, ele encontra um obstáculo, representado por um casal de velhinhos, proprietários de uma casa, a qual era necessário remover devido a um novo empreendimento.

Após várias negativas às suas propostas para adquirir a casa, Fausto indignado com este obstáculo ao progresso, toma uma decisão truculenta. Não deseja o mal aos velhinhos, somente que eles saiam do caminho, mas, nesta submissão da vontade individual ao interesse do progresso, comete seu primeiro ato consciente de maldade. Assegura-se que os velhinhos terão onde morar, ordenando que se construa um aposento em seu próprio palácio para eles, mas também que Mefistófeles abra espaço para o empreendimento e tire a casa do caminho[15].

[12] O ato IV se chama “Alta Serra”, na edição utilizada (vide Bibliografia)

[13] “Minha mente concebe: alcança o gozo/Supremo de afastar o mar soberbo/A praia, ao vasto pego pôr limites/E sobre si ao longe arremessá-lo!” (Fausto, in Goethe, 2003 verso 10390)

[14] “...Aí reinam as vagas poderosas/Retiram-se depois, - nada criaram!” (Fausto, in Goethe, 2003 verso 10375)

[15] “A resistência,/A pertinácia amesquinhar conseguem/O mais glorioso bem.com dor intensa,/Cansamo-nos enfim de sermos justos. (Fausto, in Goethe, 2003 verso 11435)

Este cumpre a encomenda com presteza cruel, ordenando que se queime a casa. O casal não consegue sair a tempo e morre queimado. Fausto acusa Mefistófeles, dizendo que não ordenara violência e sim, a remoção do obstáculo. Culpa-o por toda a desgraça, expulsa-o.[16] Este se vai, porém ri, antes de sair, ciente que a tentação do progresso que tomara conta de Fausto tinha um preço a pagar. O resultado não saiu conforme Fausto desejava, mas estava feito. A epopéia, chega a seu final, oferecendo uma bela metáfora sobre o paradoxo do progresso.

> Se tentarmos reduzir o projeto de Fausto a uma primária linha de ação capitalista, eliminaremos o que aí existe de mais nobre e original, mais ainda, o que o torna genuinamente trágico. Na visão de Goethe, o mais fundo horror do desenvolvimento fáustico decorre de seus objetivos mais elevados e de suas conquistas mais autênticas. (Berman, 1986 p.71)

O desenvolvimento acelerado por sucessivas revoluções na produção de bens e serviços, neste período, culminou por gerar uma nova sociedade com conteúdo, forma e cenário não simplificáveis. A humanidade se mostrou capaz de controlar áreas do conhecimento que ainda hoje nos surpreende e encanta, com uma produção de engenhocas e aparatos de alta tecnologia que têm como objetivo melhorar a vida, facilitar a comunicação, o trabalho e o dia-a-dia de todos.

É necessário encarar o paradoxo de que a noção de progresso, definido pela mentalidade da ciência clássica e pelo espírito que inspira o capitalismo, pauta-se pela construção e pelo trabalho desenfreado, terminando por se justificar a si mesmo.

Toda esta glória convive, entretanto, com o fracasso na resolução de problemas cruciais para a vida humana, na maioria do planeta, como a fome, a pobreza, a guerra, a exploração. O esforço parece sem sentido, quando não se consegue encontrar uma fórmula para seu desfrute. A humanidade deveria colonizar a economia e não o contrário.

[16] “Ordens dei que não escutastes?/Queria troca, e vós roubastes!” (Fausto, in Goethe, 2003 verso 11530)

Ortega Y Gasset (1991) observou que a adaptação do Homem ao ambiente é impulsionada pelo objetivo de *facilitar sua estada na natureza* de uma forma mais conveniente, buscando alcançar o estado de bem - estar, o bem viver. Objetivo, contudo, que se mostra sempre fugidio e móvel, um ponto de chegada, ilimitadamente, variável, um sem fronteira.

O alerta sobre uma visão arrogante do mundo (Balandier, 2001), centrada na otimização do possível, levando ao exercício da onipotência e da soberba em relação ao restante da natureza, necessita ser amplificado e discutido por mais segmentos da sociedade. Como no exemplo de Victor Frankenstein, na obra de Mary Sheleey (1818), a criatura, uma projeção de seu criador, revelava aspectos encobertos ou desconhecidos. A simples possibilidade de criar a vida não resultou em felicidade para nenhuma das partes.

> A figura do monstro, do monstruoso, se forma a partir do que se mantém reconhecidamente possível ao ser humano com o auxílio de todas as técnicas, a partir da perversão do princípio segundo o qual aquilo que é tecnicamente possível deve ser feito. (Balandier, 2001 p.186)

É essa onipotência que torna o homem, cada vez mais, criador e destruidor de seres, idéias e matérias, produzindo *uma cultura fáustica, decadente e trágica* (Carvalho, 2001), ocupando-se de empreender, inovar, remodelar o mundo à sua imagem e semelhança.

> A tecnologia, enquanto modo de produção cercado por dispositivos instrumentais e de controle postos em ação por predadores inventivos obstinados criou uma forma inquisitorial que saqueou os tesouros do mundo natural, atirando-os nos compartimentos do poder. (Carvalho, 2001 p.6)

Entramos no século XXI, nem inocentes, nem esclarecidos, *nem suficientemente senhores de nossa tecno-potência*. Por essa razão, necessitamos de uma reflexão que reveja conceitos, diretrizes e objetivos de nossa civilização do progresso. Deve-se procurar superar a insignificância que tomou conta da cultura, política e do pensamento, *acometidos de conformismo e pela apatia, incapazes de enxergarem para além dos contornos do infinitamente pequeno*, de suas especializações fragmentadas. (Carvalho, 2001 p.4)

A visão hegemônica economicista atual deve se liberar do contexto de progresso pautado pela atividade material e buscar, em outras necessidades humanas, um sentido maior e mais digno do potencial humano. A tarefa de todos deveria se concentrar na abertura de duas frentes de discussão e elaboração: a maximização do conhecimento das conseqüências de todos os nossos agires e a elaboração de uma força de conhecimento do bem. *Polarizar entre a ética ou o caos*. (Carvalho, 1999)

Atitude que nos empurra com força gigantesca na direção do estabelecimento de mais critérios ético-ecológicos sobre os estéticos. Uma articulação ético-política, uma *ecosofia*, como propõe Felix Guattari (2000), harmonizando *três registros ecológicos: meio ambiente, relações sociais e subjetividade humana.*

As três ecologias de Guattari (2000) devem ser mediadas considerando seus diferentes planos de atuação e privilegiando, tanto a *poiesis* quanto a *práxis*. Justamente, evitando a colonização da *poiesis* pela *práxis* é que se deve agir.

> ...As três ecologias deveriam ser concebidas como sendo da alçada de uma disciplina comum ético-estética e, ao mesmo tempo, como distintas uma das outras do ponto de vista das práticas que as caracterizam. Seus registros são da alçada do que chamei de heterogênese, isto é um processo contínuo de ressingularização. Os indivíduos devem se tornar, a um só tempo, solidários, e cada vez, mais diferentes. (Guattari, 2000 p. 55)

Nesta situação encontra-se a humanidade em busca de significados para o enorme fosso aberto pela disparidade entre métodos e objetivos. Entre ciência e progresso, ou seria melhor dizer, tecnociência e visão de progresso?

A busca de um olhar menos utilitarista e economicista, mais humano e lúdico deve ser um imperativo social tanto quanto individual. Não podemos trilhar este caminho a não ser com os outros. Adquirirmos nossa conduta ética à medida que crescemos em sociedade, da mesma forma que adquirimos os demais modos de conduta. Não deveriam existir especialistas em ética, somente praticantes, uma ética propriedade e proprietária do dia-a-dia de todos os membros de uma comunidade. (Varela, 1996)

Estamos ainda muito longe de tal concepção. Houve um desmanche dos tradicionais fundamentos que mantinham um certo equilíbrio na sociedade ocidental. A sociedade e a economia se separaram definitivamente e esta deixou de servir plenamente aquela. O racionalismo científico do Renascimento, o ceticismo da Ilustração, o darwinismo e a tecnologia nenhum deles logrou deter o desencantamento do mundo. Retirar a primazia de seus aspectos mais lúdicos, introduzir um racionalismo insensível, essa feroz perseguição dos fatos, trouxe mais benefícios materiais que humanitários. A racionalidade instrumental, superando a racionalidade substantiva, não foi mais eficaz em trazer a felicidade e a bonança generalizada, que se poderia esperar de tanto esforço.

A sociedade centrada no mercado e os sistemas baseados na tecnologia e no consumo sistemático não conseguiram se estabelecer como soluções apaziguadoras das angústias individuais e coletivas. Deve-se perguntar se já não é hora de se rever o modelo e se algum dia poderá ser a solução. Não se conseguiu, com efeito, deter o inevitável *desencantamento do mundo*, no sentido que a ele dá Max Weber. A perda do encanto se dá no momento mesmo em que os aspectos mais lúdicos são subsumidos a um racionalismo insensível.

Na falta de opção, os indivíduos transformam-se em figurantes da vida alheia, ou em atores em suas próprias vidas transmutando-se eles mesmos em veículos de comunicação. É um mundo de celebridades, onde a vida virou arte, de tal forma que as duas são agora indistintas uma da outra. Neal Gabler (1998) denomina *lifies* a estes papéis. Uma mistura de *life* e *movies*.

A predominância dos *reality shows, candid cameras e talk shows,* são um exemplo emblemático desta situação. As técnicas do espetáculo vêm sendo utilizadas na política, na religião, na propaganda e, em virtualmente, todas as áreas de atividade humana. A questão não é nova, tampouco exclusividade da vida moderna.

A utilização de técnicas teatrais em outras atividades, como nos treinamentos profissionais, demonstra o caráter representativo do desempenho nos papéis sociais e o alcance e influência do entretenimento na vida pessoal, *talvez o entretenimento seja a força mais poderosa, insidiosa e inelutável de*

nosso tempo – uma força tão esmagadora que acabou produzindo uma metástase e virando a própria vida (p.17).

A espetacularização da vida é mais que uma tendência: ela, em certo modo, explica a sociedade atual. Guy Debord (1997) popularizou o termo *sociedade do espetáculo*, em 1967. Em seu livro, defende a idéia de que a sociedade industrializada se apresenta como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo o que era vivido diretamente tornou-se uma representação (p.13).

Os encarregados da produção desse espetáculo são todos: mídias e indivíduos que ultrapassam a condição de espectadores tornando-se também atores e autores de seus enredos. Para o espetáculo, é uma relação entre pessoas mediadas por imagens e não simplesmente um conjunto de imagens, o que seria uma perigosa simplificação. Ao ocupar um lugar de destaque na sociedade, é necessária uma visão compartilhada por todos os conjuntos de relações possíveis, para que tal situação prevaleça.

O espetáculo é uma visão de mundo que se objetivou tornou-se efetiva e materialmente produzida. Sua estética se baseia e se inspira, predominantemente, na juventude, beleza e prazer. Na visão crítica de Debord, a espetacularização do mundo está a serviço dos grupos dominantes, expresso no controle das mídias por poucas corporações. A sociedade do espetáculo seduz e aliena as massas. *O discurso apresentado no espetáculo não deixa espaço para resposta; ora, a lógica só se forma socialmente pelo diálogo*. (p.189)

Essa mesclagem das linguagens e narrativas pede um olhar apurado pela razão óbvia de portar em seu núcleo a questão da formação de padrões de olhares em todos os pólos da convivência comunitária. Neste sentido, a centralidade do papel da televisão deve ser entendida como vital. Encontramo-nos diante da possibilidade de estarmos testemunhando o nascimento de um novo indivíduo que dotado de uma capacidade multimídia, multidiomática e multiforme, trama sobre esta urdidura o seu próprio destino.

Mas, não seria sobre esta questão que Baudrillard (1988) bradava como *simulacros e simulações*? Como na alegoria do mapa de Borges, uma representação muito detalhada leva a produzir um mapa tão grande, como o

território que representa. Como se sabe que mapa não é território, para ele, estaríamos hoje, criando uma simulação de território, um real de origem desconhecida. Um mapa que precederia o território, com o poder de ser reproduzido quantas vezes seja necessário. Basta para isso recorrer aos territórios digitalizados (discos, chips, máquinas) nos quais está armazenado.

Pacheco (2001) crê que Baudrillard *assume uma postura reativa* frente a esta ascensão dos novos tempos virtuais e de possibilidades multimídias. Este homem multimediático não tem mais um centro e, portanto, perde sua referência panóptica, na qual *meio e mensagem se confundem*. Para ela

> A sensação que temos é que Baudrillard assume uma postura reativa frente às possibilidades oferecidas pela nova ordem do digital. Podemos ainda dizer que é por uma nostalgia do real reminiscente platônico e da racionalidade, no sentido de uma racionalidade cartesiana, não mais possível na nova ordem do digital, que seu discurso assume um caráter moral. (Pacheco, 2001 p. 180)

E, nas palavras do próprio Baudrillard (2001)

> Existe atualmente, uma verdadeira fascinação pelo virtual e todas as suas tecnologias. Se ela é verdadeiramente um modo de desaparecer, esta seria uma escolha – obscura, mas deliberada – da própria espécie: a de se clonar, corpo e bens, em um outro universo, de desaparecer enquanto espécie humana propriamente dita para perpetuar-se em uma espécie artificial que teria atributos muito mais performáticos, muito mais operacionais. Será que é nisto que se aposta? (Baudrillard, 2001 p. 44)

O que está em cheque é o caráter derrisório da noção de humanidade, a humanitas Carvalho (2001). Não é só de amizade e entendimento que se fala, e sim do reconhecimento do poder de homens sobre outros homens. (p.11)

> Esta perspectiva comum requer um outro modo de pensar e fazer, uma aceitação da responsabilidade social destinada a impedir que a política do pior floresça. Esse é o papel reservado a intelectuais capazes de identificar no largo espectro das tensões sociais uma utopia social viável, uma arquitetura, ou seja, um paradigma da coerência construtiva que recombine tensões e integridade, razões e desrazões. (Carvalho, 2001 p.12)

O caminho trilhado pela tecnociência parece muito parecido ao caminho percorrido pela economia e, por conseqüência, com as teorias autoritárias e os hierarquizados modelos de gestão das grandes organizações. A economia extrapolou seu objetivo de gerenciar as forças produtivas que interagem na sociedade, transformando-as em formas de dominação. As empresas se tornaram, incontestavelmente, fontes de mando e poder.

A filósofa americana, naturalizada francesa, Susan George, em seu bem caracterizado *Relatório Lugano* (2002), constrói uma fábula, na qual uma equipe de intelectuais é reunida por um grupo de poderosos e influentes capitalistas para resolver a equação planetária para os próximos 20-30 anos[17].

O relatório que dá título ao livro é o resultado dos trabalhos daquela equipe e, segundo George (2002), totalmente, baseado em dados e fatos reais. Os quatros cavaleiros do apocalipse são invocados como metáfora para ilustrar os programas de liquidação de populações inteiras pelos métodos que os mesmos encarnam. Uma verdadeira solução final global. Tudo em nome do progresso e do bem - estar, naturalmente.

Embora sirva aos propósitos de ilustrar a argumentação, o que mais choca no *Relatório Lugano* é sua proposta se enquadrar em uma possibilidade real, algo do qual não mais duvidamos que possa ocorrer. Torna-se ainda mais escandaloso aceitar o pensamento economicista atual que alija o homem.

As justificativas que a ele dão sustento não mais se sintonizam com as necessidades da humanidade e sim, com e para uma minoria da população. O econômico se descolou do social e se torna necessário conciliar novamente as duas agendas.

> O século XXI terá pela frente a difícil tarefa de encontrar um equilíbrio entre a preservação da liberdade de mercado e controle de efeito social colateral que essa liberdade não apóia, mas engendra. (George, 2002 p.35)

1.3 O lado das empresas: a Serasa S/A

Podia-se ter uma privilegiada visão do *Ginete Serasa*[18], um impressionante conjunto formado por cavaleiro e cavalo, esculpido em aço, dominando majestosamente um bem cuidado jardim, suas grandes e antigas árvores, o espelho d'água. Era a entrada da nova sede da Serasa, na avenida Indianópolis, em São Paulo.

A voz metálica, soando da cabine de segurança, desejava saber com quem era a reunião. A menção do nome do presidente da empresa, não pareceu surpreendê-la. A identidade requisitada foi colocada em uma gaveta, prontamente, conferida e devolvida.

Em nenhum momento, houve contato físico. A voz saía de uma cabine da qual não se podia enxergar o interior. A presença humana ficava por conta do atento guarda, responsável pelo portão eletrônico de entrada. O ritual da segurança foi completado, quando ele abriu uma cancela e apontou o percurso até a entrada do edifício principal.

Já havíamos estado na nova sede outras vezes antes e a comparação com a antiga, localizada no centro da cidade, na rua José Bonifácio, era inevitável. As novas instalações eram modernas e espaçosas, com predomínio de metal e vidro. As do centro eram mais apertadas e por conta da idade, o prédio tinha um ar mais clássico.

A lembrança das primeiras entrevistas com os funcionários mais antigos foi inevitável. Eles relatavam como a Serasa havia começado com uma equipe reduzida e como se esforçaram para trazer aquele espírito fundador de uns poucos para os dois milhares de hoje.

O corredor que margeava o jardim e a escultura de aço teve de ser percorrido às pressas, devido a uma chuva fina. A sensação frustrante de não termos podido apreciar com calma a interessante vista foi interrompida em

---

[17] A referência ao Fórum Econômico Mundial que se reúne anualmente em Davos, não é mera coincidência.

18 *Ginete Serasa*: escultura de Maria Bonomi, 2001.

frente ao balcão à esquerda da imponente entrada, comandado por duas recepcionistas.

Na parte interna do prédio, não havia luxo. Predominava madeira e vidro, com acesso a um jardim interno. Na lateral direita, dominavam duas sóbrias salas de troféus com os vários prêmios recebidos pela empresa nos últimos anos. O arranjo impressionava e dava aquele aspecto respeitoso que as grandes organizações gostam de transmitir e que os funcionários que nela trabalham gostam de sentir.

O padrão eficiente de atendimento era o de sempre, independente de ser, desta vez, o presidente da empresa. Confirmado o horário previsto para a reunião e recebido o crachá de identificação restava-nos aguardar em uma das confortáveis poltronas do *hall* de entrada.

Antes, contudo, dirigimo-nos até o jardim de inverno com o intuito de apreciar o *Ser Alado*,[19] uma escultura em pedra destacando-se em meio a uma pequena queda d'água e o jardim. Após algum tempo, de volta ao *hall* sentamos em frente aos portões eletrônicos da entrada de onde se podia observar melhor o movimento das pessoas e aguardar a chamada.

A conversa inicial com o presidente da Serasa, em meados de 2002, veio-nos à lembrança. Naquela ocasião, apresentamos a proposta da empresa fazer parte da pesquisa para nossa tese de doutorado, projeto que se iniciara no início daquele ano.

Com a liberdade conquistada pelo companheirismo, dos tempos de Fundação Getúlio Vargas, nós conversamos sobre a responsabilidade social das empresas. A Serasa se credenciava nesse estudo devido a uma sólida história na área, o que permitiria-nos acompanhar os movimentos na área social das empresas, por meio de um exemplo real. Ele aceitou de imediato, mas desde então não mais nos falamos pessoalmente.

A pesquisa tomou seu curso por meio de entrevistas com vários funcionários envolvidos na área social durante um período aproximado de dois

19 *Ser Alado*: escultura de Domenico Calabrone, 1985.

anos. Esta última visita tinha o propósito de conferir impressões finais e oferecer os derradeiros agradecimentos.

Uma segunda lembrança predominou sobre a profusão de tantos estímulos: os contrastes e semelhanças entre as ONGs visitadas e a Serasa. Duas faces de um mesmo mundo. Não havia sido esta uma das principais razões deste projeto?

Recordamos, especialmente, uma das primeiras entrevistas feitas com o pessoal da área social. Buscávamos a visão deles sobre o papel das empresas quanto à necessidade de assistência social em um país carente desse tipo de ação como o nosso.

> O papel das empresas é este mesmo, gerar oportunidade, não é gerar assistencialismo... receber doação até um certo ponto é bom, só que chega uma hora em que você não se sente mais digno, respeitado, você não é um cidadão qualquer. Porque o que gera violência e tudo o que assistimos aí, não é a fome, é a falta de perspectiva...(SERASA SOCIAL - um, 2003).

Naquela época, já se podia observar que a questão estava mais ligada aos métodos de solução e menos ao problema em si. Podia aproveitar este momento para continuar a refletir sobre estas questões até que chegasse a hora da reunião.

1.4 O Ponto de tensão

As organizações são o tipo de sistema social predominante nas sociedades atuais. Embora não constituam uma invenção moderna as organizações de negócios, ou as empresas, dominam o panorama social contemporâneo, tornando-se, cada vez maiores e melhor estruturadas. Grandes corporações empregam centenas de milhares de pessoas, administram *budgets* maiores que o PIB de muitos países do mundo, e influenciam a vida de bilhões de pessoas com seus produtos e serviços. (Schumacher, 1981) (Galbraith, 1986,2004)

A vida dos indivíduos transcorre em uma interação constante com organizações comerciais, religiosas, políticas, culturais em todos os períodos das suas existências, com as quais interagem em diversos papéis: usuários, compradores, funcionários, fornecedores, parceiros, eleitores, avaliadores de performance, entre os principais.

Willian Whyte (1961), no início da década de 1960, nos Estados Unidos, destacou a importância desta interação, realçando o aspecto colonizador de corações em mentes das grandes organizações sobre os indivíduos, denominando-os de homem-organização (*the organization man*). Na linha do pensamento complexo, seria um autêntico *homo corporativus*. Robert Presthus, (1965) analisando também a sociedade norte-americana na mesma época, denominou-a *sociedade organizacional*.

Não é, portanto, um exagero afirmar que a sociedade moderna se caracteriza, em grande parte, por ser uma *sociedade organizacional* e nela atuar um *homem-organização* (*homo corporativus*). Sendo igualmente certo que, pela mesma razão, este é um campo de estudo tão concorrido. Principalmente quando se sabe agora - um pouco mais do que na década de 1960 - que os indivíduos que formam a base da sociedade, também podem influenciar as organizações. A relação indivíduo-organização é, sobretudo, uma relação de dupla mão. (Morin, 1995) (Chanlat, 1992,2000) (Drucker, 2001)

A função social da empresa está, portanto, especificada por sua profunda inserção no mundo moderno e pelo papel que desempenha no desenvolvimento econômico, político e social. De fato, a própria relação econômica em si, a primeira a que sempre se faz referência nesse caso, já demonstra a profundidade e a capilaridade dessa interação em sua origem. As empresas transformaram o mundo, criaram uma economia globalizada, sempre perseguindo oportunidades de negócios para seus produtos e serviços. Como resultado, foram afetados para o bem e para o mal, populações, natureza e culturas.

Dentro desta perspectiva, pode-se identificar uma empresa de negócios operando em basicamente três níveis de ambientes: a) um nível macro, no qual se processam as relações de natureza social e cultural mais ampla e comum a todas as organizações e pessoas; b) um nível mais restrito formado por seu

mercado, é o ramo de atividades de seu negócio e c) o ambiente interno, a própria organização em si, destacando-se as pessoas e recursos que conferem as competências necessárias para disputar um determinado mercado. (Andrews, 1965) (Porter, 1992) (Kotler, 2000)

Do ponto de vista das empresas, considerar os impactos de sua atuação sobre um público ampliado possibilita uma visão do conjunto mais precisa. Incluir a comunidade e o ambiente na pauta dos interesses das organizações provoca a compreensão das interações em sua natureza sistêmica; os pólos ficam menos isolados e percebe-se o funcionamento recursivo de tal conjunto. (Henderson, 2003) (Morin, 2002) (Capra, 2002)

Sua principal contribuição foi trazer ao debate a interdependência das ações de mercado, por meio das interações dos seus diversos agentes, como se pode observar pela recente abordagem dos *stakeholders*[20]*.* (Donaldson; Preston, 1985) (Jones, 1999) (Freeeman, 2000) (Jensen, 2002)

Como um *mobile,* os movimentos se tornam resultado de interações da parte e todo e vice-versa. Pode-se vislumbrar, por meio do tetragrama: ordem-desordem-interação-organização, o tecido complexo que se forma nas interações sociais (Genelot, 1998) (Morin, 2002). São muitos os fios que constituem a trama e a urdidura necessárias para sua constituição; sem eles, não se consegue identificar as partes constituintes. Isolados, não mostram o produto final de sua combinação. (Carvalho, 2003)

Dentro desta perspectiva, as empresas enfrentam inúmeros desafios no seu cenário de atuação. O foco de sua atenção deve ser reajustado para incluir partes do ambiente, não previstas nos tradicionais manuais de administração. A antiga restrição das atividades das empresas no âmbito dos negócios está sendo revisada para além das simples trocas de mercadorias, ou serviços. (De Masi, 2000) (Sen, 2000) (Zuboff, 2002)

Por esta razão, bem como pela decisiva posição no sistema descrito, as organizações são particularmente afetadas pelas mudanças nestes ambientes, enquanto origem, simples tráfego, ou destino de atividades de todos os tipos.

[20] Expressão que designa, além dos tradicionais *shareholders*, ou acionistas, outros públicos que têm interesse na empresa: fornecedores, compradores, comunidade, funcionários, governos, etc.

As empresas são influenciadas por essas forças - uma espécie de matriz institucional, que funciona como input para a formação de estruturas organizacionais ajustadas ao contexto que se apresenta (Selznick, 1957). O próprio estabelecimento de tais relações mostra a necessidade de que exista um entendimento apurado das tendências explícitas e potenciais nesses ambientes, como também uma comunicação constante entre seus diversos sujeitos (Fonseca; Machado-da-Silva, 2001).

Embora não constitua uma perspectiva recente, a modelização dessa ótica estrutural-funcional (Motta; Vasconcelos, 2004) recebeu grande impulso com a difusão da linha institucionalista de pesquisa na qual o ambiente é visualizado como um repositório de redes relacionais e de sistemas culturais que são difundidos e incorporados pelas instituições em um mesmo campo de atuação, ou com os quais se mantêm relações. Assim, organizações moldam-se segundo outras organizações, uma forma de isomorfismo institucional, no qual padrões de atuação são mantidos, tanto normativamente, quanto cognitivamente. (DiMaggio; Powell, 1983) (Powell, 2003)

A forma como Edgar Morin (1995) se refere à relação entre empresas e mercado reflete bem essas questões de origem. Para ele uma empresa, ao produzir coisas e serviços, ao mesmo tempo produz a si mesma (autoproduz), ou seja, produz os elementos necessários à sua sobrevivência e à sua própria organização. Dessa forma, organizações precisam dos indivíduos e estes das organizações.

É, portanto, dentro dessa perspectiva simultaneamente, endo-referente e exo–referente, que as empresa deveriam desenvolver os princípios, valores e práticas que visam à sobrevivência. Sociedade e empresas se completam e se dinamizam em uma troca periodicamente ajustada, processo que demanda, portanto, um permanente diálogo, necessário para se estabelecer relações entre as partes.

A intensificação das mudanças tecnológicas nos últimos cinqüenta anos e a globalização dos mercados significaram um impacto profundo, tanto para as organizações, quanto para a sociedade (Stiglitz, 2002). Para aquelas: maior intensificação da competição e luta pela sobrevivência. Para esta: profundas mudanças nas regras de trabalho e nos hábitos de consumo. E, por fim, para o

referido campo de estudos: o pronto reconhecimento da importância das abordagens sistêmicas para o melhor entendimento das interações das forças do mercado. (Motta; Vasconcelos, 2004)

A produção, o deslocamento e a estocagem de bens – que marcou tão decisivamente a sociedade industrial – constituem na atualidade, sem deixar de ser importante, um problema menor na organização econômica. A sociedade toma, de maneira célere, a forma de uma rede, com características marcadamente virtuais. O *click and brick*[21] se torna a aspiração maior do *e-commerce*: o novo e exponencialmente crescente varejo virtual. (Castells, 2000,2003) (Rifkin, 2001)

O desfrute do benefício de um bem tangível ou não, à distância de um clique no mouse, vem se tornando mais substantivo que sua posse, mostrando os primeiros indícios de uma economia que caminha para um modelo pautado pela fruição e o acesso, ou seja, deslocamento e desfrute, em lugar da imobilização e posse. (Castells, 2000,2003)

Não é uma mudança desprezível. A criação de um *cyberspace*[22] emerge como o fenômeno que diz muito sobre os movimentos provocados pela revolução tecnológica nas transações comerciais e na evolução das relações das organizações com os indivíduos. Neles, ao que tudo indica, há uma sensação de cisão entre seus papéis de funcionários, clientes e cidadãos.

As empresas se encontram na posição de principal arena na qual tais relações interagem mais intensamente, posto que são portadoras dos papéis de empreendedoras, empregadoras e vendedoras. Presas a antigos modelos gerenciais, as organizações têm encontrado dificuldade em entender e atender estes novos tempos. (Zuboff; Maxmin, 2002)

Não é mais suficiente desenvolver produtos, ou serviços de qualidade, a preços acessíveis, para se obter o reconhecimento social. Da mesma forma que pagar os salários e benefícios trabalhistas em dia é uma obrigação, torna-se necessário também um maior esforço no sentido de ultrapassar antigas fronteiras funcionais, notadamente aquelas que o desenvolvimento histórico do

[21] Figurativamente, o ato de clicar e obter produtos e serviços nas compras pela Internet.
[22] Como evolução de um *market place* para um *market space*.

sistema capitalista, tornado hegemônico, desenhou para elas. (Arrighi, 1996) (Wallerstein, 2001,2003)

Ao lado dos tradicionais esforços dedicados à sobrevivência em seus ramos de atividade, surge a demanda, cada vez mais intensa, por maior participação nas questões sociais e ambientais, apresentada pela sociedade civil. Uma ética dos negócios é proposta, discutida, requerida (Srour, 1998) (Ferrel, 2001) (Lipovetski, 2004).

Torna-se necessário descobrir convivências e combinações entre tradicionais práticas de mercado e recentes responsabilidades sociais e ambientais. Esta área do panorama, até então obscura, mostra-se repleta de novas variáveis, operando em níveis de interações cada vez mais complexos. (Wood, D., 1991) (Carroll, 1999) (Borger, 2001)

Entre o estranhamento funcional e o entusiasmo cidadão, novos modos de intervenção têm sido buscados pelas organizações de negócios, objetivando cumprir com eficiência suas novas funções, muitas vezes tentando combinar competências distintas exigidas pelo novo espectro de atuação, agora muitas vezes ampliado. (Margolis; Walsh, 2003) (Matten; Crane, 2005)

Esta questão tem ocupado a pauta das organizações com persistência nos últimos anos, ajudando a lançar mais luz e, algumas vezes, calor no debate sobre as fronteiras das empresas de negócios. A discussão sobre a função das organizações na sociedade é assim trazida à tona, com amplo envolvimento dos históricos setores nela inseridos: governo, sociedade civil e mercado. (Landin, 1993) (Fernandes, 1994) (Alves, 2002) (Fischer, 2002)

O tema possui um dinamismo incomparável pela natureza de suas causas, como também dos múltiplos desdobramentos. Tomando-se somente uma polaridade inicial, empresas e sociedade, já se percebe o potencial gerador de dificuldades e obstáculos para sua conceituação.

Esse debate transcorre sob uma carência de dados empíricos relevantes, como também por meio de terminologias distintas indicativos reveladores do caos conceitual que o caracteriza. Os termos mais utilizados para caracterizar esse fenômeno são: responsabilidade social empresarial, ou

corporativa, ética nos negócios, cidadania corporativa, ou empresarial. (Melo Neto; Froes, 2001) (Ashley, 2002) (Alessio, 2004)

Embora a questão pareça consensual, pela concorrida adesão da comunidade empresarial, exposição nos meios de comunicação, publicações acadêmicas e de mercado, cursos oferecidos nas principais escolas, e a persistente permanência como importante pauta nas agendas dos principais organismos internacionais, esse movimento está longe disso. De um lado pela sua complexa execução, e por outro, pelos desdobramentos causados por suas interações.

De fato, constitui hoje um ponto de tensão para o modelo de gestão empresarial e de suas relações com a sociedade. Deve-se ter uma visão ampla dessa tensão, pois seu núcleo é simultaneamente: a) conseqüência de uma convergência de causas que se revelaram durante, pelo menos os últimos trinta anos; b) potencial motor do modelo de sociedade que se escolherá para viver nas próximas décadas. (Lipovetsky, 2004) (Morin, 2004)

O principal elemento desse ponto de tensão é o embate entre a orientação que se pretende, doravante, dar à sociedade. Trata-se do choque causado quando se busca dialogar sobre duas visões distintas da sociedade, a econômica e a social, cujo diálogo é prejudicado por serem portadoras de lógicas diferentes: a lógica de mercado, voltada pela acumulação individual e a da comunidade volvida para a solidariedade e compartilhamento. (Ramos, 1989) (Polanyi, 2000)

Capítulo 2 - Pensamento complexo e as organizações

2.1 A trama e a urdidura

O pensamento complexo expressão, que se tornou conhecida no Brasil pela obra de Edgar Morin, refere-se a uma abordagem paradigmática e epistemológica, que pressupõe, para os componentes de um sistema complexo, sua profunda interdependência, interações imprevisíveis e emergências radicais.

> A noção de sistema não se reduz aqui a uma superposição de partes, na medida em que sua totalidade nunca se identifica ao somatório de suas partes, e isso porque imprevisibilidades, instabilidades e polidependências impedem que isso ocorra. (Carvalho, 2003 p.99)

Como um sentido geral, o pensamento complexo busca a *unitas multiplex*, ou seja, a unidade na diversidade, unir o que estava separado e vice-versa. Não é possível estabelecer um método normativo e aplicativo deste pensamento para se estudar os sistemas. O *Método* de Morin, título de seis de suas obras, refere-se somente à forma de pensamento complexo sobre as diversas problemáticas neles contempladas.

Há que se considerar que a popularização do termo complexidade, no mundo anglo-saxônico principalmente, tem sido mais empregado dentro do escopo das pesquisas do Instituto Santa Fé, inspiradas na *matemática do caos e da complexidade* (Giovannini, 2002) (Capra, 1999,2002), na biologia evolucionista, como também, no conceito das *estruturas dissipativas*, desenvolvido por Ilya Prigogine (2001). Também conhecidos como *sistemas complexos adaptativos*, seus princípios podem ser condensados na idéia de um processo harmônico de diversos aspectos: autonomia, coerência, adaptação e aprendizado e agregação em níveis crescentes de complexidade. (Agostinho, 2003)

> ...sistemas complexos adaptativos são organizações em rede formadas por inúmeros agentes, os quais são elementos ativos e autônomos, cujo comportamento é determinado por um conjunto de regras e pelas informações

> a respeito de seu desempenho e das condições do ambiente imediato. (Agostinho, 2003 p. 28)

As empresas vivem em um sistema complexo, devido a sua interação com a sociedade se processar na forma de uma teia de relações recursivas, na qual sua própria atuação torna-a produto e produtora de si mesma. Não podendo existir independentemente, do ambiente onde se insere, toda e qualquer ação provocada por sua atuação retornará sobre si, nem sempre da forma planejada.

> Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas... se unem formando um agregado que também passa a comportar-se como indivíduo...o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões presentes no ambiente (externo e interno). (Agostinho, 2003 p. 36)

Nada pode ser determinado em definitivo, pois não se detecta o acaso; definir tendências é o máximo que se pode obter. Ilya Prigogine (2001) pensa os sistemas sempre alcançando alguma organização, por meio da autonomia organizadora emergente de seus ajustes internos. Trata-se de uma física do não-equilíbrio portando, no núcleo de seu argumento, os princípios das *estruturas dissipativas* e das *bifurcações*.

Estes dois princípios podem ser resumidos de uma maneira bastante esquemática, da seguinte forma: os sistemas tendem ao desequilíbrio em função da entropia explicada pela segunda lei da termodinâmica; quando isto ocorre, ou seja, quando se encontram longe do ponto de equilíbrio, os sistemas buscam novos tipos de organização. A irreversibilidade pode se tornar fonte de nova organização, e a auto-organização que surge dos pontos de bifurcação são, por sua vez, as opções dissipativas do sistema.

> O aparecimento das estruturas dissipativas ocorre em ‘pontos de bifurcação’...Nas bifurcações, existem, geralmente, muitas possibilidades abertas para o sistema, das quais uma é realizada ao acaso...Como resultado o determinismo se quebra...(Prigogine, 2001 p. 28)

Vivemos em um mundo em construção, onde o incerto e a diversidade ocupam o lugar de impulsionadores do devir. O tempo do determinismo da

ciência clássica, pautado pela mecânica newtoniana, não mais tem lugar, nos dias de hoje. Ao automatismo desta fase, deve-se antepor o vir-a-ser, a criatividade, em suma. Um mundo onde cada bifurcação é uma nova possibilidade. Não mais de previsibilidades automáticas, pós-humanas, mas da riqueza de se participar de um universo e de um mundo em construção.

Não há mais a possibilidade das certezas, do demônio de Laplace, que bem informado sobre o que incluir em suas equações, poderia mapear com precisão o futuro. É um mundo de escolhas, talvez probabilístico, mas não mais, determinístico. *A condição humana reside em abrir-se à possibilidade da escolha...Nesse sentido o futuro é incerto porque é aberto*. (Prigogine, 2001 p. 41)

No que se refere à divisão entre as ciências físicas e as sociais, necessitamos de uma reconciliação entre os saberes que permitam conduzir a uma integração positiva em benefício da humanidade. Em seu raciocínio, não existindo mais a diferença entre as ciências exatas e as sociais, todos os campos podem ser estudados dentro dos mesmos princípios de uma natureza ativa e criativa, na qual, tanto a cosmologia, quanto a história humana obedeçam a flecha do tempo. Há uma direção, certamente obediente às bifurcações e dissipações, mas é ela que tem ser investigada.

> Sem limites, prefiro pensar que o Universo é um vir-a-ser, como a natureza, como o homem. A nova formulação das leis da natureza, que articula as noções de lei e evento, não unifica estes vires-a-ser múltiplos, mas afirma sua coerência... a afirmação desta unidade, permite a apreciação da diversidade. (Prigogine, 2001 p. 60)

A reflexão sobre o pensamento de Prigogine remete a uma questão central desta tese: as relações. Por qualquer vetor que se observe, o foco parece estar nos conduzindo a um ponto de tensão ligado à organização das relações, seja com a natureza, entre indivíduos ou destes com as organizações e vice-versa, que ocuparam o lugar central das interações em nossa sociedade.

Este argumento central passa pelo fato da organização da sociedade em suas múltiplas formas, estar obedecendo a um princípio de rede, que não passou despercebido a Prigogine (2001).

> "A que ponto chegamos? Estou convencido de que estamos nos aproximando de uma bifurcação conectada ao progresso da tecnologia da informação e a tudo que a ela se associa, como a multimídia, robótica e inteligência artificial. Essa é a 'sociedade de rede', com seus sonhos de aldeia global". (Prigogine, 2001 p. 18)

É um mundo virtual que se forma, e toma consistência, a partir das relações, das sinapses entre os seus componentes, mesmo a nível macro-sistêmico como homens, sociedades e máquinas.

Para Joël de Rosnay (1997), um novo ambiente para um novo homem, o *homem simbiótico*, em permanente e estreita relação com as máquinas. O próprio ecossistema ganha vida e se transforma em outra categoria de ser, o *cibionte*, no qual os homens entram com os neurônios, as máquinas com os processos e a natureza com a materialidade.

Na visão de Castells (2000,2003) um *mundo informacional* plugado na *word wide web,* fluindo na velocidade da luz, comunicando-se em tempo real, criando novos padrões culturais na sua própria dinâmica. A fruição deixa de estar baseada na posse, e transfere-se para o acesso. O mundo material se distancia da fruição luminosa do mundo virtual.

2.2 A auto-eco-organização

O conceito de auto-eco-organização que Morin divulgou, a partir do final dos anos 1970, tornou-se fundante para análises de caráter sistêmico, como as que envolvem macrossistemas do tipo sociedade e mercado. Sua definição de *complexus,*[23] à semelhança daquilo que é tecido junto, inspirou a abordagem de trama e urdidura presentes nesta tese. Este pensamento complexo reassocia o que está dissociado, comunica o que está incomunicável, religa o que está separado. (Carvalho, 2003)

O pensamento complexo busca a conjunção como elemento que rejeita a disjunção de origem cartesiana ao reconhecer a multiplicidade e

[23] Do latim plexus, plecto, plexi; o que é enlaçado.

multidimensionalidade dos fenômenos e, portanto, a presença do sujeito no objeto. O que se torna razão suficiente, para não considerá-los isoladamente, e sim interagindo em um anel recursivo de caráter permanente provocando conjunções entre o uno e o múltiplo, a *unitas multiplex*. Este conceito é inspirador para se pensar as organizações de negócios, sempre envolvidas em uma permanente operação de troca com seu ambiente.

Por esta estratégia, um conceito remete a um outro conceito, devendo ser compreendido na intercomunicação e na forma como seus elementos constituintes convergem para um centro de força (Deleuze; Guattari, 1992). É preciso, portanto, ver a intercambialidade dos fenômenos para entrar-se neles, fugindo do conceito simplificador de entendê-los, sem neles penetrar.

Por esta razão, a metáfora do *complexus* nos ajuda a entender o conceito da auto-eco-organização. Tecer em conjunto. Atuar no mundo, no sentido de que não se pode gerenciar a complexidade, somente na complexidade. Em nosso caso, a diferença entre o artigo e a contração é mais que uma mera semântica. Trata-se de pensar a natureza das interações em um tetragrama de ordem-desordem-interação-organização que se encontra presente em todos os organismos vivos, apresentando-se sempre na forma de unidades ambivalentes e instáveis – produzindo emergências e retroações - nunca uma caixa preta, pois se assim fosse estariam condenados à entropia, de acordo com a segunda lei da termodinâmica.

Dessa forma, duas categorias interdependentes são necessárias para se entender esse processo: a dos constituintes em si (sua condição de inseparabilidade entre sujeito e objeto) e a do que é tecido (o produto dos acontecimentos). O que ocorre no mundo fenomenal permite entender uma verdadeira organização, semelhante à observada nos sistemas vivos, evidentemente abertos.

São três os operadores que possibilitam entender que, para o pensamento complexo, os acontecimentos não são programáveis, necessitando, portanto, da estratégia, para lidar com o novo. São eles: a dialógica, permitindo, ao mesmo tempo, associar termos complementares e antagônicos; a recursividade, como sendo o processo autoconstitutivo, no qual

os efeitos são causas e produtores daquilo que os produziu; o holograma, em que a informação do sistema está presente, tanto nas partes, como no todo.

Uma boa maneira para se começar a lidar com esta situação é entender que a empresa não é sua própria realidade. O cenário de atuação de uma organização é determinado, por um lado, pelo entendimento do ambiente na qual opera e, por outro, por sua ação neste mesmo ambiente.

A organização se cria mediante interações complexas, tanto endógenas, quanto exógenas. Como já mencionado, é preciso encarar o fato de que a existência de uma organização é determinada na forma do circuito auto-eco-organização. Este pensamento implica uma abordagem diferenciada, metassistêmica, das situações que devem enfrentar para manter-se com sucesso, em seu ramo de atividades, na medida da adaptação mais eficaz ao meio ou mercado.

O conceito de emergência é essencial para o entendimento do princípio sobre o qual o mercado consiste em um mapa a ser desenhado permanentemente. A idéia-chave, neste aspecto, é que os sistemas e organizações podem criar manifestações que não podem ser deduzidas a partir de componentes isolados destes mesmos sistemas, ou organizações e nem a ele reduzidas. As emergências não são nem epifenômenos, nem superestruturas, mas qualidades superiores da complexidade organizadora. (Morin, 2002 p. 301)

O mercado, por este raciocínio, transforma-se em um meio auto-eco-organizado pelas suas próprias emergências, contemplando tanto a ordem, quanto a desordem. Portanto, estaremos perseguindo, também, algumas resistências, desvios, clandestinidades; a oposição é necessária, o desacordo, uma força motriz. A unidade vive no seio da diversidade, o todo não explica as partes e nem estas explicam o todo.

Tomar uma organização de negócios como exemplo do sistema capitalista oferece apenas um padrão referencial, da mesma forma que este explica em parte a sociedade atual. A soma das partes não constitui necessariamente o todo. As emergências dissipativas, observadas atualmente,

são uma amostra da imprevisibilidade produzida pelo sistema. Na verdade, é o resultado que pode ser obtido com os recursos disponíveis.

A metáfora da tapeçaria é ilustrativa nesse caso. Para se produzir um tapete, é necessário se dispor de alguns elementos: fios, urdidura, artesãos e uma idéia sobre o que se pretende tecer. O objetivo a ser alcançado determina o processo: as cores e a trama do desenho, a qualidade do material, o local de produção e a habilidade dos artesãos são arranjados e disponibilizados para este fim.

O resultado final só se concretiza se tudo estiver operando em certa harmonia, dentro do contexto dado. Se qualquer uma das partes do processo não estiver em pleno equilíbrio com o projeto final, este dificilmente atingirá o resultado desejado. E, talvez nunca atinja um patamar superior de excelência: de uma feita, poderá falhar no nível técnico ou artístico ideal; de outra, no nível humano, com a insatisfação das pessoas.

A complexa tapeçaria que se aprecia hoje é como um *mobile* calidoscópico, mudando sua forma a cada sacudidela, a cada brisa. Para entendê-lo, é preciso colocar em suspensão os paradigmas e as explicações reducionistas.

2.3 Saindo da zona de conforto, entrando na zona de expansão.

A percepção geral de viver em uma nova era, porém sem contorno e conteúdo definidos, indica uma época de transição, na qual os paradigmas tradicionais esclarecem pouco sobre o futuro. Classificar a sociedade atual, por exemplo, como pós-industrial, explica muito bem o que já não somos mais e pouco sobre o que ainda seremos, como bem apresentou Domenico de Masi (1999), destacando uma extensa lista de potenciais títulos.[24]

[24] O autor seleciona entre outras: virtual, digital, acesso, redes, serviços, informação, conhecimento, individualidade, tecnologia, globalização, subjetividade, espetáculo, mass media, estética e descontinuidade.

Não há mais zonas de conforto, no sentido das certezas, e do caminho cujas regras se conhece de antemão. É necessário, mais do que nunca, buscar as zonas de expansão, trilhar um caminho desconhecido de regras difusas e incertas. Regras importantes estabelecidas e validadas, durante a Era Industrial, como as relações de trabalho, em grande parte baseadas no trabalho fabril, estão se modificando rapidamente.

A estrutura do mercado, organizada para dar conta de uma economia baseada na circulação de bens, depara-se com uma nova economia de serviços que virtualiza a circulação de bens e capitais. A mortalidade de empresas e produtos aumenta em escala exponencial, e as organizações têm que aprender a lidar como um consumidor mais experiente nos hábitos de compra, e cada vez mais exigente por qualidade e variedade de produtos e serviços.

Ao se deparar com o cenário da complexidade à sua frente, os gerentes das organizações conscientizam-se de que a época das receitas prontas está terminada, e que se inicia uma nova era: lidar com um mercado mutante, de características voláteis, difíceis de serem capturadas da forma usual.

Esta complexidade é um desafio para os dirigentes, diz Dominique Genelot (1998) apontando cinco fatores a serem observados pelas empresas para dar conta do problema: a proliferação dos modelos de gestão, a procura por novos valores, as mudanças nas relações de trabalho, a incerteza quanto ao futuro e a ampliação das interdependências (p.31)

Ao enfrentar este cenário de rápidas mudanças, fica evidente que a tradicional ferramenta do planejamento empresarial, principalmente o de longo prazo, necessita ampliar o nível de eficácia. O conjunto de elementos, que o mesmo Genelot (1998) reúne como responsáveis pela crescente complexificação do cenário em que vivemos, ilustra o clima de incerteza que mencionamos anteriormente: a explosão das novas tecnologias de informação e da comunicação, o crescimento das atividades imateriais, a globalização (*mondialisation*), a aceleração demográfica e as profundas mutações da ciência (p.41)

Na linha do pensamento típico de negócios, já lembrava Drucker (2000) que a mudança é uma contradição, potencialmente geradora de insegurança, pelo desconhecido do traçado. Sendo, por outro lado, necessária para dar condição de continuidade à empresa, pois é por meio dela que a inovação pode surgir e, com isso, a criação de diferenciais competitivos que propiciam um melhor desempenho nos negócios. Mudança e continuidade devem ser entendidas como pólos e não como opostos. Para ele, a principal atitude no gerenciamento da mudança é abandonar o passado. Não se pode criar o amanhã, a menos que antes se jogue fora o ontem. (p.65).

É claro que esta posição é muito difícil no mundo empresarial, devido ao fato de as organizações serem concebidas para ter continuidade. De alguma forma, o conceito de continuidade foi e tem sido confundido com cristalização de hábitos e práticas. Em relação a este ponto, há que se reconhecer uma certa confusão de conceitos, cuja origem pode estar no conflito entre a zona de expansão e a zona de conforto, às quais já se referiu.

É preciso competir pelo futuro como já destacavam Hamel e Prahalad (1995). A questão primordial das organizações é competir pelas oportunidades que se delineiam no devir; elas têm que estar preparadas técnica e intelectualmente, para deduzir dos movimentos do mercado as oportunidades e, no tempo adequado, desenvolver as core competences para atendê-las.

> ...a alta gerência precisa saber que novos benefícios, ou 'funcionalidades', serão oferecidos aos clientes na próxima década, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar... (Hamel; Prahalad, 1995 p.124)

São questões de sobrevivência, fator-chave nos procedimentos gerenciais das organizações, e Thomaz Wood (2000) chama a atenção para este fato, percebendo a importância que o rompimento de regras do *best way* taylorista vem ganhando:

> Assistimos continuamente a mudanças estruturais e conjunturais impressionantes. (...) Não há opção à mudança (...) o paradigma mecanicista das mudanças puramente estruturais deve ser abandonado e os administradores devem incorporar novos valores ético-humanistas e dominar

> conceitos filosóficos, sociais e políticos. (...) Vivemos uma era de ruptura...(Wood,T., 2000 p.29)

Não é tarefa fácil, mas o raciocínio segue na mesma direção da constatação desenvolvida por Morin (1995), na qual, em um universo de ordem absoluta, não poderia existir evolução.

> Não há nenhuma receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente, por outras palavras, na aptidão do conjunto da organização para regenerar-se e para reorganizar-se, ao fazer frente a todos os processos de desintegração. (Morin, 1995 p.130)

2.4 Indivíduos e organizações: o todo e as partes

Após décadas de estudos sobre a natureza das organizações o atual *mainframe* parece estar se dirigindo para uma abordagem de visão mais humanística, destacando e relevando os aspectos cruciais do papel que os indivíduos representam nesse campo, Reed (1999) Burrell (1999) Wood. T., (2000) Drucker (2001). Abranda-se o encanto tecnológico e cibernético com a conscietização de que as máquinas e sistemas não pensam, ao contrário dos indivíduos.

Usando, à maneira do pensamento complexo, uma tríade formada por indivíduos, sociedade e empresas, podemos pensar nas relações recursivas entre estes sujeitos. A coexistência de múltiplas dimensões e momentos que não se confundem, mas não podem ser separados é a matéria-prima do pensamento complexo. Assim, os indivíduos formam a sociedade, as empresas e estas, por sua vez, influenciam os indivíduos, formando um circuito em anel (*boucle*) auto-eco-organizado.

O ecossistema é uma totalidade organizada integradora dos sistemas vivos que nele se integram. Usando esta metáfora, pode-se dizer que, das organizações biológicas mais complexas, nascerão organizações sociais complexas, como forma de abrigá-las e dar vida a elas. A sociedade humana é,

portanto, um fenômeno social natural e conseqüência da organização individual.

> Sociedade e individualidade emergem como realidades complementares, concorrentes e antagônicas: a sociedade restringe a individualidade, mas lhe oferece as estruturas que lhe permitem expressar-se. E a diversidade individual contribui para a variedade da sociedade, tal como a variedade social permite a diversificação dos tipos individuais. (Córdova, 2004 p. 9)

Isto significa que a empresa é uma instituição que deve se permitir uma visão multilateral no sentido de que, simultaneamente, centra-se sobre seus problemas de ordem econômica e abre-se para incluir problemas de outras ordens presentes na diversidade do mundo social. Assim, na busca de sobrevivência em um território desconhecido, abre-se paras as empresas a necessidade de se aplicar toda a informação e conhecimento disponível na época, para atingir seus objetivos. É preciso enfrentar a prática, recorrendo, ora ao controle cortical (cerebral), ora ao controle ambiental (externo), para encontrar as soluções.

Tomando as competências que Morin (1973,1995) considera como aptidões organizacionais: programar (computar), solucionar (heurística), combinar meios e fins (estratégia) e criar (inventividade), percebe-se que uma empresa não pode ser sua própria realidade. Como uma profecia auto-realizável, o percurso pelo território depende do mapa que é concebido.

Uma postura autocentrada exclusivamente nos elementos de seu negócio levaria à tendência de se concentrar nos níveis programáticos e heurísticos; ela seria, portanto, somente um sistema reativo e solucionador de problemas. Este constituiria o preço a pagar pela perda da inventividade, que uma troca mais intensa com o ambiente mais amplo, diversificado permitiria.

> A empresa não pode ter outras ‘realidades’ além daquelas cujos modelos são construídos pelos autores...se, o mapa não é o território, não é verdade que algumas vezes, o território possa se tornar como e pelo mapa que construímos? (LeMoigne, apud Genelot, 1998 p.11)

Estas questões levam a voltar à reflexão, apresentada na Introdução, sobre a impossibilidade de se simplificar as complexas atividades de uma

empresa. O próprio termo utilizado para definir as empresas como organizações de negócios pode gerar confusão; a principal noção de organização é, principalmente, relacionada com os sistemas vivos e, por esta razão, a metáfora auto-eco-organização é bastante atraente dentro dos limites que a migração de conceitos permite. A empresa não é uma unidade de sistema vivo; consiste em um sistema social, uma comunidade viva integrada em ecossistemas maiores.

Quando a definição de organização é utilizada no sentido de providenciar os arranjos para se atingir um determinado fim, ela privilegia os processos e estruturas, com ênfase nos sistemas estáveis. Mas, uma empresa também pode ser vista como uma instituição, no sentido de que produz sentido, e valor, de forma endo-referente e exo-referente, como já se falou antes. Na visão de Guy Berger (2004), uma empresa tem necessidade fundamental de um modelo dialógico, como um operador que permita alcançar objetivos heterogêneos entre si e, muitas vezes antagônicos, como por exemplo, conciliar necessidades empresariais, individuais e coletivas. Para ele, na empresa ocorre

> ...a sobreposição das situações de grupo (conjunto de interações entre pessoas), de organização (articulação de recursos materiais, humanos, simbólicos com vistas à realização de um conjunto de objetivos e finalidades) e de instituição (produção de sentido e de valores). (Berger, 2004 p. 42)

Se uma empresa reduz a relação com as pessoas, por exemplo, a uma lógica dialética de organização, na qual existem consumidores com necessidades a serem providas e profissionais a serem utilizados, limita sua relação à dimensão *homo corporativus* (*homo economicus/faber*) e *homo consumans*. Contudo, o *homo complexus*, principalmente, nas características do indivíduo parentético atual, demanda uma atenção mais substantiva e quer ser percebido como um sujeito-autor, no sentido que lhe dão Ramos (1989) Morin (1996) Zuboff e Maxmin (2002) e Guy Berger (2004).

Este sujeito-autor requer uma conquista de autorização (Berger, 2004) no sentido de que deseja uma participação ativa e mais assertiva na relação com as instituições. Não é de se surpreender que as mais recentes estratégias

de marketing sejam baseadas no relacionamento com os clientes. Evoluindo dos *customer relationship management* (CRM) da década de 1990, para o sugestivo *permission marketing* (marketing de permissão) deste início de século XXI. (Kotler; deBes, 2004) (Azevedo; Pomeranz, 2004)

Berger (2004) realça a importância da educação para o desempenho eficiente destas múltiplas atividades empresariais; ela, de fato, deveria ser uma atividade-chave na empresa. A educação tem ambas as funções sobre o sujeito: resolver urgências (treinamento) e transformação (formação).O sujeito-autor está no âmago do processo de organização, em ambos os pólos principais de sua produção e só pode ser realmente conquistado, quanto mais realizado em suas necessidades, inclusive subjetivas, sentir-se.

> A diferença reside, sem dúvida, em que a primeira dessas orientações - organizacional – vincula-se a objetivos circunscritos, definidos, programados, enquanto a outra – a educativa – inspira-se em valores mais indefinidos, mais 'inacabados', expressos em termos de finalidades, antes de serem traduzidos em objetivos mais operacionais. (Berger, 2004 p. 44)

Diferentemente de máquinas e processos, as pessoas pensam e sentem, sendo esta a razão principal da grande ênfase na educação corporativa. A evolução dos programas tradicionais de treinamento para as universidades corporativas inclui o aspecto novo da transformação pela educação. Constata-se que para se desenvolver um indivíduo, é necessário ir além de ensinar habilidades; é preciso desenvolver aptidões para pensar, decidir, inovar, colocar em prática.

As três palavras envolvidas nesta equação, de origem latina, são bem sugestivas: *desenvolvere* (*des* = para ênfase + *en* = para dentro + *volvere* = mudar de posição); *trahëre* (trazer, portar algo); *ex ducere* (*ex* = de fora + *ducere* = conduzir). (Moretti, 2001)

> Mesmo que os valores ensinados sejam previamente estabelecidos, na própria ação educacional dirigida à criatividade, flexibilidade de pensamento diferenciado, existe per si o desenvolvimento do educando como ser pensante independente do que esteja sendo ensinado. (Moretti, 2001 p.86)

Para as empresas, o desenvolvimento dos sujeitos é um desafio bem interessante. Internamente, impulsiona a educação para transformar seus quadros; externamente, amplia seus contatos, por ações sociais, em dimensões mais amplas que as meramente econômicas. Embora a discussão sobre a origem destas ações seja parte dessa tese, deve-se observar que elas podem ser insignificantes. As ações, tanto as de educação, quanto as sociais, têm possibilidades de ganhar autonomia e provocar efeitos não previstos no médio e longo prazo.

Existem vários momentos para a organização. O momento das pessoas, no qual se aplica uma lógica comportamental e de valores; o momento das inter-relações, quando se processam as trocas entre os indivíduos; o momento do grupo, em que um metaponto é introduzido, criando uma outra totalidade e, dessa forma, ultrapassando-se a polarização das relações individuais; o momento da organização, que é o da tarefa, dos processos, no qual impera a lógica da técnica, da economia, e, finalmente, o momento da instituição, da criação de significados e da inserção no social, no ambiente, ou ecossistema em que as organizações se inserem. (Córdova, 2004)

Esta questão institucional é decisiva para esta tese, pois apresenta a organização para além de uma perspectiva econômica e a expõe em uma dinâmica abrangente, totalizante.

> A perspectiva institucional coloca os problemas das estruturas macrossociais e macroeconômicas, os problemas de poder, os estatutos.Nele se colocam os problemas dos valores, das intencionalidades (alvos), dos fins que são, por sua natureza, inesgotáveis. (Córdova, 2004 p.15)

Seguindo esse raciocínio, para o homem organizacional encarado como um sujeito, não um simples subsistema organizacional, admite-se sua capacidade simbiótica de estabelecer sinapses com outros indivíduos e sistemas (Rosnay, 1997) e sua potencialidade entrópica, de autocorreção, que lhe confere enorme vantagem sobre qualquer sistema fechado.

A organização mesma deve-se concebê-la como um sistema aberto, em constante relação com outros sistemas, como já discorremos anteriormente. São unidades sociais intencionalmente construídas, ou seja, têm um propósito

que a elas confere condições de continuidade. As organizações não podem ser consideradas como prontas e acabadas, pois estão em constante movimento, adaptando-se aos movimentos do mercado e às necessidades de seus clientes. Admitir este pressuposto implica deslocar, para seu devido lugar, o papel do indivíduo na organização.

As empresas precisam desenvolver capacidades de migrar e mudar, para se adaptar a estas novas situações, principalmente adotando estratégias de facilitar, ao corpo de funcionários, a capacidade de aprender, não só a enfrentar as mudanças pessoais, dirigidas a uma atitude pró-ativa para a inovação, mas também a enfrentar a mudança interna nas empresas, que muitas vezes tiram-nos do conforto do "já sabido e conhecido", mas para uma nova atividade desconhecida e imprevisível em seus resultados.

As pessoas são muito mais fundamentais para a empresa, devido ao fato de o conhecimento estar, principalmente, na mente dos indivíduos, e menos nos sistemas de informação da organização. A importância dos outros capitais, como o financeiro, por exemplo, é de certa forma, minimizada pelo novo papel que o capital intelectual passa a desempenhar nas estratégias empresariais. O desenvolvimento criativo de novas formas de competição traduzida em inovações nas ofertas das empresas é originado principalmente pelos indivíduos.

A organização moderna é aquela que se mantém atuante em seu negócio, mas também perpetua existência, adotando práticas que se centram no desenvolvimento de valores e processos que tenham, no próprio cerne, o capital intelectual inserido nas pessoas da organização. A intensidade com que as pessoas se envolvem com os problemas da empresas tem um efeito diretamente proporcional aos resultados obtidos, sendo mais importante que qualquer outro esforço.

É claro que uma empresa existe para crescer, continuar existindo e dar retorno a seus acionistas, mas a forma como isto ocorre será mais facilitada se ela seguir alguns passos básicos, como sensibilidade ao meio ambiente, coesão e identidade, tolerância e descentralização e conservadorismo financeiro.

Para todas estas questões, o sentido e a direção do processo de transformação das empresas, em organizações de excelência, ou como se diz no jargão dos negócios, *empresa de classe mundial*, passa necessariamente, por manter as pessoas, comprometidas e identificadas em seus projetos pessoais e profissionais.

Se somarmos a esta preocupação legítima, um outro *stakeholder*, não menos importante, que é o consumidor, pode-se observar facilmente, a importância que o fator humano tomou na vida organizacional. Devemos analisar melhor como se processa a mudança de status deste *homo consumans* e deste *homo economicus/faber* transformados em sujeitos-autores. (Berger, 2004)

2.5 De que sujeito se fala?

Viveu-se uma época recente na qual se pensou que o sujeito estava ausente das ações, conforme lembraram Boltanski e Chiapello (2002). Talvez nenhuma época haja sacrificado tanto a crença de uma ação sem sujeito com estes últimos quinze anos, aos quais se atribui com freqüência a um 'retorno do sujeito' (p.649). De fato, o sujeito não está de volta por que ele nunca havia partido... a questão do sujeito é a da psique...é a questão do ser humano em suas inumeráveis singularidades e universalidades (Castoriadis, apud Ridel, 2004 p.40)

No sentido empregado, será preciso aproximar algumas noções de sujeito para permitir o diálogo entre o pensamento complexo e outras epistemologias. Assim, a *unitas multiplex* define o *homo complexus* moriniano, e assemelha-se à unidade genérica e singular do *homo humanus* de Chanlat (1992,2000); o sujeito-substantivo, que Guerreiro Ramos chama de *homem parentético*, concebido *prima facie* na relação com a organização, torna-se o *sujeito-autor* na concepção de Berger (2004) e Ridel (2004).

Para Morin (1996), a noção de sujeito é controvertida. Em muitas filosofias e metafísicas, confunde-se com a alma, pois nele se fixam o juízo, a liberdade e a vontade morais. Na ótica de algumas ciências que só observam

determinismos físicos, sociológicos, biológicos ou culturais, ele se dissolve (p.45). No ocidente, vive-se uma disjunção esquizofrênica em função do paradigma cartesiano que separa e opõe o mundo dos objetos (científico) ao mundo dos sujeitos (intuitivo, reflexivo).

Segundo ele, para se pensar o sujeito, é necessário dispor dos conceitos e noções de:

a) autonomia, essa é uma noção estreitamente ligada à de dependência, e a esta é inseparável da noção de auto-eco-organização dos seres vivos. Na base desse conceito está a recursividade, ou seja, a organização em forma de anel (*boucle*), pela qual um organismo se alimenta e é simultaneamente alimento do sistema em que vive;

b) indivíduo, que é um produto e produtor de sua própria espécie ou sociedade. O indivíduo é produto do processo de criação da vida e a sociedade criação das interações dos indivíduos.

Para Morin (1996), a noção de sujeito supõe a autonomia-dependência do indivíduo, ainda que não se reduza a isto. É necessário entender que, em seu conceito, a organização viva dispõe de informação, programa, memória, operadores fundamentais que permitem reorganizar, reparar e agir. Ou seja, a organização está aparelhada com um *computo*, necessário para a existência do ser e do sujeito.

O *cogito* cartesiano surge depois, pois necessita de um cérebro muito desenvolvido, uma linguagem e uma cultura, por outro lado, uma bactéria poderia dizer *computo ergo sum*. O ser computante é também provido de autofinalidade, ele computa por si e para si. Isto permite se colocar no centro do mundo conhecido, relacionar-se com ele, realizar ações de defesa, salvaguarda. Não há *cogito* sem *computo*.

> Aqui é onde aparece o sujeito com o computo e com o egocentrismo, onde a noção de sujeito está idissoluvelmente unida a esse ato, no qual não só se é a própria finalidade de si mesmo, mas em que também se é autoconstitutivo da própria identidade (Morin, 1996 p.49)

Este princípio de identidade se baseia simultaneamente na diferença e na equivalência, diferente do conceito aristotélico. Trata-se da fórmula “Eu sou

eu mesmo", que permite a posição egocêntrica do puro-sujeito e da objetivação de si mesmo. É um ato que expõe a diferença entre o "eu" e o "eu mesmo" e, desse modo, sua identidade, o que possibilita que o *computo* possa tratar objetivamente o ser sujeito. (p.49)

Há dois princípios associados nesta questão: a inclusão e a exclusão. No primeiro, podemos nos incluir, dizendo "nós". No segundo, infere-se que ninguém pode dizer "eu", em meu lugar, o que torna o sujeito único. Um terceiro princípio, a intercomunicação, pode ser incluído, quando há a comunicação com nossos semelhantes.

> Já podemos definir o sujeito como uma qualidade fundamental, própria do ser vivo, que não se reduz à singularidade morfológica, ou psicológica visto que, como dissemos, dois gêmeos idênticos, psicológica e morfologicamente, são dois sujeitos diferentes. É uma realidade que compreende um entrelaçamento de múltiplos componentes. (Morin, 1996 p.52)

Esse indivíduo traz consigo a fragilidade e a incerteza da existência. A primeira incerteza é que o "eu" não é nem único e nem puro; a segunda, a consciência de oscilar entre o tudo (para si) e o nada (para o universo). Sua vida é, naturalmente, muito mais ampla e plena de nuances e com muitos mais significados do que aqueles que são possíveis detectar somente por essas relações. Porém, como já argumentamos anteriormente, o poder gravitacional da organização é extremamente poderoso e determina grandemente, o ritmo, conteúdo e muitas vezes a forma da vida pessoal fora de seus domínios.

Como já se viu, seu lugar pode ser determinado por perspectivas epistemológicas diversas, e sua classificação será produto da visão de seus idealizadores segundo a orientação que escolheram. Centrar a posição deste indivíduo, enquanto um sujeito-autor, que trabalha para ser reconhecido por seu poder de autorização, possibilita ultrapassar as noções de sujeito-agente, da sociologia das organizações portador da racionalidade instrumental, ou do sujeito-ator da psicologia organizacional, que intencionalmente trabalha para modificar sua realidade.

> Esse sujeito que busca se exprimir e se dizer é igualmente um sujeito em tensão, dividido. Apoiado de maneira incontornável sobre esses elementos

> permanentes que representam seu invólucro corporal e sua biografia, ele está sempre dividido, sempre ameaçado de se assujeitado. Em tensão ele tenta constituir-se como unidade, reconhecer-se em seus diferentes papéis... (Ridel, 2004 p.40)

Esse indivíduo assume uma dimensão mais do que nunca complexa e, realiza-se, plenamente, na e pela cultura. Como ser biológico seria menor do que se tornou pela cultura, que lhe permitiu servir de depositário e veículo para suas conquistas, conservando e transmitindo o aprendido, possibilitando novas formas de apreensão.

Em uma visão antropológica, a sociedade vive para o indivíduo o qual vive, por sua vez, para a sociedade. Existe um circuito recursivo formado pelos elementos indivíduo – sociedade – espécie. A interação e a intercalação destes elementos nos permitem visualizar a proposta moriniana com mais clareza e entender o imperativo do respeito à diversidade, já que a interdependência tem sido característica de nossa evolução e, conseqüentemente, de nossa sobrevivência.

Há uma sucessão de três tríades em circuito recursivo, formando um grande conjunto, que sustenta a proposta moriniana. A primeira é aquela que se estabelece na base do ser humano, ou seja, em sua característica biológica. Tem como base o cérebro triúnico do homem, ou seja, sua base biológica geradora de suas disposições psíquicas.

Seria essa tríade: a) paleocéfalo, oriundo do cérebro reptiliano, que comanda a agressividade, o cio as pulsões primárias; b) mesocéfalo, oriundo do cérebro mamífero e responsável pela afetividade e memória de longo prazo e, finalmente, c) córtex, já desenvolvido nos mamíferos, hipertrofia-se nos humanos no neocórtex, responsável pelas aptidões analíticas, lógicas e estratégicas. Assim, emerge outra face da complexidade humana que integra a animalidade (mamífereo e réptil) na humanidade e a humanidade na animalidade.

A segunda tríade pode ser estabelecida a partir das combinações entre cérebro, mente e cultura. A cultura é a responsável pelo desenvolvimento da mente humana e, conseqüentemente - base operadora da expansão humana sobre o planeta - e, por sua vez, produto do cérebro humano. A mente é uma

criação que emerge e se afirma na relação cérebro-cultura. E, com isso, estabelece-se o processo recursivo necessário para se entender o circuito nessa tríade.

A terceira tríade é formada pelo circuito indivíduo-sociedade-espécie, cuja recursividade é explicada pela capacidade de sermos produtores e produto de nossa espécie. Em uma visão antropológica, a sociedade vive para o indivíduo o qual vive, por sua vez, para a sociedade. As interações dos indivíduos produzem a sociedade, que testemunha os surgimento da cultura e que retroage sobre os indivíduos pela cultura.

A interação das três tríades permite entender o imperativo do respeito à diversidade, já que a interdependência tem sido característica de nossa evolução e conseqüente sobrevivência. É preciso conceber a unidade no seio da multiplicidade e vice-versa. A unidade humana traz em si os princípios de suas múltiplas diversidades, operando com base no circuito unidade-diversidade, a *unitas multiplex*.

Esta unidade fundamental do ser humano é defendida também por Chanlat (1992,2000), destacando a insuficiência de se poder explicar tudo mediante um enfoque científico particular, fato que predominou até o início dos anos 1990, como pensamento hegemônico, nos estudos sobre a administração e a organização. A concepção dominante do *homo economicus* precisa ser revista.

De fato, ele argumenta que o desenvolvimento do saber que culminou nesta concepção limitada do homem desenvolveu-se, antes de tudo, com o intuito de melhorar o desempenho organizacional, mas o isolamento nesta categoria culminou por exercer um efeito restritivo e míope.

Sua proposta de uma antropologia da organização deu continuidade e rendeu muitos estudos e trabalhos que se deslocaram principalmente para a área da cultura e o indivíduo, dentro das organizações. Para ele esta antropologia a ser criada no campo organizacional deve reagrupar o conjunto de conhecimentos existentes sobre o ser humano. (p.27)

É necessário fazer convergir todas as ciências que tratam do assunto humano para este debate, considerando um centro de estudo que recoloque a

atenção sobre o fato humano nas organizações e, não somente, sobre clima e desempenho como se apega a corrente hegemônica atual.

Precisamos, igualmente, admitir uma reconciliação entre o econômico e social, entre as Ciências Sociais e o *management* como propõe Chanlat (2000). Conforme mencionamos, as organizações formam um campo extremamente fértil para a compreensão das dimensões possíveis do homem do século XXI, com sua vida, girando em torno do trabalho e com as empresas ocupando um papel nervoso na vida de todos. A empresa tornou-se a instituição por excelência, fonte de riquezas e cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas com que nos defrontamos hoje. (p.16)

O que se apresenta é a concepção de um ser humano simultaneamente, diversificado e singular, simbólico e reflexivo, um ser espaço-temporal e *biopsicossocial*. Entender o homem pelo paradigma da complexidade centrado na *idéia de unidualidade do homem, um ser físico e meta-físico, natural e meta-natural, cultural e meta-cultural*. (Carvalho,1999)

Sobre este argumento é que se constrói parte do pensamento complexo. E será dentro deste conceito que o indivíduo é entendido: o *homo complexus* enquanto *unitas multiplex* é in-divisível: *homo sapiens-economicus-faber–consumans–ludens-demens*.

Como lembra Morin, um dos atributos principais do homem, aquele originado pela disposição que os gregos denominavam *hubris*, ou seja, a demência, as pulsões destrutivas presentes no homem, foi desencadeada pela compulsão *faber*. Este, em sua saga de conquista terrena, exterminou um sem-número de espécies, comprometeu a natureza em muitos aspectos e dizimou povos inimigos deixando à mostra, também, sua faceta *demens*.

O *homo faber* é também *demens*. O *homo faber-demens* é indissociável da idéia de progresso e conquista. A saga humana sobre o planeta é uma saga fáustica, racional e delirante, como já consideramos antes. O homem é também, *ludens*, pois lúdico, terno e brincalhão. Não vive sempre só um atributo, em questão de minutos pode viver todos. Chora e ri, calcula e sonha, oscila entre a violência e a ternura, a imaginação e realidade. *Consumans*, em seu empenho de ter, é também, *prosaicus, poeticus, empiricus e imaginárius*.

Somos conscientes de que não há fronteira nítida, mas um território vago situado entre o *homo demens* e o *homo consumans*. Essa apropriada afirmação nos serve para demonstrar o perigo de liberar energias poderosas, ao incentivar *in extremis* o atributo *consumans*, possibilitando, por este intermédio, a exaltação do atributo *demens.*

Guerreiro Ramos (1972) buscou avaliar a evolução deste sujeito, centrando seu foco nos modelos de homem das diversas teorias organizacionais, introduzindo o conceito de homem parentético. (Ramos, 1972, apud Caravantes, 1998 pp.128-141)[25]

Para ele, deve-se pensar em uma alternativa substantiva para a formalidade e a instrumentalidade homem racional e reativo dos primeiros tempos das teorias organizacionais e administrativas. Ele esboça sua análise sobre estes tipos de homem e propõe sua alternativa, como a seguir:

a) o homem operacional, para ele equivale ao *homo economicus*, e justifica as primeiras abordagens do tipo fordista-taylorista. Seu protótipo ideal é o um método autoritário de alocação de recursos, no qual as pessoas são apenas mais um entre muitos;

b) o homem reativo, concebido a partir dos estudos humanistas, realizados a partir da década de 1920. Nesta concepção, o homem tem que ser ajustado ao ambiente de trabalho, pois homens e industria funcionam como variáveis independentes. Assim, não há preocupação como o desenvolvimento do homem, mas sim, com o seu ajuste a um sistema; seu produto final segundo Guerreiro Ramos, foi o homem organizacional de Whyte.

Os modelos operacional e reativo, embora criticados pelos teóricos, ainda são muito aplicados nas empresas, principalmente aquelas que não têm acesso ao conhecimento que se discute e aplica nas empresas de ponta (classe mundial).

O autor se refere a uma situação muito atual, embora tenha sido formulada há mais de trinta anos. A idéia de isomorfismo que ele destaca com propriedade pode ser observada nos dias de hoje, pela facilidade de as

empresas seguirem modismos oferecidos no lucrativo mercado de consultoria, sem uma reflexão mais profunda, e sem a adequada interiorização de seus princípios.

> O ambiente [externo; mercado] é aceito tal qual e sua estrutura episódica e opressiva torna-se um padrão normativo incontestável, ao qual as chamadas "organizações em mudança" devem ajustar-se. Essas são verdadeiramente "organizações adaptativas", enquanto que as "organizações em mudança" deveriam ser identificadas como aquelas possuidoras de capacidade de afetar e moldar o ambiente de acordo com os critérios não necessariamente fornecidos. (Ramos, 1972 apud Caravantes, 1998 p. 133)

A menção a organizações em mudança tornou-se uma palavra de ordem no mundo empresarial, principalmente durante a década de 1980. Embora o título tenha um apelo intuitivo, a confusão entre movimento e mudança favorece aquelas empresas para as quais "fazer qualquer coisa é melhor do que fazer nada".

c) o *homem parentético*[26] é um indivíduo com uma consciência desenvolvida das premissas de valor; ele coloca em parênteses a crença nas formas habituais, o que lhe permite um pensamento independente. Este homem não está mais determinado por uma racionalidade funcional, mas sim, pela racionalidade substantiva.

> Na verdade o homem parentético não pode evitar ser um participante da organização. Contudo, no esforço de ser autônomo, não pode ser explicado pela psicologia do conformismo, da mesma forma que os indivíduos que se comportam de acordo com os modelos reativo e operacional. (Ramos, 1972 apud Caravantes, 1998 p. 135)

Uma diferenciação para este tipo de homem precisa ser estabelecida. O autor compara o homem parentético ao *homem proteico*. Este último seria um tipo de homem que se imagina realizando qualquer tipo de coisas; como o próprio nome diz, é multiforme, porém constituído de um relativismo

[25] Ramos, A.G. Os modelos de homem e a teoria Administrativa – O surgimento do Homem parentético; traduzido por Beatriz Tabajara do original em inglês publicado na *Public Administration Review*, maio/junho de 1972, publicado sob licença.
[26] Este nome foi tirado da suspensão e parêntese da fenomenologia de Husserl, conforme informa o autor (p.135)

inconseqüente de atitudes e destituído de valores. O parentético, por outro lado, imbui-se da primazia da razão em um sentido axiológico que aplica em sua vida individual e social. Conseqüentemente, sua relação com o trabalho e a organização é muito peculiar (p.137)

Assim, como uma quarta opção, o homem parentético de Ramos precisa ser acrescentado aos três tipos previstos por Presthus (1965): o ascendente, que se empenha a todo custo para o sucesso; o ambivalente, que não toma partido, porém não por convicção e sim, por ser emocionalmente indisciplinado, e o indiferente, que simplesmente não se importa com o que acontece em seu ambiente de trabalho; ele faz suas tarefas e se retira ao final do expediente.

O homem parentético adota uma posição ambivalente, mas no sentido de que compreende que as organizações estão limitadas a uma ética da responsabilidade e eles querem viver segundo uma ética de valores. Sua ambivalência é, portanto, qualificada, pois compreende os limites da ambigüidade e da convivência entre elas dentro dos muros organizacionais. Mas, será que as organizações entendem essa mudança?

> O que produz crise nas organizações atuais é o fato de que pelo modelo e funcionamento das mesmas ainda se acredita que a antiga escassez continua a ser básica, enquanto que, de fato, o homem contemporâneo está ciente de uma escassez crítica pertencente a uma outra ordem, isto é, relacionada a necessidades além do nível das simples sobrevivência. (Ramos, 1972 apud Caravantes, 1998 p. 138)

Capítulo 3 - O Espírito do capitalismo

3.1 Calculabilidade e Destruição Criadora

Antes de adentrarmos pelos labirintos que se formaram a partir do momento que esses conceitos de calculabilidade e destruição criadora se tornaram uma matéria administrativa, é necessário fazer algumas considerações sobre sua formação. É possível situar a gênese desse processo na idéia de racionalização capitalista encontradas em Joseph Schumpeter e Max Weber.

O primeiro é invocado pela abordagem interdisciplinar, dando importância tanto à sociologia, quanto à economia, em suas análises econômicas. Sua obra, muito rica, pode ser explorada em suas propostas de socialismo, ciclos econômicos e relações entre democracia, capitalismo e socialismo que, por fugir ao foco dessa tese, não será aqui tratado. O segundo, por sua já reconhecida importância nas ciências sociais e organizacionais, dispensa maiores justificações.

A tese de Schumpeter (1961), de que o capitalismo é um método de transformação econômica cujo impulso fundamental procede da inovação *uma tempestade eterna de destruição criadora* (pp.106-7), foi bastante inspiradora para os pensadores sobre a organização e suas relações com a sociedade e os mercados. Sua perspectiva de entendimento do capitalismo, por intermédio do macroprocesso de permanente reinvenção de seus modos de operação, mostra o caráter criativo, camaleônico e igualmente sísifico do sistema.

Até então, a inovação era vista pelos economistas clássicos como sendo majoritariamente exógena ao sistema, ou seja, a percepção indicava que a tendência geral do sistema capitalista era, de certo modo, adaptativa aos macromovimentos não controláveis pela área econômica. Schumpeter ousou dizer que a inovação designava a própria característica do sistema, conciliando as duas tendências, ou seja a adaptativa e a inovadora, com isso criando uma nova interpretação. Doravante, pôde-se perceber que o capitalismo se baseia,

em grande parte, no risco que um empreendedor tem quando aposta em um novo tipo de negócio ou mercado.

Embora, atualmente, este seja um conceito de domínio geral, era grande inovação para sua época. Para ele, o problema das empresas é dar demasiada importância à administração da estrutura existente, tanto interna, quanto externa, com a tendência a ficarem demasiadamente conservadores. Enquanto, por sua própria definição, a questão crucial é se saber como se processa o movimento de criação e destruição. Como se sabe, ele escreveu sua obra capital em 1942 e, somente, quarenta anos depois, voltar-se-ia com maior ênfase ao assunto. (Peters; Waterman, 1982)

Outro assunto pouco explorado pelos autores de Administração tem sido o aspecto pecuniário da formação da sociedade burguesa erigida sobre pilares estritamente econômicos. As promessas burguesas são, por essa razão, muito poderosas e exercem forte atração sobre todos, mas as recompensas que ao fim e ao cabo se obtém, são assimétricas (pp. 94-5). As conseqüências desse fato singular podem-se observar hoje, sem muito esforço de argumentação.

O que interessa nesse caso específico é a importância que Schumpeter atribuiu, em especial no capítulo 11 “A civilização do capitalismo” (p. 153-164), ao aspecto dialógico entre o capitalismo e o racionalismo, tópico também abordado por Weber, mais incisivamente na questão da ética protestante criadora, ou inspiradora, de um espírito capitalista, que será tratado em seguida.

A atitude racional impregnou-se na mente humana devido a necessidades econômicas, e a elas a espécie deve o pensamento racional; dessa forma, para ele, o tipo econômico é a matriz da lógica. Não que descuidasse da matriz mágica - por falta de outra palavra, ele mesmo reconhece (p. 154) -, mas tratando-se de um campo tão evidentemente marcado por resultados empíricos, a predominância da primeira sobre a segunda é um fato aceito. Se alguns preceitos administrativos são, muitas vezes, repetidos como *mantras* gerenciais, deve-se ao hábito e não à mágica.

O homem pré-capitalista não foi menos *rapace* (ávido) do que o capitalista, mas o capitalismo cria o racionalismo de duas maneiras

interligadas: em primeiro lugar, exaltando a unidade monetária, transformando-a em unidade contábil, ou seja, convertendo o dinheiro em instrumento de cálculos racionais (o método das partidas dobradas, no controle contábil) e, em segundo, produzindo não só a atitude mental da nova ciência, mas também os homens e os meios.

No primeiro caso, a afirmação pode ser comprovada pelo avanço da Matemática a partir do século XV e, portanto, acompanhando o processo de evolução do capitalismo, como também, sob forte oposição da escolástica, pensamento dominante da época. Os professores escolásticos que se opunham ao individualismo de Galileu, por exemplo, perceberam a natureza do perigo oculto por trás dessas tendências – o espírito do individualismo racionalista, o espírito criado pelo capitalismo em evolução. (p.157)

No segundo, o êxito do empreendimento capitalista logo de início pode atrair as melhores mentes e a simpatia dos governantes em sua propagação, criando um ambiente favorável para o qual vários interesses convergiam. Assim, não se trata apenas da atividade econômica em si, mas da capacidade de atração do sistema como gerador de significados e esperança de progresso, que se torna a força propulsora da racionalização do comportamento humano (p.158)

A civilização capitalista que se cria a partir dessa fonte primária de racionalismo é a que observamos hoje, com a hegemonia dos comportamentos e idéias racionalizadas, expulsando outras crenças e possibilidades, negando, com esse discurso monológico, a diversidade do mito, da mística, da metafísica. Esta civilização racionalista e anti-heróica, sob predomínio de uma burguesia racionalizante, reformulando métodos e fins, é um alto preço a pagar pelo progresso, pois não gera pessoas mais felizes do que aquelas que habitavam e orbitavam o castelo medieval.

Ao deslocar a gênese do capitalismo para dentro do movimento dialógico que ele estabelece com a racionalização para o século XV, Schumpeter possibilita um diálogo com outros autores, como apresentaremos a seguir. Por outro lado, sua análise aponta caminhos para se discutir as diferentes formatações que o sistema adota para se manter operante e hegemônico. Admitindo que a inovação constitua sua característica, o processo

adaptativo se torna uma função primordial para seu desenvolvimento. Como se sabe, o hábito não faz o monge, portanto o formato que a acumulação de capital adota, não disfarça o seu núcleo. É preciso encarar a metáfora do "espírito" para melhor penetrar no centro dessa questão.

3.2 "Espírito" do capitalismo e ética protestante

A obra "Ética protestante e o "espírito" do capitalismo" de Max Weber tem sido uma das obras mais utilizadas para analisar as origens do sistema capitalista em suas bases exteriores ao modelo econômico e modo de produção tradicionalmente utilizados. O autor tratou o tema em duas edições, sendo a original a de 1904-5[27] e a final, ampliada de 1920.

Sua leitura tem sido realizada principalmente, no sentido de buscar um *ethos* para o sistema, de fato uma espécie de conduta de vida capitalista que mostrasse suas características mais peculiares por meio da conexão, entre vários elementos normalmente deixados de lado. A Weber pareceu que, desde o início, os macros movimentos da Reforma e Capitalismo possuíam mais que uma simples coincidência histórica.

Ele teria colocado as aspas na 1ª edição por cautela e ênfase, como a indicar que um novo objeto de análise na busca sociológica de uma relação causal histórica (p.7)[28] havia sido introduzido na pauta do referido campo de estudos, mas retirou-as posteriormente. Talvez, porque duvidasse, como se verá adiante, de que essa relação causal não fosse a matéria principal.

Deve-se reconhecer a enorme influência de Weber na construção de um *ethos* capitalista e organizacional. Se na "Ética", sua análise se dirige aos fundamentos em "Economia e Sociedade", o conceito de autoridade e burocracia vai alimentar os teóricos da Administração com uma ferramenta

[27] Publicada na revista *Archiv*, em duas partes, respectivamente em 1904 e 1905. Para maiores detalhes ver também, Weber, Max. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo; tradução de M. Irene de Q.F. Szmrecsanyi e Tamás J.M. K. Szmrecsanyi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.
[28] Pierucci, A. F. Apresentação da edição de "A Ética Protestante e o "espírito" do capitalismo, de Max Weber (vide Bibliografia)

poderosa de controle e operacionalização, da empresa capitalista nos moldes em que se formou e evoluiu.

Existem inúmeras controvérsias sobre a “Ética” que não contribuem para essa discussão. As principais seriam sobre as relações causais que se procura imputar ao texto e divergências quanto às diferenças entre os capitalismos de diversas sociedades. Após a primeira edição, Weber recebeu inúmeras críticas às quais deu atenção na nota introdutória da edição que utilizamos aqui (pp.25-6). A evolução do pensamento, o cuidado com as palavras, a forma como o autor tratou de conciliar sua própria evolução como cientista social com as evidências empíricas que podia observar no período (1904-1920) é de grande valia para qualquer pesquisador, ao mostrar que um texto nunca está totalmente pronto e deve evoluir em sintonia com o seu contexto. (Pierucci, 2003)

Deve-se frisar: Weber não disse que o protestantismo era a causa do capitalismo, mas somente que era a causa da formação de um “espírito” que forneceu alimento para a racionalização da atitude capitalista em relação ao trabalho, ao dinheiro, às empresas (Freund, 1970). O autor não refuta as causas econômicas, mas nega que sejam as únicas operantes. A imputação causal no texto está dirigida a indicar ser a ética protestante uma das causas (Saint-Pierre, 1999 p.73).

É necessário entender que Weber via esta influência no sentido de inspirar um tipo – ideal, ou seja, segundo sua proposta, uma abordagem idealizada, desenvolvida para criar um referencial para análise, que não deve ser procurado em qualquer realidade fora do contexto estipulado para sua existência. É de fato uma utopia, um meio metodológico para estabelecer significados culturais e formulações empíricas sobre os fenômenos. Mas, não se trata de um conjunto de caprichos do pesquisador, a construção deve satisfazer certas exigências formais, consistência lógica e não contradição interna (Freund, 1970) (Saint-Pierre, 1999). Segundo o próprio Weber

> Obtém-se um tipo ideal mediante a acentuação unilateral de um ou de vários pontos de vista, e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos dados, difusos e discretos,... a fim de formar um quadro homogêneo do pensamento. Torna-se impossível encontrar

> empiricamente na realidade esse quadro, na sua pureza conceitual, pois trata-se de uma utopia. (Weber, 1991 p.50)

Não se tratava de simplesmente, substituir uma relação causal (materialista, por exemplo) por outra (protestantismo, por exemplo). Na verdade, ambas são igualmente possíveis, mas uma e outra, se tiverem a pretensão de ser, não a etapa preliminar, mas a conclusão da pesquisa, igualmente pouco servem à verdade histórica (Weber, 2004 p. 167).

O que Weber procura fazer é destacar a racionalização como característica do capitalismo ocidental, diferenciando-o de outras formas de acumulação de capital encontradas em outras épocas históricas.

Sua tese se baseia em essência no argumento de que a Reforma não pretendia, de fato, contribuir para formar o espírito capitalista, na forma de um *ethos* mundano e materialista. O que existiu de fato foi uma *afinidade eletiva* entre o puritanismo e o capitalismo que se processou a partir de premissas contidas na religiosidade protestante: do luteranismo veio a salvação por Jesus, e também pelo trabalho; o calvinismo contribuiu com a ascese e a crença na predestinação como forma de medir a escolha divina para a salvação; das outras seitas protestantes, como pietista, metodista, batista (e suas derivações, como os quacres), originou-se uma oposição, uma renúncia, aos prazeres e práticas mundanas. (Rabot, 2002)

De fato, o movimento protestante não pretendia contribuir para o espírito capitalista, mas a *afinidade eletiva* entre eles se ajustou principalmente por meio da ascese e da crença na predestinação. A ascese é aplicada no sentido religioso da predominância do espírito sobre os sentidos materiais, à defesa da privação de algo. É uma ética de virtuosos para os quais a mortificação do corpo era sustentada pela abstinência como caminho para se chegar a Deus e, portanto, à salvação. A predestinação é uma crença de que Deus já havia predestinado as pessoas a se salvarem ou não. A angústia que tal situação provoca é gigantesca, pois como é possível conhecer os desígnios divinos? Como se pode saber quem será salvo?

Os calvinistas encontraram a solução para o dilema na prosperidade da vida em sociedade, como uma indicação, uma prova de que Deus havia

elegido os mais virtuosos e prósperos para a salvação; no entanto, o caminho trilhado era ascético, no sentido de que os prazeres que poderiam ser usufruídos pela prosperidade financeira não entravam nesse modo de vida.

Trata-se, portanto, de justificar a acumulação não só como prática de uma excelência pessoal, mas como forma de salvação, prova da escolha de Deus para a salvação da alma. Assim, a secularização da idéia de salvação da alma pela Reforma, ou seja, na instalação crescente de um *ethos* vitorioso que valorizava a predominância de uma vida monástica, suscitava maior dedicação ao trabalho; o acúmulo pecuniário como conseqüência da rejeição da ostentação, e do luxo, são alguns dos elementos característicos da gênese de um *ethos* capitalista. (Rabot, 2002)

Por essa razão, a inversão da finalidade do ganho enquanto um fim em si mesmo, ou do trabalho, no sentido que recupera de Benjamin Franklin, como da profissão como dever e de fundo utilitário – *Vês um homem exímio em sua profissão? Digno ele é de apresentar-se perante os reis* (p.47) – é bem percebido por Weber, como sendo o *leitmotiv* do capitalismo, mesmo constituindo-se em uma inversão natural das coisas. *O que se ensina aqui não é apenas perspicácia nos negócios – algo que de resto se encontra com bastante frequência -, mas um ethos, que se expressa, e é precisamente nesta qualidade que ele nos interessa* (Weber, 2004 p.45).

Embora não sendo exclusividade do capitalismo essa ética social é o estofo do *ethos* capitalista, porque se trata de um modo de ver o mundo por indivíduos e por grupos de pessoas. No início, era um punhado que partilhava tal atitude, mas à força de perseverança e determinação, este grupo acabou predominando e impregnando toda a sociedade com seu espírito. Hoje já se nasce nele, sob uma crosta[29]que não se pode alterar e dentro da qual se tem que viver. (pp. 47-48)

A racionalidade do capitalismo se expressa entre outras coisas, pela racionalização da contabilidade e planejamento; no mesmo sentido que empregou Schumpeter, repousa sobre um valor central irracional, que é o da acumulação como um fim em si mesmo. Para Weber, a acumulação em si

mesma é tão irracional quanto qualquer outra meta. Ao final da parte 2, na qual analisa o "espírito" de seu ponto de vista "racional", e antes de entrar na parte 3 na qual se dedica a analisar o conceito de vocação em Lutero como o objeto da pesquisa (p.70), já procura justificar as aspas no racional. A nós, o que interessa aqui é exatamente a origem desse elemento irracional que habita nesse em todo o conceito de *vocação* (p.69)

Para Weber, o conceito de vocação desenvolvido por Lutero (*beruf* no alemão, *calling* no inglês, ou chamamento) já possui uma conotação religiosa, a de uma missão dada por Deus. Os católicos ignoravam esse sentido realçado pelos protestantes. A evolução desse conceito com o passar do tempo tornou o trabalho e a acumulação, as únicas vias de agradar a Deus, como já comentado. Contudo, se em sua origem, a ascese protestante intramundana tinha como objetivo a salvação da alma, baseado na repressão do consumo de luxo, o resultado que se obteve foi bastante diferente. Não é de se estranhar que, após séculos de acumulação, os proprietários desse imenso patrimônio começassem a pensar de forma diferente.

> Em compensação, teve o efeito [psicológico] de liberar o enriquecimento dos entraves da ética tradicionalista, rompeu as cadeias que cercavam a ambição de lucro, não só ao legalizá-lo, mas também ao encará-lo (no sentido descrito) como diretamente querido por Deus. (Weber, 2004 p. 155)

A tendência à acumulação de capital, fundamental na vida burguesa racional, conforme descrita pelo autor, de fato preparou a cama para o *homo economicus* moderno. Assim, a *auri sacra fames* (a cobiça pelo ganho) não sendo desconhecida de outras eras, tampouco de outros sistemas, era transformada em um fenômeno de massa, mediada pelo sentimento religioso; dando a ela uma sustentação moral, transformando-se no próprio fim em si.

A racionalização da vida, por meio da ascese, uma vida ética metodicamente organizada, como conduta salvacionista, eliminando a magia como meio para o mesmo fim, é para Weber, um desencantamento do mundo, tema tão caro ao autor. Quando o ápice do entusiasmo religioso passou, era

[29] Talcott Parsons se referia a esta crosta como sendo a *iron cage*, o que se tornou uma referência entre os norte-americanos.

fatal que a boa consciência fosse colocada no rol dos meios para uma vida burguesa confortável. O que essa época vivaz legou à sua sucedânea utilitária foi uma consciência farisaicamente boa, o aproveitar o melhor dos mundos (pp.160-1). *Hoje seu espírito – quem sabe definitivamente? – safou-se dessa crosta. O capitalismo vitorioso, em todo o caso, desde quando se apóia em bases mecânicas, não precisa mais desse arrimo*. (Weber, 2004 p.165)

Não há mais necessidade de motivações religiosas, a criatura superou o criador e ganhou vida própria. O protestantismo criou uma ética do trabalho que opera independente da sua matriz genética; a valorização doravante se encontra nas virtudes e nos pecados capitais do *tripalium*[30]. Assim, não só do capital vive o capitalismo, mas também de uma ideologia do trabalho que dá a todos - capitalistas e trabalhadores - as condições de superação das restrições escolásticas de que a riqueza deve servir somente para que se viva uma boa vida. Agora, todos podem ser prósperos e, com um pouco de sorte, quem sabe, ricos, também. Deve-se reconhecer que é um incentivo e tanto.

Embora, se saiba que a tese de Weber *tenha causado polêmica desde o momento de sua publicação*, como trata Francis Fukuyama (2005), em seu "Max contra Marx",[31] o próprio autor fez questão de mostrar que é um ponto referencial seguro para o debate de várias matrizes ideológicas. *Um estímulo a um pensamento sério sobre a relação entre valores culturais e modernidade* (p.10).

Ele usa a tese de Weber para justificar o sistema atual ao considerar que o capitalismo, em sua tipologia racional-burocrática, tornou o *mundo pacífico e próspero*, e obteve sucesso *espalhando-se pelo globo e levando progresso material a grandes partes do mundo e unindo-o na jaula de ferro que hoje chamamos de globalização* (p.10).

Lembra que Weber considerava os EUA como sendo a nação na qual a busca de riqueza estava despida de seu significado ético e religioso e que o conceito do capitalista 'especialistas sem espírito, sensualistas sem coração'

[30] Do latin *tripalium* ou *trepalium,* um tripé formado por três estacadas fincadas no chão, que servia para torturar os escravos; *Trepaliare* significava torturar alguém. Mantém até hoje sua conotação de dor e sofrimento. (Claudio Moreno – Sua Língua; www.educaterra.com.br)
[31] Fukuyama, Francis. Max contra Marx. Folha de São Paulo, Caderno Mais!, 27 de março de 2005.

weberiano *se aplica muito mais à Europa moderna do que aos Estados Unidos atuais*. Diz ele

> Os europeus podem continuar usando termos como ‘direitos humanos’ e ‘dignidade humana’, que estão enraizados nos valores cristãos de sua civilização, mas poucos deles conseguem explicar por que continuam acreditando nessas coisas. O fantasma das crenças religiosas mortas assombra a Europa muito mais dos os EUA. (Fukuyama, 2005 p.10)

Os movimentos evangélicos norte–americanos ficaram de fora na argumentação de Fukuyama, que nem sequer a eles reconheceu a existência, preferindo mencionar movimentos religiosos contemporâneos na China, Índia e Rússia e criticar os extintos regimes comunistas, ao mesmo tempo científicos e carismáticos por serem burocráticos e se apoiarem em líderes como Lênin, Stálin ou Mao. Não é possível deixar de ver o cunho ideológico da análise, como era de se esperar. O exemplo dá uma noção de com o pensamento de Weber foi instrumentalizado.

> Devemos nos perguntar se não foi a nostalgia de autenticidade espiritual de Weber – o que poderíamos chamar de seu nietzschianismo – que estava deslocada e, se viver na jaula de ferro do racionalismo moderno, é uma coisa tão terrível, afinal de contas. (Fukuyama, 2005 p.10)

Independente das polêmicas recentes que se poderia fomentar a propósito da comemoração do centenário da tese de Weber, não se pode deixar de indicar que o desenvolvimento de um *ethos* capitalista baseado na ascese e predestinação puritanas encontra uma força catalizadora na calculabilidade racional-contábil de Schumpeter. Embora não querendo imputar nenhuma idéia de linearidade, há nestas duas forças uma sinergia indiscutível na preparação de uma sociedade capitalista.

Se a isso acrescentarmos que no século XVII se desenvolve uma racionalização metódica das ciências - por intermédio da hegemonia do cartesianismo - que geraria o triunfo da razão iluminista do século XVIII, o cenário começaria a ficar mais claro.

3.3 O Moinho Satânico

O arranjo do capitalismo na direção de uma hegemonia do capital financeiro, a *haute finance* atual, indicado na análise anterior, já vem se formando há algum tempo, como mostrou Karl Polanyi (2000), em seu estudo sobre a Inglaterra do século XIX, “A Grande Transformação”. Nesta obra, ele busca a relação do modelo de desenvolvimento industrial inglês com a ordem mundial no mesmo período e suas conseqüências no século XX. Para Polanyi, foi necessário colocar em suspensão as idéias econômicas dominantes e buscar alhures causas adormecidas pelo *som e fúria* das teorias hegemônicas.

Durante a Revolução Industrial, especificamente durante seu desabrochar em meados do século XVIII, a humanidade enfrentou um progresso extraordinário da produção de bens simultaneamente a uma mudança extremada nas condições de vida das pessoas comuns, levando a uma *desarticulação catastrófica* do equilíbrio predominante até então.

Polanyi deu a esse ponto nevrálgico de mudança, nos parâmetros que delineavam o padrão de vida das pessoas, o sugestivo nome de “moinho satânico”,[32] querendo expressar, com a força desta expressão, o movimento desarticulador provocado pela modificação do modo de produção, para o que se convencionou denominar, industrial. Ele se dispôs a estudar esse tema, devido à sua crença de que a filosofia liberal errou no diagnóstico das causas e desenvolvimento desta importante transformação.

Seu foco é entender as razões da falha da economia de mercado ainda no século XIX - no qual alcançou seu apogeu - em levar a sociedade como um todo a uma situação melhor do que se encontrava na época em que analisou (1944) e, por extensão, até os dias de hoje. Para ele, a redução do homem (como mão-de-obra) e da natureza (como matéria-prima) à condição de recursos para impulsionar o capitalismo, transforma a história deste período em uma tragédia de grandes proporções.

[32] Entre aspas no original.

A tese de um mercado auto-regulável implicava uma rematada utopia e tal instituição, se concretizada, levaria à aniquilação da *substância humana e natural da sociedade*, transformando o mundo em um deserto (p.18).

> Os “moinhos satânicos’ descartavam todas as necessidades humanas, menos uma: inexoravelmente, eles começavam a triturar a própria sociedade em seus átomos. Assim, os homens tiveram que descobrir a sociedade. (MacIver, 2000 apud Polanyi, 2000 p.10)

O ponto de partida de Polanyi é a sociedade. Inspira-o a recusa de uma visão histórica simplificadora das relações econômicas, vendo, na relação economia-sociedade, mais do que coincidências. O progresso econômico ecoa para uma devastação social provocada por um sistema incontrolável: a economia de mercado. Não há como separar os objetos, pois são sujeitos históricos que mantêm - assimetricamente é verdade - uma relação indissolúvel desde os primórdios da humanidade. A própria sociedade, em seu sentido mais amplo, toma providências para se proteger, e esta proteção é constituída pelos sistemas de regulação.

Não foi tarefa muito fácil de realizar, considerando-se a época em que foi feita. Schumpeter não foi tão longe para buscar as causas da necessidade inovadora - destruição criadora - do capitalismo, e nem Weber, ao processar o espírito na racionalidade instrumental, como se pôde observar. Mas, embora se deva reconhecer que se, para estes dois pensadores, a visão integrada dos sujeitos econômico, social e cultural era - como também, para Polanyi - uma metodologia analítica, para este último, tornou-se também a resposta.

Polanyi se preocupa com o processo econômico, recusando determinismos centrados nas relações econômicas, e vendo o eclipse da qualidade de vida do ser humano no centro da questão. Se o foco é econômico o sentido e o entorno são sempre humanos.

A produção de artefatos e bens só tem valor enquanto servem às pessoas. Neste sentido, ele destaca três princípios de comportamento não associados basicamente à economia, e baseados nos trabalhos de Malinowski e Thurwald (p.67): reciprocidade (ligado à organização sexual da sociedade e à subsistência da família), redistribuição (parte da produção é entregue ao chefe que a armazena e redistribui segundo necessidades específicas), e finalmente,

aquela mais relacionada com o argumento que está sendo desenvolvido que é o da domesticidade (produção para uso próprio, no sentido de *oïkos-nomos*, que lhe deu Aristóteles).

> A descoberta mais importante nas recentes pesquisas históricas e antropológicas é que a economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais. Ele não age dessa forma para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais, ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. (Polanyi, 2000 p. 65)

Ao decifrar os *enigmas da cultura*[33]Carvalho (2003) comenta no capítulo sobre Maurice Godelier[34] - a propósito das mudanças das formas comunitárias na história - o papel central que a relação de propriedade e dos laços de sangue possuíam no equilíbrio destas sociedades. Nelas, a constante é a produção do valor de uso, e *a comunidade permanece como mediação da relação do homem com a terra* (p.54).

A negação desta relação primordial leva à dissolução dos laços que mantêm o tecido social ajustado. Um exemplo típico pode ser encontrado durante a primeira fase da industrialização na Inglaterra. O camponês inglês completava seu trabalho no campo com alguma atividade artesanal autônoma utilizando ferramentas de sua propriedade. O processo histórico capitalista ao cooptar mão-de-obra para as fábricas nascentes intervém no vínculo homem-terra retirando, tanto as ferramentas com as quais produzia seus utensílios, quanto as terras da qual tirava seu provento principal. O equilíbrio produtivo que configurava a comunidade foi interrompido. A história da luta por condições humanas de trabalho, desde então, é conhecida.

O processo histórico tira do trabalhador sua condição original de produção e o submete à mercadoria. O esforço humano no trabalho recebe o nome de mão de obra e traduz-se por salário. Na mesma direção argumentava Polanyi sobre o ajuste que ocorreu por meio do novo sistema de mercado*. O homem, sob o nome de mão-de-obra, e a natureza, sob o nome de terra, foram colocados à venda* (p.162).

[33] Título do seu livro, já citado, onde analisa as obras de Lévi-Strauss, Maurice Godelier e Edgar Morin

É preciso compreender a estratégia que impulsiona este pensamento integrador substantivo. Pois se Polanyi pode ser considerado um *economista substantivo*, no sentido da busca dos valores que orientou seu mais conhecido estudo, Carvalho, conduz-nos pela integração das correntes antropológicas formais e substantivas que Maurice Godelier adensou em sua obra. *As análises funcionais e ecológico-culturais reduzem as relações sociais, aí incluídas as econômicas, a meros epifenômenos dependentes de adaptações vantajosas ou não* (p.55).

Para Godelier, é preciso mais integração das estruturas que se oferecem para a análise. A totalidade não deve ser vista como mera justaposição de instituições; a análise da gênese histórica e da evolução deve respeitar, em primeiro lugar, o entendimento de sua especificidade interna e a causalidade estrutural da economia deve ser articulado às outras estruturas. (p.55)

Essa questão é bem exemplificada por Aktouf (2004) na exposição sobre o *souk*, o tradicional bazar oriental e africano, no qual se pratica o regateio, situação que ele conheceu e vivenciou, muito bem, posto ser originário do Marrocos (p.117). Nestes locais, observou ele, o preço pedido por um produto era proporcional ao poder de compra do comprador. Tal situação que parece estranha para nossos hábitos, de preços estampados em etiquetas por todos os lados, é visto por Aktouf como uma tradição inspirada em uma lógica a exemplo de “Robin Hood” na qual, para o comprador rico, o valor é sempre maior do que para o pobre. A decisão é tomada pelos agentes no momento da transação, e o equilíbrio reside na crença de todos na justiça do processo.

Três tipos de ajuste ocorrem simultaneamente: a) entre poder de compra e preço negociado; b) capacidade de pagamento e satisfação do comprador; c) entre valor de troca e valor de uso, tanto ao nível individual como coletivo. Se acrescentarmos a este ajuste econômico, a troca simbólica que se perpetua no processo de socialização que se estabelece entre os dois agentes, obtém-se um resultado geral mais enriquecedor. (p.118)

Podemos tirar bons *insigths* dessa discussão. Em primeiro lugar, na jusante da crematística se encontra um princípio não natural ao homem (por

[34] Capítulo 2: A materialidade aberta, pp. 52-83

ser infinito e ilimitado), que reside na inversão do sentido da atividade produtiva. Esta vertente acaba por limitar a atividade de *para si e para a comunidade*, dirigindo-a somente para si. É este o princípio fundamental do lucro e da acumulação. *Aristóteles estava apontando, na verdade, para o seu ponto crucial, a saber, a separação de uma motivação econômica isolada das relações sociais nas quais as limitações eram inerentes*. (Polanyi: 2000 p.75)

Em segundo lugar, o sistema que se desenvolve na Inglaterra não é aplicável ao restante do mundo, conforme acreditavam os economistas clássicos. O comércio livre, na primeira metade do século XIX, era uma situação que interessava aos ingleses, mas na mesma época já havia intervenção na economia em outros países, como nos Estados Unidos e Alemanha (Huberman: 1974). A mão invisível de Adam Smith começou a perder força justamente quando outros países começaram a se industrializar e perceber que as regras universais tinham sido criadas por aqueles que saíram na frente.

3.4 O mercado das crenças: a falácia da economia auto-regulável

O que favorece a aceitação atual da análise de Polanyi é o fato de o tempo ter trabalhado a seu favor, prestando grande serviço em demonstrar com riqueza de detalhes suas previsões. Sua tese de que as origens do *cataclisma* que se desenrolava enquanto escrevia (1944) tinham suas razões na tentativa de se estabelecer um sistema de mercado auto-regulável e que este se baseava em uma sociedade que submeteu todas suas dimensões aos fundamentos econômicos, não está distante do que já se demonstrou antes.

> Todos os tipos de sociedades são limitados por fatores econômicos. Somente a civilização do século XIX foi econômica em um sentido... o lucro. O sistema de mercado auto-regulável derivou unicamente desse princípio. (Polanyi, 2000 p.47)

O “moinho satânico” pode ser observado nos efeitos que o deslocamento crematístico provocou na sociedade. Polanyi vê a necessidade de se romper com a visão tradicional dos economistas clássicos e liberais, de

um mercado que evolui a partir desta visão distorcida da economia. Os três princípios originais da atividade humana no sentido da produção de bens: reciprocidade, redistribuição e domesticidade não necessitam de um mercado no sentido de um local que tem por finalidade a permuta, ou compra e venda.

O mercado desenvolve um sentido subjacente à atividade original: um padrão de ganho que excede as características principais da subsistência individual, ou comunitária. É justamente este padrão, suas regras e normas específicas que tem que ser controlado. À medida que cresce suas importância, como alertara Aristóteles, aumenta também a necessidade do controle, pois a importância do econômico termina por se adiantar a todas as outras: em lugar de a economia estar embutida nas relações sociais, são estas que estão submetidas ao econômico.

> Em última instância, é por isto que o controle do sistema econômico pelo mercado é conseqüência fundamental para toda a organização da sociedade: significa, nada menos, dirigir a sociedade como se fosse um acessório do mercado... Este é o significado da afirmação familiar de que uma economia de mercado só pode funcionar numa sociedade de mercado. (Polanyi, 2000 p.77)

É necessário que todo o sistema esteja funcionando de acordo com um propósito e normas condizentes para sua consecução com o intuito de se obter sucesso; no entanto, se se deixasse a economia funcionar segundo suas próprias leis, ela poderia fugir ao controle, pois é evidente que todas as partes envolvidas em seu funcionamento, não estavam de acordo com sua parte nos ganhos.

Os requisitos fundamentais para uma economia dessa natureza funcionar são: capital, terra e trabalho; essas são as variáveis que devem ser combinadas e controladas, seja por auto-regulação, ou por intervenção. Sabendo como os mercados funcionam hoje - sob grande regulação - é notável que durante tanto tempo se acreditasse na falácia de um mercado auto-regulável. Segundo Polanyi, reside neste ponto, justamente, a distância entre uma pregação liberal dos economistas clássicos e a realidade de um mercado livre, o moinho satânico:

> Despojados da cobertura protetora das instituições culturais, os seres humanos sucumbiriam sob os efeitos do abandono social... a natureza seria reduzida a seus elementos mínimos...a administração do poder de compra por parte do mercado liquidaria empresas periodicamente. (Polanyi, 2000 p.95)

A falácia de um mercado regulável só pode existir na crença de que ele sempre esteve presente na vida de todas as sociedades, e de que ambos, a sociedade e o homem, são sistemas que funcionam mecanicamente.

O que se observa naquele momento analisado por Polanyi é um duplo movimento, no qual o primeiro é a luta por um mercado auto-regulável baseado no laissez-faire e o outro, justamente seu oposto que foi o movimento de defesa do homem, da natureza e da organização produtiva, que dependia de restrições, para não ser moída por moinhos mais poderosos.

A visão schumpeteriana da destruição criadora encontra seu cenário ideal, pois livre de restrições, esta dinâmica capitalista pode se desenvolver na situação limite de um darwinismo econômico de proporções titânicas. O suporte ideal para tal dinâmica é, na verdade, uma proposição que encontrará um ecossistema ideal para se desenvolver nas teorias organizacionais: a premissa de um mercado racional e a do homem econômico.

A proposta iluminista e dos economistas clássicos, desenvolvida a partir do século XVIII, idealizava os valores e as idéias como regentes do mundo. Se a organização da sociedade tinha uma forte base moral, a economia não poderia dela prescindir. Como já se disse, o equívoco desta proposta era tomar a Inglaterra como modelo universalizante e tentar utilizá-lo como filtro para analisar economias em outros contextos sociais e culturais. Polanyi e Aktouf bem nos lembraram de que a concepção de mercado da forma como se intensificou no século XIX tinha como princípio uma evolução natural do primitivo ao civilizado que não encontrou sustentação empírica.

A crença de que o mercado é um campo aberto e livre para tomar decisões, no qual o agente individual regido por suas crenças e opiniões, baseados em altos valores, e em uma autonomia psicológica, é totalmente inválida. Para Fonseca (2003), um mercado baseado em valores morais e autônomia é uma falácia, porque o processo econômico em uma sociedade

complexa estabelece restrições significativas à autonomia do indivíduo. Suas crenças e opiniões são superadas pela lógica da situação econômica.

As ações dos agentes tornam-se, em grande medida, instrumentais, no sentido de ter que fazer coisas que de outro modo não faria para poder se adequar e ajustar a forças além de seu controle. Tais ações são igualmente, relativamente imunes à reflexão racional. Tal premissa Fonseca (2003) baseia nas reflexões de Adam Smith e David Hume sobre as 'paixões da imaginação', que corroboram a visão alternativa de que a influência dos filósofos, sejam políticos ou econômicos, sobre os assuntos humanos, é bastante limitada (p.18).

O grande impulso que a idéia fisicalista deu à concepção de um 'homem-máquina',[35] no sentido de uma adaptação humana à fisiologia animal e natural, abre um caminho polêmico, mas alternativo. Pode-se, doravante, pensar um homem destituído de condição moral, regido basicamente por instintos e prazeres reforçando a tese de que a influência de ideais metafísicos e éticos é, relativamente, pequena se não inexistente, para a maioria das pessoas.

A concepção do 'homem-máquina' facilitou bastante o desenvolvimento posterior, já durante a segunda metade do século XIX, de uma proposta mais arrojada: a do homem econômico, um ser movido pela relação de custo-benefício mediada pelo ganho pecuniário. A conclusão era naturalmente baseada no ideal de uma 'mecânica social'[36] centrada na *mecânica da utilidade e do auto-interesse*, equivalente a uma mecânica celeste, ou natural, teoria hegemônica na época.

O problema é que mecanizar as relações econômicas e humanas, dando a elas um caráter instrumental, equivale a retirar delas qualquer racionalidade substantiva. Nesta linha de raciocínio, pode-se concluir que a economia fica destituída de finalidades morais e se concentra nas finalidades instrumentais. Por conseqüência, os agentes deixam de ser morais para serem *jogadores*, que calculam sempre o melhor retorno pecuniário.

[35] Conforme a teoria de La Méttrie (p.49)
[36] Conforme a teoria neoclássica de Edgworth (p.63)

> Libertar a vida econômica da moralidade revela-se se não apenas um ponto de partida promissor para a análise abstrata mas também se torna um ponto de chegada moral, ou seja um estado de coisas desejável. (Fonseca, 2003 p.66)

O que se percebe é um embate entre duas concepções opostas e extremamente intricadas e complexas, tornando praticamente impossível sua simplificação: de um lado, o liberalismo que influenciou os economistas clássicos, pregando uma economia autoregulável, que teria como suporte os valores morais dos agentes; de outro, uma mecânica social na qual se sustentaria um homem econômico que vive segundo uma lógica do custo-benefício.

Ambas as visões partem de um princípio limitador do homem como um ser, com uma ou outra dimensão predominante. É preciso pensar o homem como um ser complexo, *encarar o agente individual como um ser composto* no qual convivem a regularidade da máquina, a lógica do lucro, e também, os valores, o prazer, a solidariedade, a irracionalidade.

Na análise de Fonseca fica evidente a dificuldade de se evoluir por estas questões dentro do limite de uma só disciplina, no caso a economia. Se apenas o agente individual sabe quais são suas necessidades, não há como um agente externo possa identificá-las, sem incorrer em probabilidades. Em suas próprias palavras: *Os problemas da iniciativa econômica e do uso eficiente dos recursos existentes só podem ser verdadeiramente resolvidos a partir da base* (p.140).

Esta base é o homem, e uma ciência totalizante a seu respeito ainda não foi desvelada, justamente pela impossibilidade, com os recursos cognitivos e científicos disponíveis, de se encontrar um algorítimo que compatibilize o individual e o coletivo, o racional e o irracional.

Chegamos a um ponto crucial desta tese: existe uma lógica de mercado que se sobrepõe às demais áreas, sejam sociais, ou individuais. Um empreendedor puramente shumpeteriano imbuído de uma predestinação salvacionista em direção à acumulação de capital, funcionando em um mercado livre, seria uma desgraça para a humanidade, transformando o mundo em um deserto. Numa sociedade como essa, a sobrevivência exige uma

conformidade institucional, no mínimo, entre os competidores, pois o processo competitivo exige uma conduta estratégica de ações ofensivas e defensivas, como em um jogo.

> Portanto, o processo competitivo funciona como um mecanismo que se impõe à conduta, deixando pouco espaço para as boas (ou más) intenções na condução da empresa. É verdade que, em certa medida, ele pode prevenir a incompetência e a ineficiência; mas também impede os agentes de agir 'segundo suas próprias luzes', isto é, como lhes parece correto agir. (Fonseca, 2003 p.97)

Dessa afirmação, não é possível, ainda, adiantar quais procedimentos uma empresa deveria tomar para a prática da responsabilidade social, mas somente que a ética predominante nas empresas é a da finalidade (lucro) e será um filtro poderoso, vigoroso na adoção de práticas que exigem uma ética da convicção (valores), nas ações que ultrapassam seu negócio. Como já falamos, não há uma incompatibilidade de partida, somente uma restrição de fundamento, a ser considerada.

> ...mesmo que os agentes verdadeiramente se preocupassem com questões sociais e o bem comum, isso não faria grande diferença para seu comportamento econômico como à primeira vista poderia parecer...efetivamente, suas preocupações acabam sendo seriamente limitadas pela existência de mecanismos mais ou menos poderosos que se impõem à conduta e pela necessidade de sobreviver... (Fonseca, 2003 p.101)

3.5 O novo espírito do capitalismo

É preciso se considerar duas questões sobre os momentos de desenvolvimento do capitalismo na "Ética" de Weber. Em primeiro lugar, na localização histórica, a partir os século XVI, em um processo simultâneo com a Reforma Protestante, e o momento da redação do texto, o período entre 1904-1920.

Sobre o primeiro já se falou. Sobre o segundo, devemos situá-lo dentro de uma perspectiva evolucionista do sistema capitalista. Zuboff e Maxmin (2002) classificaram-no como a passagem de um capitalismo dominado pelo empreendedor-proprietário para um outro, no qual estes últimos passavam o bastão da administração dos negócios para uma classe de executivos profissionais que viria a dominar a fase seguinte, que dura até hoje.

Micklethwait e Wooldridge (2003)[37]intitulam este período como o do *triunfo do capitalismo gerencial*.

> Nas duas primeiras décadas do século XX, iniciou-se uma conquista silenciosa: a separação gradual entre a propriedade e o controle. Sem dúvida, os 'ladrões nobres" conservaram o domínio sobre as grandes decisões estratégicas, mas não podiam controlar pessoalmente todos os detalhes de seus gigantescos impérios de negócios. (Micklethwait; Wooldridge, 2003 p. 146)

Com o tempo, esta mudança aparentemente sutil, culminaria por provocar uma admirável revolução que transformaria uma faceta do capitalismo. As figuras predominantes teriam doravante ares mais profissionais, de homens organizacionais e a era personalista dos ladrões nobres estava se encerrando.

O tema desse novo paradigma para o capitalismo foi abordado por Boltanski e Chiapello (2002) com bastante propriedade, tornando conveniente sua introdução nesta análise. Retomando o tema do espírito do capitalismo weberiano, os autores fazem uma extensa análise sobre as diferenças entre diversas fases do espírito capitalista, culminando no *novo espírito do capitalismo*, atual. Este fato é extremamente relevante para esta tese.

Escrevendo sobre a RSE com base nesta análise, Ventura (2003) assevera que um novo espírito do capitalismo pode estar na necessidade de resposta às crescentes críticas que a ele faz a sociedade. Há mais do que um simples movimento de filantropia, como também, argumentaremos.

> No caso da responsabilidade social, o movimento surge como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a

> sociedade, tirando dela (dos seus recursos) seu lucro, pra os acionistas e controladores, mas pouco beneficiando-a ou até causando-lhe danos. Em resposta o movimento pela responsabilidade social (re)cria provas e dispositivos que, ao operar um deslocamento, desmantela a crise. (Ventura, 2003 p.10)

Os autores contemplam um tema que encontra ressonância em questões levantadas no capítulo um: os novos tempos estão demandando outros modelos de gestão do sistema como um todo. Este, ao que parece, esgotou parcialmente esta fase e outro nível está se arquitetando para dar conta dos desafios que ora se apresentam.

Um desconhecido espírito do capitalismo estaria surgindo na convergência da série de fatores mencionados anteriormente, porém, impregnado de certo fatalismo, na aceitação de sua inevitabilidade. Tal pensamento é denunciado como resultado de constrições sistêmicas geradas pelo próprio sistema, com efeitos desastrosos, sem que se possa vislumbrar uma saída satisfatória dentro do modelo atual.

Sua tese é de que o capitalismo deve encontrar problemas ideológicos se não proporcionar, como nos tempos gloriosos, (Genelot, 1998)[38], razões de esperança fortes para o apoio dos envolvidos no sistema e em sua periferia. O sistema teria se mantido imune a críticas sistêmicas pela ausência de uma ideologia contrária à sua altura. (p.29)

As fases do capitalismo (capitalismos) se fundamentam na fórmula mínima da exigência de acumulação ilimitada de capital e em sua *fascinante e perpétua circulação*. O capitalismo distingue-se como já analisado em Polanyi (2000), da economia de mercado, principalmente por seu caráter abstrato, pela impossibilidade de saciar o processo de acumulação; ele seria infinito.

O foco não está na posse de bens, mas na transformação permanente do capital; é a produção de dinheiro para gerar mais dinheiro que a ele *confere um caráter verdadeiramente abstrato que contribui para perpetuar sua acumulação*. (p.35)

---

[37] John Micklethwait e Adrian Wooldridge são editores da *The Economist* a prestigiada revista de negócios e economia.

> ...distinguiremos, portanto, o capitalismo da economia de mercado. Por um lado, a economia de mercado se constituiu 'passo a passo' e é anterior à aparição da norma de acumulação ilimitada do capitalismo. (Boltanski; Chiapello, 2002 p.36)

São três espíritos do capitalismo ou capitalismos a serem considerados. O primeiro espírito imperou na fase inicial do capitalismo burguês, doméstico, de pequenas empresas baseadas na estrutura familiar. Ele foi a base das grandes empresas no início do século XX, na época analisada por Weber. Sua ênfase era sobre a figura do burguês-empresário, o empreendedor individual.

A descrição do empenho ao trabalho e poupança defendida por Benjamin Franklin, utilizada por Weber, mostra seu início. Os *barões ladrões*[39], da fase pré-crise de *1929*, descritos por Heilbroner (1974), e a sociedade do fim do século XIX, criticada, caústica e apropriadamente, por Veblen (1987), na *Teoria da Classe Ociosa* (1899) foram, sem dúvida, sua apoteose simbólica.

Sobre Veblen, deve-se destacar brevemente que seja sua grande contribuição à crítica econômica, ao mesclar a análise com conceitos originários na Antropologia, História e a Sociologia. O olhar pelo lado social, constitui uma investida contra o capitalista-ideal, virtuoso, diligente e ético, sugerido por Benjamin. Contra este mito, ele mostrará que distanciados dos valores da sociedade e distanciados de valores verdadeiramente humanos, os capitalistas se tornaram acumuladores profissionais, sem outra preocupação além da pecuniária, em proveito próprio.

> Pela sua própria natureza, o desejo de riqueza nunca se extingue em indivíduo algum, e evidentemente está fora de questão uma saciedade do desejo geral ou médio de riqueza. Nenhum aumento geral de riqueza na comunidade, por mais geral, igual ou 'justa' que seja a sua distribuição, levará mesmo de longe ao estancamento das necessidades individuais... (Veblen, 1987p.19)

Embora, uma reação ética tenha ocorrido em função da Depressão dos anos 1930, os *barões ladrões* - agora no formato executivo - tornaram a mostrar sua cara durante a expansão da nova economia pelas empresas ponto

[38] Os *trente glorieuses*, segundo ele, que seria o período aproximadamente coberto pelas décadas de 1950-60-70, que coincide com grande expansão dos negócios e o *Welfare State*.

com (.com), como já mencionado. A especulação desenfreada que resultou na explosão da bolha artificial das ações, em 2000, levou a uma série de processos contra executivos acusados de malversação de informações privilegiadas e das contabilidades corporativas.

O segundo espírito predomina no período de 1930-1960, coincidindo com o crescimento das grandes corporações burocráticas que demandaram um enorme contingente de executivos, profissionais da administração, para se responsabilizarem por um grande número de processos e atividades organizacionais. É a fase do consumo de massa, do capitalismo gerencial de Zuboff e Maxmin (2002) e Micklethwait e Wooldridge (2003). *A ênfase não é mais no empresário, mas na organização* (Ventura, 2003 p.5).

O terceiro espírito é próximo à descrição de Castells (2000) da *sociedade em rede*, integrado por sistemas informatizados em parcerias e alianças estratégicas, que formam redes de negócios, denominados pelos autores como a *cidade por projetos*, cujo conceito examinaremos mais adiante. Para eles, trata-se da sociedade que se vive hoje.

Boltanski e Chiaplello (1999), como Arrighi (1996) e Wallerstein (2001), vêem a situação hegemônica do capitalismo gerencial do tipo acumulativo financeiro como posicionada entre dois pólos principais. De um lado, a exaltação a um passado idealizado cujo retorno parece impossível, mas que não deixa de ter evidências nostálgicas no neoliberalismo que liderou esta reação, na era Reagan-Tatcher, nas décadas de 1980-1990 e cujos efeitos pudemos bem apreciar no caso brasileiro, durante o governo Fernando Henrique e o Plano Real.

De outro, o entusiasmo com o tipo de progresso atual pode justificar a perpetuação de um modo de produção capitalista informacional, nos moldes que colocou Castells (2000). Este último caso implica uma necessidade evidente de maior precaução com a questão ética. Uma sociedade que se movimenta na velocidade da luz, à qual se soma uma visão instrumentalizada de pessoas e natureza vistas como mercadorias, precisa cuidar deste aspecto.

[39] Ou, ladrões nobres na citação de Micklethwait; Wooldridge (2003)

O modelo explicativo dos autores permite entender a função do espírito do capitalismo como articulador entre o capitalismo em si como sistema de acumulação e a crítica que recebe da sociedade por seus desvios aparentes. Assim, como na idéia básica de Schumpeter, o capitalismo vai adaptando sua necessidade básica, ou seja, a acumulação do capital, com as demandas da sociedade, por meio de uma espécie de destruição criadora de paradigmas que se esgotam por sua temporalidade e a adoção de outros mais adequados aos novos tempos.

Em primeiro lugar, o livro é baseado em uma ampla amostra de publicações de negócios, que faz sentido na medida em que os *quadros administrativos*, ou seja, os executivos são os porta-vozes e os maiores reprodutores do espírito do capitalismo. Eles analisam textos técnicos das décadas em dois *corpus*: as relativas às décadas de 1960 e 1990, cada uma com sessenta textos, o que permitiu identificar quais foram as palavras-chave mais utilizadas, foco gerencial, ou processos administrativos, analisados pelos autores da amostra.

Verificaram existir uma grande homogeneidade nos discursos e no número limitado de temas, em cada uma das décadas. As diferenças eram mais personalistas do que conceituais, propriamente. A propagação de um novo modelo, ou nova norma de gestão é sempre acompanhada de uma crítica ao modelo anterior.

O forte tom moral dos discursos e o estilo prescritivo (*exemplum*) dos modelos voltados para o lucro não deixaram dúvidas de que se tratava de uma literatura engajada, justificando a tese do espírito que eles defendem. (p.97-101). Analisando a amostra, podemos discordar deste, ou daquele autor, ou mesmo submetê-la a uma crítica mais aguda quanto à utilização de cada obra[40].

Nos *corpus* (pp. 662-667), notam-se algumas problematizações: Michael Porter renomado autor da área ficou de fora; Peter Drucker teve somente uma obra analisada – um artigo – pouco, comparado com os mais de cinqüenta livros sobre administração que escreveu; Henri Mintzberg e Jean-François

[40] A base da análise é a França.

Chanlat, renomados autores canadenses, e atuantes na Europa, também não aparecem. Mas tal questão não constitui um problema, pois nenhum destes autores destoaria do sentido geral que foi dado pela amostra e não mudaria seu rumo.

Em segundo lugar, eles trabalham com o tripé: capitalismo, espírito e crítica, para montar o modelo de cidade por projeto (*cité*). O conceito de cidades (*cités*) foi desenvolvido em outra obra[41], e não é detalhada no *Novo Espírito do Capitalismo*. Contudo, a título de ilustração, sua caracterização pode ser exemplificada conforme Ventura (2003).

> ...as '*cités*' são metafísicas políticas que têm existência histórica e, portanto, localizáveis no tempo e no espaço, trazendo vestígios de sua época. A partir do mundo é que se formam...[são] então como uma operação de legitimação de um novo mundo e novas formas de desigualdades, trazendo um mundo mais ordenado que compreende os 'pequenos' e os 'grandes. (Ventura, 2003 p.7)

Eles utilizam as *cités* como operadores de justificação de fases da sociedade. O conceito está baseado na noção que codifica as formas de justiça nas disputas que opõem lados antagônicos, na escala de grandeza dos poderes de cada um. Assim, a sociedade prevê, segundo eles*, dois níveis de justificação: o aparato da ação e o nível superior que julga os atos do primeiro em nome de princípios universais* (P.64-5).

A cidade por projetos seria a sétima da seguinte lista de *cidades* com as conseqüentes grandezas: inspirada (pela ascese), doméstica (baseada na hierarquia familiar), renome (opinião alheia), cívica (representação do coletivo), comercial (ganhar a preferência sobre a concorrência), industrial (eficácia e eficiência profissional) (p.66). E, finalmente,

> Em uma cidade por projetos, o equivalente geral, aquele que diz respeito à grandeza que se mede as pessoas e as coisas, é a atividade...[esta] é a extensão da rede, a proliferação dos vínculos como princípio superior comum. (Boltanski; Chiapello, 2002 p. 163)

A evolução ocorreu sobre o mencionado tripé logo acima, no qual a justificação se baseia na necessidade do capitalismo ter um espírito que engaje

as pessoas necessárias à sua consecução. Para isso, é preciso que continuamente os detentores do poder, sobre os mecanismos do sistema, dêem provas de que estão ajustados com as expectativas criadas. Um poder mobilizador requisita um ajuste da sociabilidade humana (finita, *latu sensu*) ao sistema de acumulação (infinito) do capitalismo, ou seja, trata-se de uma dimensão moral. Esta é a *peça-chave* que consegue *manter a ordem e valores capitalistas em posição privilegiada em relação aos outros 'mundos' e esferas da vida das pessoas*. (Ventura:2003 p.8)

Para os autores, a crítica foi percebida desde o início como a força que possibilita a permanente transformação do capitalismo. Adaptando-se, sobrevive e aperfeiçoa-se, pois tem que demonstrar as provas de sua validade em todos os momentos em que é requisitada.

O segundo espírito, quando faz referência ao bem comum, invoca os compromissos que repousam nas cidades industrial e cívica, principalmente, e secundariamente, na doméstica. O primeiro espírito se apoiava firmemente em um compromisso entre as justificações inspirada, domésticas e comerciais. Historicamente, alguns exemplos são: na década de 1960, o apelo era pela excitação do progresso e desenvolvimento, a segurança na carreira, eficiência, racionalidade e meritocracia. Na década de 1990, a realização pessoal, liberalização, empregabilidade, ética nos negócios, flexibilização e relacionamentos em rede (p.139-147)

A comparação entre os dois períodos mostra que o capitalismo mudou profundamente seu espírito. Pode-se observar que o modelo mais recente abandonou a crítica do egoísmo e desigualdade em detrimento da autenticidade e liberdade. (p.152). Como também se observa na análise de Zuboff e Maxmin (2002), com foco na sociedade dos indivíduos e o novo capitalismo distributivo, que serão abordados mais adiante.

Atualmente, as questões sociais, ambientais e comerciais, mencionadas no Capítulo 1, conduzem a uma intensa crítica à comunidade empresarial, por parte de setores da sociedade civil quanto ao desempenho nestas áreas.

[41] Boltanski,Thévenot (1991). *De la justification – les économies de la grandeur*.

> Ou seja, como resposta à crítica, dentro do movimento de responsabilidade social, as empresas passam a investir em ações sociais e a divulgar seus padrões éticos, justificando e criando provas à sociedade (e consumidores) de que estão indo de encontro das aspirações sociais. (Ventura, 2003 p.10)

O espírito de nossa época é marcado por uma necessidade mais aguda, do que em períodos anteriores de demonstrar a boa vontade e apresentar provas de cooperação nas questões mais cruciais. As Metas do Milênio da ONU e as bases do Pacto Global (Global Compact) constituem matéria base dos discursos empresariais em qualquer instância: reuniões mundiais, das comunidades locais e de seus institutos e fundações.

Uma pesquisa entre os presidentes de empresas no Fórum Econômico Mundial de 2004 revelou que 70% deles *acreditam que os principais investidores ampliarão seu interesse por questões de responsabilidade social*.[42]

No mundo descrito por Boltanski e Chiapello, a interpretação macrossociológica esbarra no esvaziamento da questão de classe, enterrada no segundo espírito do capitalismo pela classe média em ascensão. A tentativa é incluir os excluídos dentro de seus padrões. Eles preferem uma interpretação microssociológica (p.448) pela qual o incluído será aquele que estiver conectado na metáfora da rede, reforçando, em parte, a tese do modo de produção informacional de Castells (2000).

O ponto correto achado pelos autores é de que a sociedade se tornou acrítica em relação à miséria, tolerando-a como inexorável ao sistema. Não há nada de errado com ele, e sim com as pessoas que não conseguem estudar, arranjar bons empregos e não logram se tornarem bons cidadãos-consumidores *(homo consumans*).

As características de um homem do povo, um cidadão-trabalhador, como *valentia, franqueza, generosidade, solidariedade* (p.449), desapareceram

[42] *Why Global Corporate Citizenship Matters for Shareholders*: A Survey of Leading CEOs – World Economic Forum, Geneva, Swizerland, 8 january 2004. Disponível em <http:\\ www.weforum.org/corporatecitizenship> Acesso em: 20 janeiro 2005

dos discursos e são tomadas como antiquadas e ligadas a um obsoleto esquerdismo.

> Tal qualidades relegadas, na melhor das hipóteses, à loja (tienda) dos acessórios mitológicos (...) foram substituídas pelos lastimosos atributos do excluído, definido antes de mais nada, pelo fato de estar 'sem': sem palavra, sem domicílio, sem papéis, sem trabalho, sem direitos, etc. (Boltanski; Chiapello, 2002 p. 449)

A pesquisa desses autores pode ser considerada um marco na literatura de negócios, pois se dispõe a criticar o sistema em seu próprio meio e por seus autores. Eles nos alertam para a necessidade da crítica em um campo onde impera a isomorfia e a emulação das práticas e dos clichês gerenciais. Em relação à RSE, sua contribuição foi extraordinária por mostrar a face ideológica do sistema capitalista, agindo dentro do movimento em seu próprio proveito. Na parte II desta tese, verificaremos como isto pode ser possível.

Capítulo 4 – A racionalidade e o espírito das organizações

4.1 A questão da racionalidade e seus desdobramentos

O tema da razão é um assunto complexo. Estamos cientes de que a evolução das ciências humanas poderia ser descrita como um interminável debate sobre ela. A necessidade de se estabelecer uma base operacional de discussão sobre a formação de um *ethos* organizacional sob seu equivalente capitalista, leva-nos a abordar alguns temas pertinentes.

Vive-se em uma sociedade cujo pensamento dominante é regido pela causalidade linear, pelo pensamento mecanicista, em praticamente todos os vetores que se pode observar. Embora saibamos que, há muito, estes conceitos foram colocados em suspensão, a persistência dessa mentalidade é uma realidade. Seríamos assim tão racionais?

O conceito de racionalização em Weber guarda uma posição operacional e metodológica em sua sociologia. Em primeiro lugar, ele não confiava em uma racionalidade universal no sentido dos pensadores do Iluminismo que acreditavam ser a mente e a sociedade racionais sujeitas à razão científica. A razão não é a evolução das trevas para a luz e, tampouco, da mágica para a ciência (Freund, 1970).

Em segundo lugar, a racionalização não é uma simples conseqüência, ou produto do racionalismo científico, técnico ou econômico; seu desenvolvimento depende de uma atitude em relação à vida que não pode prescindir das abordagens éticas, psíquicas e mentais. Com essa dupla refutação, conforme aponta Rabot (2002, p.308), Weber se opunha, tanto ao racionalismo evolutivo da tradição hegeliana e kantiana, quanto ao positivismo de Auguste Comte. O “espírito” do capitalismo abordado anteriormente apontava exatamente para este problema.

O conceito de racionalidade em Weber é inseparável do contexto da ação social. Para ele, o indivíduo - unidade básica da sociedade - existe (é) na relação com o outro. Por esta razão, é na relação com os valores que as

relações sociais devem ser entendidas. E, por serem dependentes do sujeito que a executa, estas ações têm um caráter subjetivo. Assim,. no domínio do humano, a causalidade tem que ser prolongada pela compreensão, pois a ação humana persegue fins e valores.

De fato, entre estes dois pólos principais, desenrola-se a aventura humana e, ao estudioso, resta compreender os motivos da ação e como se harmonizam nas partes e no todo social. Nesse sentido, Weber entende o fenômeno social como um macro processo, só compreensível e explicável, se levados em consideração os acontecimentos e dados singulares; nesse caso, as ações sociais.[43]

No início de "Economia e Sociedade", Weber (1968) expõe seu conceito de que a Sociologia é a ciência que busca um entendimento interpretativo de ação social, no qual os sujeitos se balizam nos comportamentos de outros (outrem) para orientar seus próprios desenvolvimentos.

> Devemos falar de 'ação' no sentido de que o agir individual vincula um significado subjetivo ao seu comportamento – seja aberto ou não, omisso ou consentido. Ação é 'social' no sentido de que seus significados subjetivos levam em consideração o comportamento de outrem orientando assim o seu desenvolvimento. (Weber, 1968 p.4)[44]

Por outrem devemos entender uma pessoa isolada, ou um grupo de pessoas, inclusive a multidão e a ação social podendo ser orientada pelo passado, presente ou futuro. Contudo, não é qualquer relação que importa, pois um simples contato não é suficiente para estabelecê-la, mas sim, aquela pela qual algum tipo de entendimento pode prosperar. A pressuposição fundamental de uma atividade social é, pois, a relatividade significativa ao comportamento de outrem. (Freund, 1970 p. 81)

Weber distingue quatro tipos de ação social, classificadas segundo as racionalidades que as caracterizam (Freund, 1970 p. 82):

---

[43] Esta premissa básica da sociologia weberiana vai de encontro às sociologias em que predominam a hegemonia do todo societal, destacando-se as holistas (Durkheim), funcionalistas (Parsons) e marxistas, de forma geral. Mas este debate é específico de suas epistemologias e foge ao nosso objetivo.

[44] Tradução de Sérgio Moretti

1. por finalidade, ou seja, relativa aos fins (instrumental); determinada pelas expectativas das ações dos outros e do mundo exterior;

2. por valores, sejam éticos, estéticos, religiosos; determinados pelo valor em si independente do êxito a ser alcançado;

3. por afetividade; discriminados por afetos, emoções e sentimentos;

4. por tradição; distinguidos pelos usos e costumes, ou seja, as tradições enraizadas nas pessoas.

A novidade introduzida por Weber é, justamente, a de tratar as ações sociais segundo um tipo de racionalidade que lhe permitisse evitar o conflito com outras racionalidades, desviantes, ou desclassificatórias. Trata-se, de fato, de um método de classificação e de entendimento - um tipo-ideal – e, por esta razão, esta parte de sua sociologia é conhecida como compreensiva (*verstehen*).

Cada racionalidade possui uma peculiaridade. A tradicional consiste em uma conduta sem espaço de reflexão e será mais forte quanto maior for o grau de institucionalização a que se refere. Faz-se, porque tem que ser feito, há pouca discussão, e pode ser de origem religiosa ou não.

A racionalidade afetiva se aproxima um pouco da tradicional por seu caráter não-compreensível; age, de maneira afetiva, o indivíduo que quer tanto a vingança, quanto o amor. A ação racional por valor, inspira-se na convicção seja de que ordem for: religiosa ou política. (Weber, 1968)

Finalmente, a ação racional, por finalidade ou instrumental, possui uma prioridade em relação às demais, devido à sua característica intrínseca de racionalidade. Trata-se de um tipo de conduto que pede uma reflexão e ponderação entre meios e fins, não no sentido do valor (o que também pode ocorrer), mas no sentido da finalidade objetivada. Assim como a ação tradicional, trata-se de um tipo-ideal bastante forte.

Weber postulou que os quatro tipos de ações sociais se mesclam, não só quando motivações são hierarquizadas, como também quando se combinam para atingir determinados fins. A caridade pode ser na origem uma ação por valor e a decisão sobre quem será o beneficiado, uma ação

instrumental, como na filantropia (Weber, 1968). Esta questão é de crucial importância para argumento dessa tese, pois se trata de compreender como irão conviver, não só racionalidades, como éticas diferentes.

A intenção de Weber não era contrapor racionalidades e sim, demonstrar que no Ocidente havia um modelo distinto de aplicação do conceito e que o sistema capitalista e as formas adotadas para sua operacionalização se pautavam por características específicas. O que lhe causou espanto foi que, na sociedade capitalista, a racionalidade instrumental se tornou hegemônica sobre as outras e, para esta direção, apontou sua crítica.

Segundo Brubaker (1996) a crítica de Weber pode ser entendida por meio de vários processos, ligados pelo fato de que todos favorecem a racionalidade instrumental (calculabilidade da ação) em detrimento das substantivas (fins e valores).

> O que é 'específico e peculiar' no modelo ocidental de racionalização é, portanto, o fato de o 'fim' em função do qual a ordem social é racionalizada – calculabilidade máxima – não ser realmente um fim, mas um meio generalizado que facilita indiscriminadamente a busca deliberada de todos os fins substantivos. (Brubaker, 1996 p. 642)

Esse modelo se desenrola em seis processos fundamentais:

1. o desencantamento e a intelectualização do mundo, resultando num mecanicismo causal sujeito ao controle racional;

2. o surgimento de um *ethos* de realização secular baseado na ética da vocação puritana;

3. a crescente importância da tecnização do conhecimento aplicado à economia, administração, educação, etc;

4. a objetivação e despersonalização do direito, da economia e da política, sujeitos à calculabilidade e regularidade;

5. o progressivo crescimento dos meios racionais de controle sobre homem e natureza;

6. deslocamento da ação tradicional fundamentada em valores racionais para a ação instrumental.

Segundo essa interpretação, a racionalização retiraria do mundo significados importantes como liberdade, caridade, solidariedade, aprisionados por poderosas burocracias e pela *iron cage* da economia capitalista. Esse processo deve ser compreendido com auxílio da multidisciplinaridade, aspecto negligenciado da sociologia weberiana.

Os aspectos mais formais de seu pensamento dominam os autores que nele querem buscar explicações e justificações para os fatos. Aqueles das teorias organizacionais não fugiram a esta regra. Estudam os aspectos relativos à burocracia, principalmente seu pressuposto estruturalismo (Motta; Vasconcelos, 2004) e se esquecem de que, ao fim e ao cabo, os aspectos críticos terminam por predominar sobre os prescritivos.

As idéias de Weber foram introduzidas no contexto americano por Talcott Parsons. Contudo, seu conceito de compreensão (*verstehen*) foi praticamente ignorado em detrimento dos trabalhos, sobre o de burocracia, que servia plenamente aos interesses do nascente campo organizacional.

Como conseqüência, os conflitos e tensões políticas, presentes na análise weberiana, foram colocados de lado, na passagem do Atlântico, questão notada por Guerreiro Ramos (1989).

> Parsons mostra pouca ou nenhuma ambigüidade moral em relação à racionalidade imanente ao sistema de mercado. À luz de seu modelo dogmático de análise estrutural e funcional...os requisitos específicos da sociedade capitalista tornam-se padrões dogmáticos para a ciência social comparativa, e mesmo para a própria história. (Ramos, 1989 p.6)

A mesma questão foi levantada por Gibson Burrell (1999) que aponta a análise científica, por assim dizer, da administração ou organização, desenvolvendo-se como se prescindisse das idéias de esquerda, ou seja, não se encontra a presença de Marx nos primeiros estudos. As diferenças epistemológicas e metodológicas existiam desde as primeiras teorias, mas digladiando-se sobre um solo monológico utilitarista, embora multidisciplinar para evitar este tipo de fratura, mas necessário – na visão dos pais das teorias – para seu crescimento.

O fenômeno a ser explicado (*explanandum*) era mais importante que o entorno conceitual (*explanas*) a ser utilizado. Assim, podemos perdoar os primeiros teóricos organizacionais por alguma miopia, uma vez que isso serviu a um propósito político mais importante (p. 440).

4.2 O *desencantamento do mundo*

A racionalização pretende ser eudemonista, diz Freund (1970) comentando o desencantamento do homem racionalizado em Weber. Este eudemonismo pretende que todos os atos humanos se destinem a justificar a felicidade, sendo, portanto moralmente justificáveis se orientados para esse objetivo. A racionalização tem um caráter utopista, na medida em que pode ser jogada para frente caso não se realize na vida presente. Seja para os filhos, seja para a alma, é mais importante acreditar que a felicidade algum dia se realizará. É o domínio da fé e da crença.

> Assim, a racionalização e a intelectualização crescentes transforma a dialética do interior, e do exterior na de um vazio real e de uma plenitude ilusória. Todos os significados desabam e nada mais resta além do arbitrário das aparências. (Freund, 1970 p. 23)

O progresso existe, então, enquanto obedece à lei do quantitativo e fica sob suspeita no domínio do qualitativo. Este é um dos sentidos que, para Weber, a racionalização e a intelectualização crescentes desencantam o mundo, na medida em que o despojaram do encanto do imponderável e subjugam-no ao império da previsibilidade.

Na verdade, trata-se de considerar que Weber alça as bandeiras de dois grandes embates que se travam na história: o da religião contra a magia e, em um outro vetor, o da razão científica contra as demais razões. Parece que é o destino da humanidade sempre se defrontar com a necessidade de se predominar um ou outro pensamento. Como diziam os romanos, *vae victis*, ou ai dos vencidos, a história é contada pelos vencedores.

É contra esse pensamento único e racionalizante que preferimos ler Weber, ao examinar a necessidade de uma dialógica que considere uma

questão portadora de todos seus vetores, da verdade como presente em todas as explicações. É para esse sentido que Weber aponta. Uma interpretação é um tipo-ideal, uma utopia explanadora e não uma verdade em si mesma.

A ferramenta não deve se tornar a explicação, pois não porta em si esta possibilidade, como foi exemplificado por Morin (1992), a propósito do famoso teorema da indevidibilidade, de Gödel (1931).[45] Para Morin, a brecha aberta no ideal racional da demonstrabilidade indica que a formalização lógica a partir daí torna-se teoricamente impossível. Ele fere todo o sistema formal de incompletude e incapacidade para demonstrar a sua não contradição (consistência), apoiado apenas em seus recursos. (p.165)

A sociedade (e o mercado) vive entre o caos e a desordem. Na emergência de um novo atrator, surgem possibilidades desconhecidas, mas não menos interessantes. Max Weber deixou registrada essa descoberta ciente, em sua grande sabedoria, de que o pior destino de uma idéia é sua rejeição *a priori*.

4.3 Racionalidade e racionalização

A racionalidade constitui uma das preocupações centrais da Escola de Frankfurt. Os trabalhos de Theodor Adorno, Max Horkheimer e Jürgen Habermas, principalmente, são fundamentais para o entendimento da questão, na direção apontada por Weber e Schumpeter, ou seja, o da racionalização, no sentido da quantificação da vida e do predomínio da calculabilidade de processos e atos nas relações humanas.

Esses pensadores se preocuparam com a racionalização instrumental do mundo e a subordinação da produção à lógica do mercado, inclusive a cultural. Com essa abordagem, os meios de comunicação assumem um papel predominante na medida em que proporcionam meios de dominação para as

[45] "A descrição epistemológica completa de uma linguagem A não pode ser dada na mesma linguagem A porque o conceito da verdade das proposições de A não pode ser definido em A" (Gödel, in von Neuman, 1966, apud Morin:1992 p. 165)

classes interessadas na subordinação de grandes camadas da população, as massas.

Tal dominação se produziria por meio da criação de uma massa de pessoas estereotipadas sob uma cultura de baixa qualidade. A introdução da questão cultural como elemento da sociedade que a produz e relacioná-la como forma de reprodução e dominação é, sem dúvida, a grande contribuição da Escola de Frankfurt.

A racionalidade entra nessa proposta, no entendimento de Adorno e Horkheimer (1985), devido à homogeneização cultural estar vinculada a uma dominação ideológica da sociedade. As pessoas tendem a aderir acriticamente a valores impostos pela indústria cultural, levando à cretinização da sociedade, e ao predomínio da insignificância dos temas. Mergulhado nesta massa homogênea, o indivíduo deixa de se diferenciar e cada vez mais se parece com outros indivíduos. A racionalidade, neste caso, é eclipsada pela comunicação.

> A indústria cultural tem a tendência de se transformar num conjunto de proposições protocolares e, por isso mesmo, no profeta irrefutável da ordem existente. Ela se esgueira com mestria entre os escolhos da informação, ostensivamente falsa e da verdade manifesta, reproduzindo com fidelidade o fenômeno cuja opacidade bloqueia o discernimento e erige em ideal o fenômeno omnipresente. (Adorno; Horkheimer, 1985 p. 138)

Horkheimer (1990) dedicou bastante tempo a estudar a evolução da razão, até vê-la reduzida a um aspecto limitado pela instrumentalização. O racionalismo, com o qual foi identificado o cartesianismo, de fato, englobou toda a filosofia mais recente.

> Na historiografia da filosofia mais moderna, entende-se por Racionalismo a tendência que teve início com Descartes. Uma de suas doutrinas principais é a divisão do universo em dois domínios independentes entre si, a substância espiritual e a espacial. (Horkheimer, 1990 p.95)

Nesta linha de pensamento, a cisão sujeito-objeto, ou seja a disjunção, proporcionada pelo cartesianismo, foi bastante criticada por sua transferência da primazia do processo do conhecimento ao sujeito. Para ele, a divisão dos

domínios espiritual e material foi determinante no desenvolvimento de uma separação mais profunda entre natureza e o homem, entre outras.

A racionalidade tornou-se uma forma de repressão social, e assumiu um papel crucial no pensamento de Habermas (1987), que buscou compreender suas conseqüências políticas e psicológicas para a sociedade moderna, dentro de uma teoria social crítica. Para ele, a razão tem que ser procurada mais nos sujeitos e, com menos ênfase, no conhecimento. Ao estudar a linguagem e a forma de comunicação e ação entre os sujeitos, encontram-se as raízes que impulsionam a ação comunicativa e social.

Para Habermas (1987), existem dois tipos de razões (ou racionalidades): a cognitivo-instrumental e a comunicativa. Por meio da primeira, o sujeito usa o conhecimento para agir na sociedade, com a finalidade de atingir um objetivo individual e pessoal. No segundo caso, predomina a tentativa de arranjo entre os sujeitos, por meio da comunicação interpessoal e, por esta razão, tende para o consenso. (p.26-27)

Sua tese fundamental explicita que as bases simbólicas de interação social foram superadas pela máquina comunicativa da sociedade industrial, com o predomínio da racionalidade instrumental. Nesse tipo de arranjo social, a interação simbólica só se torna viável marginalmente, devido ao domínio ideológico do discurso nos meios de comunicação. Nela, o imperativo técnico e acumulativo impera sobre os demais significados. A comunicação interpessoal fica distorcida e impregnada dos conteúdos difundidos na comunicação de massa. Na sua classificação, o Sistema, ou o espaço das grandes instituições e do Estado estaria colonizando o Mundo da Vida, ou o mundo das relações pessoais (1987).

Uma saída para a blindagem e hegemonia do Sistema seria propiciada pelos canais informais, aqueles das relações humanas desinteressadas, com base na camaradagem e solidariedade, que se estabelecem no Mundo da Vida. Quanto maior o diálogo e mais estreitas e intensas forem as redes de comunicação interpessoais independentes do Sistema, maiores as chances da racionalidade substantiva manter-se viva. (1987)

Os padrões de comunicação requerem uma competência comunicativa, devido ao risco dos canais se misturarem e o discurso ficar distorcido, transformando-se em *simulacros* e *simulações* (Baudrillard, 1988), ou predominar uma ascensão da insignificância como apontou Castoriadis (2001).

A discussão encontra eco em Edgard Morin (1992,1994,2001), vindo bem a propósito nesse caso. O que se apontou como um princípio racional (nem tanto assim, como observou Weber sobre a crença da predestinação) na gênese do capitalismo, foi sendo racionalizado ao longo do percurso. Terminou, como se viu, em um sistema que inverteu a lógica humana da solidariedade, pela lógica desumana da posse desenfreada de bens ou dinheiro, a economização do mundo.

Para Morin (1994), o racionalismo é uma visão de mundo afirmando a concordância entre o racional e a realidade e, portanto, aceitando o irracional (e o arracional) como também, uma ética afirmando que as ações humanas e as sociedades humanas podem e devem ser racionais no princípio, na conduta, na finalidade. (p.121)

A atividade racional da mente - a racionalidade ou racionalismo, com o qual são aparelhados os seres humanos - é aquela que comporta modos de argumentação coerentes, harmonia entre idéias, crítica e autocrítica. O racionalismo é capaz de criar teorias e aceitá-las como explicações relativas ao contexto e momento em que se desenvolvem as mudanças, evoluções e modificações nos paradigmas.

Uma racionalidade complexa teria que, obrigatoriamente, identificar os limites e as brechas da lógica identitária, da não-contradição e do terceiro excluído, em síntese os fundamentos da lógica ocidental.

O uso desviante da racionalidade para a construção de uma visão coerente, porém totalizante do universo, a partir de dados e visão parciais e um princípio único é racionalização. Quando a teoria vira doutrina, torna-se aprisionada pela racionalização, insensível às críticas e dogmática em suas propostas, pois se esquece de que as premissas de origem podem sofrer alterações, bifurcações, dissipações em seu caminhar. Ela seria, então, uma serva da coerência dos fundamentos da lógica ocidental que mencionei: torna-

se excessivamente causal, linear, binária, dialética, simplificada (Morin, 2001 p. 286).

Esse arcabouço começa a ruir pelo menos epistemologicamente, com o desenvolvimento da física quântica, ou seja, da física do muito pequeno. As pesquisas de Niels Bohr (1995) e Werner Heisenberg (1981), na chamada Escola de Copenhague, durante a década de 1920, mostraram que uma partícula, quando observada em laboratório, podia ser simultaneamente uma onda, ou um corpúsculo, dependendo do observador e do momento de observação.

Niels Bohr, prêmio Nobel de Física em 1922, foi um dos primeiros a perceber o impacto que a impossibilidade de separar sujeito e objeto teria para todas as ciências. Dedicou a vida a pregar sua Teoria da Complementaridade (*contraria sunt complementa*), formulada em 1929, defendendo que o comportamento do elétron só poderia ser compreendido se fosse analisado sob as duas condições: onda e corpúsculo. Ele reconhece que a *interação dos instrumentos e de medida e os sistemas investigados constituem parte integrante dos fenômenos quânticos.* (p.94)

> A noção de complementaridade não implica, de modo algum, um desvio de nossa postura de observadores imparciais da natureza, mas deve ser encarada como a expressão lógica de nossa situação no que tange à descrição objetiva nesse campo de experiência. (Bohr, 1995 p.94)

Heisenberg, prêmio Nobel de Física em 1932, havia formulado a Teoria da Incerteza um ano antes. Ele demonstrou que quanto maior fosse a precisão na determinação da posição de uma partícula, maior seria a incerteza quanto ao conhecimento de sua velocidade e vice-versa. Os elementos de incerteza seriam próprios da estrutura microscópica dos instrumentos de medida e do próprio mundo observado. (p.24)

> Nosso trabalho científico, em física, consiste em fazer perguntas sobre a Natureza, usando a linguagem que possuímos e tentando conseguir as respostas por via experimental, com os meios que dispomos. Dessa maneira, a teoria quântica nos faz lembrar, como se expressou Bohr, de uma sabedoria muito antiga... no drama da existência somos ao mesmo tempo atores e espectadores. (Heinsenberg, 1981 p.27)

Segundo Morin (1992), de Heráclito a Hegel, os filósofos expressaram a idéia de que pensar o Ser é pensar as contradições e os conflitos entre opiniões contrárias e igualmente concludentes, ou seja, pertencem à esfera da aporia, na qual as dificuldades seriam restritas à ordem racional e, portanto, decorrentes do resultado de um raciocínio, ou do conteúdo dele. Kant demonstrara que a aporia surgia nos fundamentos da racionalidade.

> Depois, a microfísica do século XX encontrou a aporia na base e no coração da realidade que visava. A contradição já não vem apenas da reflexão filosófica, mas também da observação/experimentação científica. (Morin, 1992 p. 162)[46]

A racionalização é uma palavra bastante utilizada na economia e perfeitamente compreensível de ser estendido às práticas administrativas, como já mencionamos. Relaciona-se ao melhor aproveitamento dos recursos econômicos e exige coordenação, planejamento, aplicação de técnicas e métodos científicos para sua consecução; no entanto, o que é racional de um ponto de vista econômico, pode não ser de outro, o social, por exemplo.

Uma das grandes questões de nosso tempo é justamente esta: conciliar as duas agendas, e passa pela crucial questão de saber se a economia tem fins em si mesmo, ou está a serviço da sociedade e, portanto, tem seus limites determinados pelas necessidades humanas.

A irracionalidade da racionalidade tecno-científica ficou bem demonstrada na tentativa soviética de planificar a economia. O comportamento da população teimava em não se enquadrar nos planos de desenvolvimento qüinqüenais. Deu no que deu.

A racionalidade organizacional também tem sido objeto de estudo desde as primeiras escolas e já demonstrou seus limites de forma contundente. Hoje predominam as abordagens transversais, conciliando pessoas, estratégias, processos e estruturas de uma forma mais harmônica. Se não coloca de lado a racionalização no sentido, de que existe sempre um *best way* determinístico,

---

[46] O autor complementa, com o seguinte paradoxo: um cretense não pode afirmar que todos os cretenses são mentirosos, pois nesse caso, ele estaria certo e a afirmação errada. Se ele mente, diz a verdade; se diz a verdade, ele mente.

pelo menos escancara seus limites (Chanlat, 1992,2000) (Motta; Vasconcelos, 2004).

O desenvolvimento das ciências no século XX pôs em cheque a racionalidade estreita determinada pelos motivos já discutidos e também a primazia da disjunção cartesiana. O homem vai lentamente perdendo sua posição central no universo e reconhecendo a fragilidade do antropocentrismo que pretende encontrar universalidades, a partir de uma sociedade particular. A razão aberta às contradições deve reconhecer o a-racional, ou seja, o que não é irracional, e nem racional (Pierre Auger, apud Morin, 1992 pp. 129 -130).

> A razão complexa já não concebe em oposição absoluta, mas em oposição relativa, isto é, também em complementaridade, em comunicação, em trocas, os termos até ali antinómicos:inteligência e afetividade; razão e desrazão. Homo já não é apenas sapiens mas, também, sapiens/demens. (Morin, 1992 p.130)

Pelo exposto, é preciso pensar para além da razão tradicional, clássica e dos métodos disjuntivos. Tem-se que buscar a conjunção e a ligação na separação e, vice-versa. Religar saberes, indivíduos e instituições.

Esta questão é, particularmente, cara às organizações de negócios. Elas encarnam o protótipo ideal da racionalidade funcional, suas formas de organizar-se constituem sua maior expressão: as burocracias.

4.4 Racionalidade e organizações: a burocracia

As empresas comerciais ou industriais necessitam de um corpo disciplinar que a elas subsidie práticas adequadas. Uma organização deste tipo mantém suas atividades por meio da união e combinação entre pessoas e recursos visando um objetivo compartilhado. A condução dos processos internos e externos necessários às suas atividades consiste na tarefa principal de qualquer executivo.

As formas como os indivíduos se organizam internamente, harmonizam os processos de produção, compras, vendas, logística e outros, constituíram o

principal enfoque dos primeiros administradores, e continua sendo até hoje, pois a administração, como o contexto em que ocorre muda com o tempo.

Instituições nascidas dentro do espírito capitalista e, portanto da acumulação, a adoção de princípios gerenciais criteriosos e detalhados sobre estas atividades determinará a melhor relação entre os lucros e as perdas. A calculabilidade é um princípio-chave organizacional, e o controle seu operador. Como se verá, a racionalização, que se desenvolve a partir daí, da qual a burocracia é sua máxima expressão, foi decisiva no estabelecimento desse corpo disciplinar.

Os livros sobre gerenciamento estão repletos de prescrições e normatizações referentes à eficiência e à eficácia, princípios considerados básicos por qualquer empresa. Peter Drucker (1989), um guru dos negócios muito popular entre a comunidade empresarial, diz que o segredo do negócio é o equilíbrio entre o *know what* (saber o que deve ser feito) e o *know how* (executar bem as tarefas necessárias para sua consecução). Para Dominique Genelot (1998), inspirado no pensamento complexo, é a junção da estratégia e o programa.

A formação conceitual moderna da organização de negócios, ou seja, a empresa comercial está, portanto, fortemente marcada pela noção de racionalidade desde seu princípio. A administração de recursos tão diversos podia ser fora da noção hegemônica de razão que imperava na época. E, esta era, sem dúvida, do tipo mecanicista e instrumental. A organização do trabalho, no sentido da harmonização e combinação desses recursos da melhor forma, possível, da forma ótima (best way), nela teria que forçosamente buscar inspiração e conforto.

Há que se distinguir duas aplicações gerais para burocracia: aquele de uso comum, que se refere às organizações como um emaranhado de departamentos e procedimentos que dificultam a vida de todos os usuários e, o que se reporta a um tipo específico de organização que surge na modernidade, como produto da racionalização das atividades dos serviços administrativos públicos e depois privados. É este o sentido que interessa destacar nesta parte.

A história do conceito de burocracia se expandiu ao longo do tempo, evoluindo de um aspecto da sociedade, para se tornar uma reflexão autônoma sobre esta mesma sociedade. A burocracia foi estudada por Weber, como um fenômeno situado historicamente, um tipo-ideal, servindo como objeto de estudos sobre a racionalização das sociedades modernas, e encarada como uma solução para as complexidades que se apresentavam em sua condução. (Maillet, 1972)

A burocracia constitui um tipo-ideal de racionalidade instrumental, que tornava a possibilidade de uma racionalização instrumental da sociedade como um todo, um perigo verdadeiro, e contra o qual ele se posicionou. Suas características seriam: subordinação a uma autoridade, hierarquia de funções, gestão apoiada em documentação, um espaço distinto do doméstico, especialização e tecnicidade das atividades, separação entre público e privado, normatização, impessoalidade e, por esta razão, isomorfismo, o que quer dizer que pode ser incorporado por diferentes culturas (Motta; Vasconcelos, 2004).

Cientes de que esta descrição constitui um tipo-ideal que não será encontrada nunca na realidade, Motta; Pereira (1988) assim definem uma organização burocrática nos moldes weberianos:

> ...é o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os fins. (Motta; Pereira, 1988 p.23)

Não é demais destacar que, se o conceito de burocracia serviu para dotar a empresa de um corpo, no sentido de uma estrutura funcional e ideológica, a empresa também serviu para comprovar as vantagens da racionalidade instrumental, para uma organização movida com a finalidade de lucro. Deve-se lembrar que a estruturação das empresas a partir da sistematização desse conceito – embora muitas práticas já fossem utilizadas empiricamente - começou a partir da obra de Henri Fayol (1916).

O desenvolvimento dos estudos sobre a burocracia foram muito favorecidos pela proliferação das grandes empresas – as corporações – à medida que se tornavam institucionalmente dominantes no sistema capitalista e na sociedade moderna.

A proposição weberiana da superioridade da organização burocrática mostrou ter muitas disfunções como apontaram estudos posteriores. Weber não considerou o fator humano que introduz, na organização, consequências imprevisíveis; sua análise continha demasiados aspectos mecanicistas de uma subordinação total aos níveis hierárquicos o que se comprovou não se adaptar à realidade. (Maillet, 1972) (Motta; Vasconcelos, 2004)

Etzioni (1961) reuniu em “Organizações Complexas”, textos de vários destes autores mostrando a essência de seus trabalhos. Motta; Vasconcelos (2004) mostraram os principais aspectos de cada um, assim como Pugh; Hicson (2004), em “Os Teóricos das Organizações”. Vamos destacar alguns pontos essenciais, baseando-nos nos autores mencionados, como também nos excelentes sumários sobre burocracia de Maillet (1972) e Neves (2002). Um item específico sobre a contribuição brasileira de Guerreiro Ramos para os estudos organizacionais será trabalhado em seguida. Vale a pena destacar que estas análises foram uma característica predominante nos estudos organizacionais, até a década de 1970, perdendo força para as relações sistêmicas e a introdução das ciências sociais e humanas em seu contexto.

Para Merton, as rotinas da burocracia reforçam as regras como fins e não mais como meios, criando uma espécie de psicose profissional, e as contradições internas a qualquer estrutura produzem conflitos. Para Selznick, há conflitos de interesse e de fins entre os subgrupos de especialidade, gerando baixa eficiência da máquina burocrática. Gouldner mostra que o excesso de controle gera tensões, e as regras servem também como defesa dos níveis inferiores (a conhecida operação-padrão).

March e Simon partiram do pressuposto de que a premissa básica da Administração Científica, a do *homo economicus*, ou seja, da racionalidade absoluta de conduta - sempre de caráter econômico - não era a única forma de explicar a conduta humana. Por esta razão, o modelo que defendem é denominado de racionalidade limitada.

As informações sobre as quais as pessoas têm que tomar decisões nunca são perfeitas e, também, por essa razão, não é possível esperar delas sempre uma conduta racional. Com suas pesquisas, mostraram a necessidade

de se identificar os sistemas informais gerados pela intervenção humana da aprendizagem organizacional como um processo, quer dizer, permanente.

Whyte praticamente aceita a burocratização como inevitável, com seu *homem organizacional*, uma espécie de determinismo corporativo criador do protótipo do *homo corporativus*. Presthus prevê que a sociedade organizacional reproduzirá a tipologia de homens burocratizados, criados dentro das empresas: o ascendente, o ambivalente e o indiferente.

Finalmente, Crozier produz uma síntese de todos os anteriores, definindo a burocracia como um “modelo de relações humanas” que permitem a cristalização de rotinas e normas administrativas, criando uma espécie de *ciclo vicioso burocrático* que cria o isolamento das especialidades (leia-se departamentos) e o baixo rendimento da máquina burocrática (Neves, 2002 p. 42).

Os estudos de Merton, Selznick, Gouldner, March, Simon, Presthus, Whyte e Crozier foram úteis por mostrar justamente a irracionalidade burocrática ao concentrá-los em suas disfuncionalidades potenciais. Os problemas que as organizações passaram, em sua gênese moderna, já não são mais os mesmos nos dias de hoje. Embora aspectos da burocracia tenham sobrevivido - como não podia deixar de ser, pela própria natureza das estruturas empresariais -, hoje são vistos mais como um problema a ser solucionado do que uma característica a ser preservada.

Vive-se, pelo menos no discurso, a época das organizações holísticas, flexíveis, sem muros departamentais, horizontalizadas. O apego ao organograma vertical hierarquizado tornou-se um palavrão organizacional e indicador de atraso.

Contudo, não se deve perder a perspectiva de que uma empresa não é uma democracia. O sistema empresarial constitui um sistema autoritário e percebe-se facilmente sua inspiração militar, quando se observa um organograma vertical tradicional. A disposição que estes desenhos, tipicamente organizacionais, têm refletem os níveis hierárquicos de subordinação funcionais. De fato, trata-se de uma exposição pública da *cadeia alimentar*, ou seja, *de quem manda em quem*, de uma dada organização.

A regra de ouro “manda quem pode, obedece quem tem juízo” continua valendo, até hoje; somente, não é doravante, politicamente correta.

4.5 Mapa não é território: a realidade das organizações

Organizações, formais ou informais, são sempre definidas - variando um pouco com uma ou outra ênfase, dependendo da influência intelectual recebida - nos manuais sobre Administração e disciplinas correlatas, como sendo: duas ou mais pessoas trabalhando de modo estruturado, em prol de objetivos específicos. (Stoner; Freeman, 1999) (Bernardes; Marcondes, 2000)

O ponto de partida para as teorias organizacionais, como mostram Motta e Pereira (1988), e Motta e Vasconcelos (2004) foi a percepção inicial de que a organização era uma formação do tipo racional e normativa e, portanto, próxima do sentido de autoridade racional-legal de Weber.

As dificuldades de conceituação começam pelo reconhecimento de que a palavra organização não é unívoca (Motta; Pereira, 1988). Por exemplo, há uma diferença de sentido entre organização empregada para se referir à instituição social da qual tratamos até agora, e organização utilizada para definir a forma como se estrutura. Os autores exemplificam utilizando a seguinte frase: *a organização da organização em que trabalho é excelente*; o primeiro caso é um substantivo concreto, e o segundo, um substantivo abstrato. (p.19)

Embora recheadas de tecnicalidades e linguajar de mercado, as teorias da organização e sua administração não são um saco cheio de técnicas e truques, um pacote de ferramentas analíticas, como provoca Peter Drucker (2001 p.28). Para o autor, as questões essenciais das organizações são: tratar dos seres humanos, inserirem-se na cultura e na sociedade, possuir metas e compromissos comuns, desenvolver conhecimento e perseguir, obsessivamente, resultados.

Para Drucker, a administração é uma *arte liberal*, no sentido de que trata de fundamentos do conhecimento, e porque se realiza na prática e pela

aplicação de seus conceitos. O teste do mercado é sua comprovação empírica (p.30). A atualização, um imperativo de sobrevivência. Mudanças tecnológicas mudam percepções dos consumidores e modos de produção; mudanças culturais mudam hábitos de compra e estilos gerenciais.

O tema ocupa um lugar privilegiado na pauta de investigações, tanto de pesquisadores, tanto da área acadêmica, quanto os gerentes das empresas. Por razões intelectuais ou comerciais, mas sempre reconhecendo sua influência na vida de todos, ambos os lados se esforçam na busca de modelos de gestão mais eficientes e eficazes.

O aprofundamento dos estudos sobre essas questões impôs, com o tempo, a quebra de fronteiras disciplinares determinadas por políticas departamentais, tanto na academia, quanto no mercado. A história da evolução desse diálogo disciplinar pode ser encontrada, com inúmeros e ilustrados exemplos, no desenvolvimento histórico das teorias, sobre as empresas e seus negócios. Várias ciências contribuíram para a formação de um corpo teórico, para o suporte das atividades das empresas, com destaque no início para os ramos da Engenharia e, posteriormente, para a Sociologia e Psicologia.

Havia, na gênese destas teorias, três linhas que se encontravam à jusante no delta do campo organizacional: aquela construída sobre a experiência americana da produção e organização dos métodos e movimentos (Taylor e Ford), a baseada nas experiências francesas, na esteira dos trabalhos de Émile Durkheim, sobre a divisão do trabalho e a tradição alemã de estudos sobre o fenômeno da burocracia, com a contribuição decisiva de Max Weber (Wilson, 1996)

As primeiras obras sobre Administração datam do início do século XX, nos Estados Unidos (Taylor, 1911) e na França (Fayol, 1916), caracterizando o primeiro movimento de construção de um corpo conceitual para a administração, a Escola de Administração Científica, ou Escola Clássica. A grande contribuição veio com o sucesso da aplicação de vários desses métodos no maior fenômeno dessa época que foi a linha de montagem aperfeiçoada por Henri Ford. (Lodi, 2003)

A visão que inspirava os primeiros teóricos era a de que a administração podia ser uma prática eminentemente racional, e seu objetivo era aperfeiçoar os sistemas de trabalho até a exaustão. Tal perspectiva vinha tanto de seus aspectos internos, dominados pela produção e o controle quantitativo, como também dos externos visto que o homem era percebido como um ser portador de uma racionalidade absoluta, o *homo economicus*, idéia importada dos economistas clássicos do século XVIII e XIX. (Motta; Vasconcelos, 2004)

João Bosco Lodi (2003), oferece uma linha de evolução da administração bastante interessante. Para ele, cada etapa de desenvolvimento resolve os problemas de seu contexto e que não puderam, por sua específica temporalidade, terem sido resolvidos na anterior.

O autor considera que a missão dos executivos consistiu no planejamento e direcionamento de recursos para atender os desafios do mercado, ou seja, dedicaram-se às questóes estratégicas. Estas são, sem dúvida, as grandes balizadoras, e principais fatores de adaptação estrutural das empresas. A estratégia (direção) produz modificações na estrutura (modos), assunto que Morin (1995), Genelot (1999) e outros autores retomariam no contexto organizacional, defendendo que a estratégia sempre deve ser superior ao programa.

Tomando como referência a evolução da administração norte-americana, ele considera quatro fases nas quais os executivos seguiram padrões reconhecíveis de desempenho: a) expansão inicial e acumulação de recursos; b) racionalização do uso de recursos, com foco na produção; c) expansão subseqüente para novos mercados e produtos, com uma demanda maior nas áreas de vendas e distribuição; d) racionalização do uso de recursos em expansão, incluindo todas as áreas funcionais e estratégicas das empresas. (Lodi, 2003)

Sendo, portanto, as teorias sobre a organização um campo em permanente movimento, sempre há espaço para idéias alternativas e complementações. Pugh e Hicskon (2004) mostram que se pode analisar essa evolução a partir do conjunto de problemas que se pretende resolver. Assim, eles dividem os estudos da organização nos seguintes tópicos:

Quadro 1 – Escolas de Administração

Tópico	Questões-foco
Estrutura	Identificação de estrutura organizacional e suas implicações.
Ambiente	Relação das empresas com os ambientes de atuação: legal, clientes, concorrentes, fornecedores, etc.
Gestão	Práticas gerenciais, relacionadas com o desempenho.
Processo decisório	A tomada de decisão é um processo-chave organizacional e seus aspectos podem ser modelados e desenvolvidos.
Pessoas	O comportamento das pessoas afeta o funcionamento.
Mudança/Aprendizagem	A mudança é um fato e pode ser gerenciada; aprendizaem.

Fonte: Pugh e Hickson (2004)

Motta e Vasconcelos (2004) desenvolvem sua análise das escolas dentro do princípio de complementaridade dos conhecimentos desenvolvidos em cada linha de pesquisa. Com isso, eles se opõem a enxergar antagonismos irreconciliáveis, preferindo propor que as escolas se sucedem questionando conceitos anteriores e desenvolvendo proposições mais complexas, incorporando-as parcialmente.

A abordagem analítica dos autores é baseada nas dimensões Estrutural (aspectos normativos e visíveis), Relacional (aspectos informais e subjetivos) e Ambiental (externo e interno). Os autores convergem para o ponto de que as teorias, que se desenvolvem para resolver problemas organizacionais, são sempre relativas a seu desempenho, dependendo somente da visão de seus administradores e do contexto em que a empresa se encontra.

Dessa forma, é possível se enquadrar as Escolas em uma matriz que relaciona as quatro possibilidades, como pode se observar:

Figura 1 - Modelo Estrutural/Relacional de Motta e Vasconcelos

Fonte: Motta e Vasconcelos (2004)

Para Ramos[47] (1983), as teorias organizacionais mudaram muito pouco dos primeiros trabalhos de Taylor e Fayol, até à racionalidade limitada de Simon. É necessário entender uma ação empresarial e, portanto, administrativa, como uma ação social, porém, dentro do entorno organizacional tipificado pela burocracia.

Uma ação administrativa, por excelência, é a forma de operação de uma burocracia, toda modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, supondo que seus agentes, enquanto a exercem, estejam sob a vigência predominante da ética da responsabilidade. (Ramos, 1983 p.68)

[47] Alberto Guerreiro Ramos foi pesquisador do Instituto Superior de Estudos Brasileiros – ISEB, professor de Sociologia da Escola Brasileira de Administração Pública, da FGV, e da Universidade do Sul da Califórnia. É dele o conceito de Redução Sociológica, exposto na obra do mesmo nome, cujo tríplice sentido é: a) adotar uma atitude crítica da ciência e da cultura importada; b) adestramento cultural sistemático do indivíduo, para resistir à massificação de conduta, e c) superação da ciência social nos moldes institucionais em que se encontra.

O autor desenvolve seu raciocínio sobre dois pares de conceitos weberianos: o primeiro formado pela racionalidade funcional (finalidade) – substantiva (valores) e o segundo par composto pela ética da responsabilidade – ética do valor absoluto, ou da convicção.

As duas éticas não são excludentes e tampouco antagônicas. No caso das organizações, ajustam-se na medida em que os valores empresariais e individuais se coadunam. Por exemplo, como comprovamos na pesquisa de campo, pode haver - no caso de trabalho voluntário dos funcionários, em uma ação comunitária beneficente decidida pela empresa - a convivência entre uma ética de convicção por parte deles, operando com uma ética da responsabilidade por parte da empresa, que implica em aplicar seus esforços assistenciais em um determinado foco considerado mais estratégico, e não em outro.

> As relações entre as duas éticas se explicam menos pela dialética da contradição do que mediante a dialética da ambigüidade, tanto no domínio propriamente da organização, como da sociedade global. (Ramos, 1983 p. 43)

Embora uma empresa se insira em uma sociedade e com ela mantenha relações próximas e intensas, seus estatutos normativos diferem da sociedade como um todo. Dentro dos muros da organização se aplica a racionalidade funcional e a ética da responsabilidade. Na sociedade global abre-se a possibilidade de uma ética das convicções baseada em valores.

Capítulo 5 – As organizações e a sociedade

5.1 Do econômico à crematística: a acumulação como finalidade

As suspeitas de Weber não eram sem fundamento. A evolução do *ethos* capitalista não se reduziria somente ao ardor salvacionista que iluminava os primeiros abnegados que uniram trabalho e fé, acumulação e predestinação. O capitalismo denota um sistema histórico (Wallerstein, 2001), e o que nele se distingue dos outros sistemas, que também acumularam capital ao longo da história, é justamente o fato de que o capital passou a ser utilizado como o objetivo em si mesmo. A intenção primordial da acumulação é sua auto-expansão.

Grosso modo, os sistemas anteriores simplesmente não consideravam a hipótese da acumulação em si mesma e, em alguns casos, consideraram irracionais e/ou imorais, muitos dos artifícios encontrados para essa finalidade (p.15). O capitalismo que evoluía desde o século XIV, conforme Arrighi (1996), ou desde o século XV, segundo Wallerstein (2001) de fato, requeria uma sociedade articulada com seu modo de produção e desenvolvimento.

> Por isso, o capitalismo histórico incluiu a ampla mercantilização de processos - não só os de troca, mas também os de produção e investimento – antes conduzidos por vias não mercantis...Como o capitalismo é centrado em si mesmo, nenhuma relação social permaneceu intrinsecamente isenta de uma possível inclusão. (Wallerstein, 2001 p.15)

Da mesma forma que Polanyi (2000), Wallerstein (2001) argumenta que o sistema capitalista tem que buscar articulação com setores paraeconômicos para sua plena consecução. Esta questão é crucial para se entender o título deste item, por meio do qual está se tentado ligar o rumo do desenvolvimento capitalista e, por extensão das empresas que lhe dão forma e conteúdo, com a situação na qual nos encontramos hoje.

A economia do sistema capitalista tem sido orientada no sentido de racionalizar a acumulação, ou seja, individualmente cada agente busca dispor de mais poder para enfrentar seus iguais, os outros capitalistas. Ora, dessa

forma, a racionalização se estende para os outros elementos da equação: trabalho (salário) e terra (matéria-prima, aluguel).

Como se sabe que os homens e a natureza, detentores originais desses recursos, não dispõem do mesmo poder que os detentores do capital, era somente uma questão de tempo para que eles se tornassem os objetos primordiais da mencionada racionalização.

Sendo o capitalismo o l*ocus* concreto da acumulação do capital, a lei que rege o sistema como um todo, deve se basear neste princípio. Por essa razão na sociedade há que prevalecer um *ethos* que o sustente.

> É o sistema social no qual aqueles que operaram segundo essas regras [acumulação] produziram um impacto tão grande sobre o conjunto que acabaram criando condições às quais os outros foram forçados a se adaptar ou cujas conseqüências passaram a sofrer. (Wallerstein, 2001 p.18)

O sistema capitalista, como demonstrou Wallerstein, porta, dessa forma, um perigoso elemento desestabilizador, ou seja, o da inversão de tradicionais modos de produção, que encaravam o capital como um resultado, como também os esforços de trabalho e sobre a natureza, como finalidades sociais.

Tal perigo já tinha sido apontado, bem antes, por Aristóteles para sermos mais precisos, como lembrou Omar Aktouf (2004): o da ultrapassagem do econômico pela crematística. O capitalismo financeiro que viria a predominar com grande evidência nos dias atuais, tem nesse movimento seu grande impulso. (Arrighi, 1996) (Wallerstein, 2001)

A investida de Aktouf (2004) contra a importância que o dinheiro adquiriu nos dias atuais, não só para os capitalistas, mas para toda a sociedade, é demonstrada por intermédio da distinção que Aristóteles fazia entre a economia e a crematística. Como se sabe, devemos, ao filósofo grego, a distinção entre as disciplinas intelectuais: a) produtivas, cujo produto final se coloca externamente ao agente; b) teóricas, preocupadas com a verdade em si mesma; c) práticas (*praxis*), nas quais o agente, sua ação e a finalidade são inseparáveis.

A palavra economia se deriva da contração de *oïkos* e *nomia*, que significa - de uma forma bem ampla - um tipo de norma de conduta para o

bem-estar da comunidade, ou da casa, nesta ordem. Ou seja, das atividades que geravam benefícios, tanto para o indivíduo, quanto para a comunidade, e eram restringidas por uma série de regras que preservavam o tecido social comum unido.

É importante ressaltar que existem duas formas relacionadas a estes conceitos: a natural, relativa às trocas necessárias à economia e pertencendo à esfera do *oïkos*, e uma outra situada na acumulação da moeda como um fim, em si.

A segunda, a crematística, origina-se da contratação de *kréma-atos*, ou seja, a acumulação dos próprios meios de aquisição, ou seja, a moeda (p. 58). Sua prática consiste na hegemonia da acumulação do meio (moeda) em detrimento da sua finalidade que é produzir soluções para a comunidade. Dessa forma afasta-se do propósito original e natural da prática econômica. Aristóteles temia que esta inversão das coisas, como apontada por Weber, distorcesse a virtude dos objetos em geral (utilidade) em detrimento de um deles, a moeda.

> Portanto, buscamos definir a riqueza e o enriquecimento de diferentes maneiras, e estamos certos em fazê-lo, uma vez que essas são realmente coisas distintas; de um lado, há a riqueza verdadeira produtiva, de acordo com a natureza, pertencente à administração da casa; de outro está a acumulação de riqueza sem espaço na natureza, pertencente ao comércio e não à produção de bens em seu sentido pleno. Nesse tipo de riqueza, na qual a moeda é o fim da transação e o meio pelo qual a transação é efetuada, não há limite para a quantidade de dinheiro a acumular. (Aristóteles, 1999, in Política p.159)

A idéia do econômico, da forma como é recuperada por Aktouf (2004) de Aristóteles, remete-nos para a alteridade das ações e da vida em comunidade. Na perspectiva crematística, perde-se este valor, em detrimento da acumulação, exaltando a *auri sacra fames*, de uma forma desconhecida, até então. A acumulação incessante de capital em nome da acumulação incessante de capital parece *prima facie* um objeto absurdo (Wallerstein:2001 p.41). Qual é o benefício geral (individual e comunitário) com tal procedimento?

Ao considerar os seres humanos e a natureza, como utilidades e mercadorias, ou seja, como objeto, perde-se sua condição e seu valor como sujeitos.

> A crematística iria fazer da sociedade humana um grupo de inimigos, mais do que um grupo de amigos...um germe de destruição daquilo que constitui o cimento da comunidade humana: a solidariedade, a necessidade de reciprocidade, a justiça, a ausência de radicalismos e a amizade necessária entre os homens, o necessário contraponto do coletivo em comparação com o individual. (Aktouf, 2004 p.64)

O confronto entre essas forçar se dá, grosso modo, no espaço do mercado. Seria o mercado uma parte da sociedade ou vice-versa? O próprio termo *mercado* é polissêmico e pode mudar segundo o foco que a ele dermos. Ou seja, trata-se de um conceito que precisa ser operacionalizado, uma criação que precisa ser recriada e ajustada (Wallerstein, 2001 p.57).

Contudo, o ponto de chegada já é conhecido, a confusão moderna sobre essas questões é uma comprovação de que Aristóteles estava certo em seu temor. O sistema econômico atual é evidentemente dominado pelo aspecto financeiro, como pode ser demonstrado pelo interesse, sobre o movimento do capital exemplificado pelas Bolsas de Valores.

A persistente referência a forças de mercado constitui outro aspecto vago e constantemente invocado. Seriam as forças de mercado representadas pelos responsáveis pelos fundos de investimento globais capazes de ameaçar a economia de países que não se enquadram nos trâmites legais por eles mesmos impostos? A recente introdução do tema da ética dos negócios não permaneceu estranha a estas questões.

A acumulação como forma de vida trouxe de volta em furor redobrado a *auri sacra fames* agora revestida de um aparato tecnológico e, porque não, científico, para tornar os meios de sua consecução ainda mais eficazes: esmagando salário, reduzindo empregos e dilapidando o meio ambiente em nome do progresso econômico, que nunca chega para a maior parte das pessoas, ou mais precisamente, agora delas se afasta com mais rapidez.

Giovanni Arrighi (1996) estudando os períodos de acumulação capitalista identifica a transformação capitalista exatamente neste momento que estamos destacando. Para ele o *longo século XX*, teve como característica básica o desenvolvimento de um poder crescente para o capital financeiro, a *haute finance*, na análise de Polanyi (2000).

Um breve resumo de sua extensa análise (séculos XV-XX) apresenta os principais elementos para a abordagem da formação de mercado que será objeto seguinte desse tópico. Para Arrighi (1996), os ciclos econômicos deacumulação têm fases nas quais se destaca, em um primeiro momento, colocar em ação uma força de produção dirigida às mercadorias, nela incluindo-se a força de trabalho e bens naturais (transformados em mercadorias).

A ampliação da acumulação resultante desse esforço exige uma concentração maior no mecanismo financeiro, e menor na produção em si. É o sinal de outono de que o ciclo chega a seu final e deverá dar lugar a outro centro hegemônico. Ao se concentrar no aspecto da acumulação e englobar o sistema mundial, tal processo encaminha-se a um ponto no qual uma reflexão maior é necessária. Há pouca margem de aumentos de escala, os mercados param de crescer e tornam-se mercados de reposição.

A questão que ele coloca se dirige para: o sistema mundial pode se expandir indefinidamente? À qual podemos acrescentar: tomando-se o padrão de vida do primeiro mundo como referência, é possível esperar algum tipo de aproximação média desses índices para a enorme massa de pessoas que está fora dessa curva?

O ponto principal da análise de Arrighi (1996) que interessa para essa tese, é a questão relativa ao ajuste que as partes componentes desse sistema-mundo (Wallerstein, 2001) podem realizar. Muitas são as apostas e, devido sua natureza central no argumento da maioria dos autores pesquisados, a ele teremos que retornar, mas o propósito aqui é estabelecer uma ligação entre economia e sociedade, porque estamos tratando de empresas, e a questão da pertinência ou não de uma responsabilidade social.

É preciso analisar com mais detalhes o que constitui o mercado e o que constitui a sociedade, para que se possa estabelecer a relação entre eles. Como neste tópico analisamos as empresas interessa-nos saber quais são os pontos de tensão dessas interações. Arrighi (1996) apresenta uma versão interessante do problema, centrando-o na relação entre redes de poder e de acumulação.

No princípio dos grandes ciclos, as redes de acumulação de capital (mercados e seus componentes) estavam totalmente inseridas nas redes de poder às quais eram subordinadas. O exemplo típico é o das fases em que os Estados eram poderosos acumuladores de capital. O que ocorre hoje é uma inversão, e as redes de acumulação subordinam as redes de poder.

> Seguindo Braudel, identificamos o início das expansões financeiras com o momento em que os principais agentes empresariais da expansão comercial anterior deslocam suas energias e seus recursos do comércio de mercadorias para o de moedas... Ao contrário de Braudel, todavia, concebemos explicitamente as expansões financeiras como longos períodos de transformação fundamental do agente e da estrutura dos processos de acumulação de capital em escala mundial. (Arrighi, 1996 p. 88)

Ao que tudo indica o modo de produção está se alterando para algum tipo que faça sentido para o imenso capital de moedas disponível. E, esta mudança inclui um novo arranjo dos elementos tradicionais que compõe o sistema: governos, mão de obra, insumos, capital e consumo.

5.2 As organizações e a sociedade dos indivíduos

Shoshana Zuboff e James Maxmin (2002)[48], centram sua análise, exatamente no desafio empresarial contemporâneo que consiste em entender este novo indivíduo e compreender que a fase atual do capitalismo, que eles denominam gerencial, terminou e torna-se necessário conceber um novo tipo

[48] Zuboff é ex-professora de Harvard (cadeira Charles Edward Wilson de administração) e autora de uma obra de peso “In the age of the smart machine”, de 1988; Maxmin é executivo tendo sido CEO de grandes empresas, como a Volvo.

de capitalismo distributivo, funcionando em rede de negócios, na nova sociedade dos indivíduos.

Para os autores, o sistema capitalista passa por uma mudança de era, ou de paradigma propiciada pela tecnologia de informação, com migração do consumo de massa para o consumo individual. O argumento central é de que os indivíduos vivem em um mundo complexo e estressante e desejam maior controle sobre suas vidas.

Não se deve esquecer que eles estão se referindo àqueles indivíduos, principalmente das classes com renda e poder de compra, dos incluídos na fruição da sociedade de consumo e da abundância eles são educados, bem informados, viajados, trabalham com seus cérebros e não com os seus corpos. *As pesquisas mostraram que pessoas jovens querem controle sobre suas vidas; eles querem encontros, querem tempo livre, querem ter benefícios imediatos por serem contratados*. (Zuboff; Maxmin: 2002 p.72)[49]

Há um abismo separando empresas e indivíduos, gerando frustrações e desconfiança, justamente porque os indivíduos evoluíram, mas as empresas não. As empresas não conseguiram sair do modelo desenhado no começo do século XX, com a agravante de que este modelo de gestão foi desenhado para um mercado de massa.

A grande maioria dos indivíduos em condição de manter um diálogo com as empresas - no sentido de serem funcionários capazes e compradores mais experientes - simplesmente não mais aceita o tratamento como massa. Tais indivíduos desejam que suas necessidades específicas sejam entendidas e satisfeitas e que as empresas compreendam que suas vidas se tornaram mais complexas, que há menos tempo disponível e mais oportunidades de escolha. *Nós os chamamos 'indivíduos'*. O novo indivíduo procura significados, não só conforto material e segurança. (p.93)

As empresas se encontram na posição central de um sistema de relações que opera bens materiais e simbólicos. Elas interagem mais intensamente, com diversos públicos, devido a seu papel de empreendedoras, empregadoras e vendedoras.

[49] Tradução do autor do original em inglês.

Segundo Zuboff e Maxmin (2002), as empresas devem estender sua atuação para cobrir este amplo aspecto das vidas dos indivíduos, o que a eles daria um papel mais ainda importante nas relações indivíduo-organização, com a necessidade subjacente de se harmonizarem as racionalidades e éticas específicas – mas, não excludentes, a princípio - que ambas as partes possuem.

Néstor Canclini (1999) também argumenta sobre a posição central do consumo na sociedade atual. Suas críticas ao consumismo mostram predominantemente sua associação com gastos inúteis e compulsões irracionais. Todavia, é o melhor entendimento sobre a operação destas pulsões e por sua forte presença nas relações contemporâneas, que o qualificam como importante fato social e econômico.

O consumo é feito para pensar, e assim é para uma enormidade de indivíduos: aqueles que produzem e aqueles que compram. A importância da questão é inversamente proporcional à simplicidade de sua constatação, posto que a maioria absoluta dos indivíduos, atualmente, encontra-se em uma ou outra ponta.

> ...o consumo é visto não como a mera possessão individual de objetos isolados mas como a apropriação coletiva, em relações de solidariedade e distinção com outros, de bens que proporcionam satisfações biológicas e simbólicas, que servem para enviar e receber mensagens. (Canclini, 1999 p. 90)

Essa edificação suprema do consumo como ato social capaz de estabelecer diferenças significativas para o homem exagera a capacidade de o indivíduo realizar-se somente com o atributo simbólico em detrimento do real. Um sistema que induz à crença de que as esperanças de felicidade podem ser depositadas na posse de bens e no acesso ao entretenimento é no mínimo falaciosa.

O cenário de negócios - por se constituir por sua própria natureza, no palco onde essas relações de consumo se realizam, são observadas e alimentam a dinâmica econômica que possibilita a máquina capitalista movimentar-se – é um excelente gerador de *insigths* para se buscar um melhor entendimento dessas questões e encontram no centro dessa investigação.

As empresas ainda são moldadas segundo um modelo feito por homens e para homens na qual a mulher não tinha as oportunidades de hoje e segundo uma expectativa de vida que não mais corresponde à realidade. A dificuldade em perceber estas mudanças pode ser uma grande oportunidade para uma concorrência mais eficaz. É preciso pensar a gestão empresarial dentro de uma nova lógica de relacionamentos, que dê suporte aos indivíduos em todas as suas dimensões (*support economy)*.

É preciso alertar para o fato de que os autores americanos estão se referindo a uma economia de serviços e, portanto, de relacionamentos, sendo dessa forma perfeitamente aceitável o choque entre um modelo fundado sobre as bases da economia industrial, ou seja, na troca de bens e ativos e o novo modelo, baseado na troca de serviços, quase digital. Para eles, as diferenças entre estes dois mundos são semelhantes às *concepções ptolomáicas e copernicanas do sistema solar*.

As empresas vinculadas a uma lógica industrial seriam as *empresas ptolomáicas* e teriam uma visão do negócio focada no comércio do tipo monopolista e na tentativa de monopolizar a imaginação das pessoas. Como atentas observadoras do mundo em que vivem e do qual dependem, elas perceberam os movimentos de mudança na sociedade; o problema foi que a solução encontrada tinha que se adaptar à lógica sob a qual viam o mundo.

As tentativas de mudança deste tipo de empresa seriam adaptações e não mudanças reais. Elas somente querem melhorar o que já existe sem mudar sua lógica. Trata-se de obter mais do mesmo e, portanto, nenhuma mudança real se apresenta.

As empresas copernicanas seriam as que mudam seus centros de referência e aceitam ter que dividir seu universo comercial com outras prioridades, o que quer dizer, aceitam que a nova sociedade dos indivíduos requer um novo tipo de relação, tanto na ponta do consumo, quanto na ponta do trabalho.

Não basta pensar somente na melhor maneira de fazer negócios e sim que estes negócios se desenrolam em uma nova sociedade, na qual todo o valor está no indivíduo, e seus pontos de relacionamento, seus *meeting points*.

O contexto onde se desenrola a interação social se torna mais importante que o local da transação em si. Nas pesquisas junto aos consumidores, predominam as estratégias de buscar novos produtos e serviços para todas as situações da vida dos indivíduos.

Di Nallo (1999) indica que, ao lidar com necessidades e desejos humanos, a empresa enfrenta, por sua própria natureza, um cenário atual mais complexo do que o habitual. A autora defende que, apesar de não se poder entender mais o mercado pelos modelos tradicionais de planejamento e pesquisa, ainda é possível ter-se uma noção de direção por meio dos *meeting points*, ou pontos de conexão entre as pessoas.

Nos *meeting points*, devido à sua mobilidade, a empresa não pode utilizar um único sistema comunicativo. Pelo contrário, tem que achar a combinação ideal entre oferta de bens ou serviços, mediante canais de comunicação específicos, para um determinado grupo de consumidores.

A razão de assim se proceder é a possibilidade de os consumidores se aglomerarem em outro *meeting point* num momento diferente. Cada ação de comunicação, ou de venda implica, a partir desta proposta, ser encarada como única.

Guardadas as proporções e o contexto, esta questão é muito semelhante à do paradigma da complexidade, conforme propõe Carvalho (1999) o homem deve ser entendido a partir de uma rede de interações, em sua auto-organização, permitida e incentivada por seus sistemas biológicos e culturais, nos quais o contrabando de outros saberes será nucleado para a abertura da razão e a reforma do pensamento, a serem implementados por intelectuais mais polivalentes e menos ‘proprietários’ de seus objetos e saberes. (p. 111)

Este homem único-múltiplo é um ser que necessita contemplar e vivenciar todos seus atributos. Na busca das soluções para a vivência plena desta unicidade - multiplicidade transita por diferentes territórios proprietários de soluções.

Para Zuboff e Maxmin (2002), trata-se de encarar um entorno mais amplo de atuação para as empresas. Um novo modelo de gestão que

contemple e modele o futuro, nos moldes de Hamel e Prahalad (1995) e que abarque um amplo aspecto das relações humanas.

> Uma nova lógica de empreendimentos deve capturar a imaginação de muitas pessoas de diferentes perspectivas que vê isto como uma alternativa superior às práticas atuais: uma forma de obter ganhos, uma melhor maneira de trabalhar e uma oportunidade de viver uma vida auto-determinada enriquecida pela família e amigos e pelas pessoas com as quais se relaciona em qualquer aspecto do consumo. (Zuboff; Maxmin, 2002 p. 320)

À maneira de Schumpeter (1961), trata-se de encarar a destruição criadora do capitalismo de estilo gerencial, ou seja, o fim da fase da predominância decisória dos executivos profissionais, que se seguiu à do capitalismo empreendedor dos proprietários. Em termos de Boltanski e Chiapello (2002), seria o fim do segundo espírito do capitalismo que sucedeu o primeiro espírito analisado por Max Weber. Mas, enquanto para estes, o terceiro espírito seria o do capitalismo dos projetos, para Zuboff e Maxmin, a nova fase seria a do capitalismo distributivo.

5.3 As organizações e a sociedade em rede

Nesse novo sistema, imperariam as redes federadas de várias indústrias e fornecedores de serviços, em síntese cadeias de negócios. Para uma referência simplificada, elas seriam muito semelhantes às redes de organizações de negócios orientais analisadas por Castells (2000), no estilo das *zaibatsus* e posteriormente as *kereitsus* japonesas e *chaebol* coreanas. Os negócios e a sociedade para ele estão cada vez mais estruturados em torno de redes possibilitadas pela revolução da tecnologia da informação.

> Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência de poder e cultura. (Castells, 2000 p. 497)

Esta nova lógica de redes determina uma forma de dinâmica social, na medida em que a sociedade em rede é fortemente marcada pela inclusão, ou

não dos indivíduos em seu fluxo. A fruição, antes de tudo, torna-se uma questão de estar conectado nos canais pelos quais fluem os produtos e serviços.

Para as empresas, trata-se de buscar novos modelos de negócios e arquiteturas organizacionais, parcerias e redes de alianças pelas possibilidades virtuais que a tecnologia da informação possibilita. Estas redes se desenvolvem, tendo, como eixo central, operacional a cadeia produtiva de determinada indústria, ou ramo de negócios e, objetivando como filosofia a criação de valor para cada uma das atividades que formam os elos desta cadeia de valor.

Esses elos são formados, geralmente, por redes de fornecedores, produtores, clientes, coalizões, ou parcerias para negócios específicos nos quais se partilham interesses convergentes e as redes de cooperação tecnológica, dentro do mesmo espírito de interesse.

A discussão sobre a origem das corporações multinacionais com foco em suas raízes serem nacionais ou transnacionais, que dividiu os estudos desta área durante algum tempo, foi superado pela constatação da formação dessas redes de negócios.

> Contudo, análises empíricas sobre a estrutura e prática das grandes empresas globais parecem mostrar que os dois pontos de vista estão ultrapassados e devem ser substituídos pelo surgimento das redes internacionais de empresas e de subunidades empresariais, como a forma organizacional básica da economia informacional/global. (Castells, 2000, p. 209)

Esta nova forma de operação torna-se exemplar da recente economia que se desenha, por seu tamanho e audácia, em mostrar que, nas atividades econômicas atuais, a palavra-chave é compartilhar atividades.

Para Zuboff e Maxmin (2002), as redes federadas configurariam um tipo de capitalismo distributivo focado no interesse individual. O indivíduo é visto como um potencial cliente em todos os níveis de atividade de sua vida. Fonte e destino das atividades empresariais.

O raciocínio é simples: enquanto o cliente não pagar a empresa não dispõe de caixa, no sentido de capital disponível para investimento e operações. Portanto, para isso é necessário que as empresas com atividades diversificadas unam suas variadas *expertises* em alianças e parcerias estratégicas para atender à nova sociedade dos indivíduos. A lógica está no relacionamento e não somente na produção. *O capitalismo distributivo deriva do princípio de que todos os valores se originam no indivíduo, que são as fontes de todo o valor e flui para dentro das empresas e das federações*. (Zuboff; Maxmin, 2002 p.323)

Ramos (1983) já antevia os problemas e as oportunidades, causados pela tecnologia e alertava para o atraso das organizações em acompanhar o ritmo da mudança. Como os autores americanos trinta anos depois, ele já invocava a necessidade de se rever a lógica de darwinismo social que tradicionalmente tem validado a teoria e prática da Administração (p.138) como também, uma Revolução Copérnica nas organizações, que estavam, já na década de 1970, atingindo seu momento de verdade (p.141).

> É por isso que hoje não é suficiente administrar organizações e sim necessário administrar toda a sociedade. O ambiente das sociedades industriais avançadas, onde a sobrevivência não é mais a razão do trabalho, está gerando uma nova atitude em relação à organização. (Ramos, 1972 apud Caravantes, 1998 p. 138)

De qualquer forma, com uma diferença de trinta anos, Ramos e Zuboff e Maxmin estão falando da necessidade de se conciliar agendas empresariais e individuais. E, mais do que isso, eles estão se referindo a um mundo de relações e ritmos assimétricos, uma sociedade dos indivíduos e de homens parentéticos que convivem com uma sociedade de famintos e de homens patéticos, espectadores desse espetáculo de progresso, à espreita de uma oportunidade.

Estes autores estão, de fato, propondo mudanças ontológicas. Mantendo o foco no indivíduo, o *homo consumans* ganha status de sujeito, observado e considerado em mais de um aspecto de hominiedade. Em outro modo, trata-se de considerar os aspectos antropológicos da administração de que fala Chanlat

(1997) e do *homo complexus* que fala Morin (2002). A sociedade em rede dos indivíduos parentéticos é uma sociedade complexa.

O vetor de análise para Zuboff e Maxmin, ainda é o consumo. Sua proposta é uma sociedade organizacional, na qual os indivíduos *homo consumans* ganham um nível ontológico acima do *homo economicus-faber*, ou seja, dos dois primeiros espíritos do capitalismo. O espaço individual que as empresas passam a ocupar é muito grande.

São novos sujeitos, mas ainda limitados a indivíduos que compram; sua felicidade gira em torno deste aspecto principal. É um vetor poderoso de análise para se entender como o sistema está como nos apontou Canclini; no entanto, insuficiente para dar conta da complexidade necessária (Carvalho, 2003).

Anelise Pacheco (2001) levanta a questão da sociedade em rede como a conexão que porta em si a capacidade de modificar princípios éticos de convivência humana, que esta propriedade da rede abre espaço para a possibilidade de uma espécie de princípio de generosidade ontológica, que pode vir a ser implantado em nossa sociedade como alternativa ética. (p. 56)

Segundo Jeremy Rifkin (2001), poucas questões serão debatidas com tanta intensidade como esta. Sistemas e pessoas funcionando em uma enorme rede interconectada abrem novas formas de organização para as relações humanas. Os equipamentos cada vez mais acessíveis a uma grande parcela da população reforçam seu argumento de uma era de acesso predominante sobre a posse.

As conseqüências são enormes, não só para as comunicações interpessoais, mas também, e principalmente, para o fato de permitir às organizações, proprietárias dos meios de acesso, e tráfego, exercerem um controle sem precedentes sobre o modo como os seres humanos se comunicam. A mudança dos mercados geográficos para o ciberespeaço, possibilitada pela revolução das comunicações digitais, abre novas formas de organizar as relações humanas. (Rifkin, 2001 p. 179)

A Internet simboliza, de maneira inegável, esse novo mundo. Tornou-se um espaço povoado de informações de todas as naturezas e espécies e bem

apropriadamente, desenvolveu-se como o veículo ideal para as manifestações de protesto. Vive-se esta situação todos os dias, bastando para isso possuir um acesso, estar conectado. Na economia atual, com a predominância do setor de serviços, as relações se processam, na maioria das vezes, em um espaço virtual do que em um espaço físico, a antiga praça do mercado. As diferenças são significativas.

Predomina hoje o *marketspace* ou *cibermarket*, em detrimento do *marketplace*, o mercado físico tradicional, uma questão de enorme importância para as relações econômicas entre produtores e consumidores e a estrutura dos mercados, sua organização e dinâmica. No primeiro caso, o contato pessoal é praticamente, inexistente. Da escolha do produto ao pagamento, todo o processo é virtual, na velocidade da luz, um *click and brick*.

No sistema do *marketplace*, as relações são as tradicionais, como contatos pessoais e um lugar físico onde a compra se processa. Portanto, exige-se a presença física, tanto na ponta compradora, quanto na ponta vendedora. A maior parte da transação é baseada na presença física.

A idéia de Rifkin (2001) é de que estamos entrando em uma era do acesso que irá substituir uma era anterior marcada pela propriedade de ativos e bens de uma forma geral. Em lugar de incentivos à propriedade dos bens necessários para o dia-a-dia, predominam os *leasings* e aluguéis, destes mesmos bens, durante o período de sua utilização.

Uma nova organização do mercado está se desenhando a partir das oportunidades surgidas com a intangibilização das atividades humanas e comerciais. Deve-se entender esta situação como um estreitamento de relacionamentos como nunca se viu antes na história da humanidade.

> As redes eletrônicas, por sua natureza, rompem as fronteiras e as paredes. Ao contrário do mercado geográfico da Era Industrial...a economia no ciberespaço une as empresas em redes profundas de relações mutuamente interdependentes, onde se compartilham atividades e ocupações. (Rifkin, 2001 p.15)

Na análise de Pacheco (2001), o espaço, anteriormente definido pelas distâncias físicas e resolvido pelo acesso remoto em rede, é agora pautado

pelas relações entre indivíduos. Acrescentamos, também entre organizações e, por sua vez, destas com os indivíduos. Um mundo de relações sustentado por um aparato tecnológico viabilizador começa a tomar e dar forma às interações humanas e comerciais.

Neste argumento, ocupa um papel central o fato da organização estar sendo estruturada em redes de relacionamentos, semelhantes àquelas que já descrevemos. O ponto a ser considerado é o papel de cada um em um mundo enredado, por assim dizer. Uma rede funciona melhor se ela cumpre pelo menos duas condições: descentralização e agregação. Quanto mais elos - formados entre pessoas e organizações - estiverem conectados às redes, mais valor agregado ela possui, traduzindo seu funcionamento de forma mais impactante e pertinente.

Como em um cérebro, no qual a quantidade de neurônios possibilita maior quantidade de sinapses, as redes potencializam seu funcionamento a partir das conexões que se podem estabelecer a partir dos elos conectados.

A outra condição é relativa ao próprio funcionamento operacional das redes, que são mais eficazes quanto mais não dependam apenas, de um centro, podendo fluir de maneira lateral. Assim, como o nosso cérebro e células de uma forma geral - e, novamente, a Internet - o conhecimento não deve estar acumulado em um ponto só, e sim distribuído total ou parcialmente por outros pontos.

> Quanto maior o número de redes a que alguma coisa estiver conectada, mais valor terá, pois é quando se abre e começa a interagir mais diretamente com outros que um sistema fechado adquire todo o valor dos sistemas existentes. (Pacheco, 2001, p. 55)

As redes, inicialmente restritas aos sistemas de comunicação, terminaram por influenciar a própria arquitetura dos mercados. Geradores de novas possibilidades para os negócios, as estruturas em rede transformaram a economia industrial em uma economia virtual. De qualquer forma, no mundo das redes, os princípios funcionais começam a diferir daqueles que validam a sociedade industrial. As questões da autoridade central, dogmas, ou mesmo a ética, receberão estímulos oriundos de uma *praxis* definitivamente avassaladora.

> Os princípios da rede renunciam a qualquer rigidez, estrutura fechada, hierárquica, esquema universal, linearidade, autoridade central ou valores fixos. A rede oferece em troca, pluralidade, diferenças, ambiguidade, incompletude, contingência e multiplicidade. (Pacheco, 2001 p. 62)

A crítica ao elitismo de Zuboff e Maxmin se origina em que, para a maioria dos indivíduos, talvez só reste a possibilidade de viver um imaginário de realizações que lhes é negado na realidade formal; todavia, os autores defendem que as federações servem a todos os tipos de renda, inclusive as mais baixas. No capitalismo distributivo, haverá oportunidades para todos. Como esta questão não foi explicitada na obra em si e as críticas foram abundantes, recorremos a uma recente entrevista de Shoshana Zuboff, para especificar melhor seu pensamento. [50]

Segundo Andrea Gabor (2005)[51], autora de um livro sobre os filósofos do capitalismo, Shoshana Zuboff, renunciou à sua cátedra de Harvard, a Meca do capitalismo gerencial, por não mais poder ensinar aquilo em que não acredita, nos famosos MBAs daquela instituição. *Imagine pedir a Galileu que ensinasse que o Sol gira em torno da Terra. Deveríamos repensar as premissas por trás de nosso objetivo, mensagem e métodos*. (Zuboff, 2005 apud Gabor, 2005 p.92).

Quanto a James Maxmin, Gabor (2005) esclarece que ele já foi contado por uma organização habitacional de baixa renda sem fins lucrativos no Reino Unido, com a qual discutiu a possibilidade de estabelecer uma federação de suporte à vida para moradores de baixa renda. (p.92). A autora não esclarece qual foi o resultado do mencionado contato. Como o tempo decorrido entre a publicação do livro (2002) e o artigo (2005) é relativamente grande, podemos deduzir que ainda é muito pouco, para caracterizar os autores como não elitistas; entretanto, esta é uma questão menor, pois as idéias constituem o mais importante aspecto de toda esta história.

> A área do pensamento e liderança gerencial está cheia de homens brancos e velhos que olham as coisas através das mesmas

[50] Gabor, Andrea. Previsões do anjo caído do capitalismo. HSM Management, nº 49, ano 9, volume 2, março-abril 2005. pp. 86-92. Esta entrevista foi originalmente publicada na MIT Sloan Management Review
[51] Vide Bibliografia

> lentes gastas [Zuboff] é uma voz nova. (Byrne, 2005 apud Gabor, 2005 p.92)[52]

5.4 A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais

Escolhemos para encerrar a Parte I, a exposição do pensamento de um dos mais brilhantes teóricos, do par conceitual, *organização e sociedade*. Como poucos, Ramos, vivendo nos Estados Unidos, na década de 1980, pôde conhecer a transformação que aquele país encarnava. Como sociedade de ponta na exploração do potencial capitalista, enquanto modo de produção e modelo de vida, os americanos estavam sempre largos passos adiante na *praxis* organizacional.

A inspiração para o *paradigma paraeconômico* e a *delimitação dos sistemas sociais* vieram do conhecimento e da vivência do sociólogo baiano em terras norte-americanas. Sem que se descuidasse de sua origem e formação brasileiras, pôde observar, com olhos de estrangeiro, e viver com modos de professor universitário local, sua experiência de *homem parentético*.

Para Ramos (1989), o modelo de análise da área de administração e da ciência social em geral é unidemensional, porque, em grande parte, reflete o paradigma de que o mercado é a principal categoria de ordenação das atividades pessoais e sociais. Sua proposta muldimensional amplia o escopo de análise, ao considerar um paradigma paraeconômico, que inclui uma variedade de enclaves, dos quais o mercado é somente, mais um entre outros, indicando ser a economia apenas uma parte do tecido social.

O ponto central desse modelo é a noção de delimitação organizacional que envolve: a) uma sociedade constituída de enclaves, na qual o homem desempenha uma série de papéis de forma integrativa; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar políticas públicas distributivas. Este modelo, embora prescritivo e idealizado, como reconhece o próprio autor,

[52] Byrne, John, é editor da Fast Company – uma revista de prestígio na comunidade empresarial - que contratou Shoshana Zuboff como colunista.

é bastante inspirador para esta tese na medida em que é oferecido dentro do escopo e do contesto das teorias organizacionais.

> As categorias do paradigma (em grifo) devem ser consideradas como elaborações heurísticas, no sentido weberiano. Não se espera de nenhuma situação existente na vida social que coincida com esses tipos ideais. No mundo concreto só existem sistemas sociais mistos. (Ramos, 1989 p. 140)

Em seu *paradigma paraeconômico* há espaço para a atividade expandida do sujeito, livre de prescrições, podendo se deslocar no ambiente individual e comunitário, conforme sua vontade. Ressalva-se que, na teoria unidimensional hegemônica, esse espaço é limitado pela atividade econômica. E, como já alertava Habermas (1987), é preciso ter em conta a questão da ação comunicativa, no sentido mesmo da liberdade da interação e consciência sobre o discurso monológico e ideologizado, que se divulga na esfera pública.

> A teoria da escolha pública, da mesma forma que a teoria administrativa, é pregada em termos de um modelo humano unidimensional, que visualiza o espaço social como horizontal e plano: nele, onde quer que o homem vá, nunca sai do mercado. (Ramos, 1989 p.141)

Quando Castells (2002,2003) se refere a uma sociedade em rede, um modo de produção capitalista informacional, o foco de seu pensamento é dirigido por este ponto central. Embora ele considere as outras dimensões da vida humana em sociedade, o econômico toma, em sua obra, a relevância quase que exclusiva, unidimensional, no sentido empregado por Ramos.

Da mesma forma, quando Zuboff e Maxmin (2002) se referem, dentro de seu conceito de capitalismo distributivo, a uma sociedade dos indivíduos, é sobre o *homo consumans* que se apóiam para arquitetá-la. As outras dimensões humanas são apenas consideradas como oportunidades, espaços de negócios a serem ocupados pelas empresas.

Por esta razão, Ramos alerta que o modelo de pensamento unidimensional da sociedade centrada no mercado deve ser colocado em suspensão e discutido. O espaço social global, ou seja, o espaço do paradigma paraeconômico, retratado por ele, possibilita aos indivíduos as ações

necessárias para comportar-se de forma não correspondente às expectativas do mercado.

O modelo prescreve um eixo formado pela delimitação individual e comunitária e outro constituído pela prescrição e ausência de normas. Deve-se deixar registrado que o sistema é prescritivo e que o modelo não é muito claro quanto aos eixos que a se opõe.

Figura 2 – Modelo de Delimitação dos S. Sociais de G. Ramos

Fonte: O paradigma paraeconômico (Ramos, 1989 p.141)

As situações distribuídas entre o primeiro eixo são as que opõem orientação individual e comunitária. Para o autor, em primeiro lugar, o mercado é somente mais um enclave dentro de uma sociedade multicêntrica, na qual há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal; em segundo, o esforço do indivíduo é direcionado na ordenação de sua existência integral, e não somente como mão-de-obra ou comprador; em terceiro lugar, no espaço social, são-lhe dadas oportunidades de ocupar-se, ou mesmo levar a melhor sobre o sistema de mercado. (p.141-2)

No eixo da prescrição contra a ausência de normas, há que se considerar a necessidade de normas operacionais para o funcionamento da sociedade, principalmente entre a ética de finalidade da organização e a ética da solidariedade da comunidade. Essa contradição entre as necessidades individuais e as exigências da organização econômica não pode ser resolvida por meio de nenhuma prática behaviorista, ou dita humanística (p.144).

A necessidade de normas atende a ambos os sentidos. De um lado, as organizações não vivem sem elas, pois sua estrutura visa a uma finalidade específica que tem pouca tolerância com aspectos desviantes da acumulação e do lucro. Por outro, a sociedade precisa ser defendida contra o avanço do mundo econômico sobre o mundo comunitário, além de suas relações de trocas comerciais tradicionais. O ideal de *homo economicus* ultrapassa os limites da organização e permeia todas as outras dimensões do *homo complexus* sob a ótica puramente econômica.

> ...o problema relativo ao modelo atual da teoria unidimensional de organização e à sua prática está em que o mesmo pressupõe que o comportamento humano administrativo é idêntico à natureza humana. (Ramos, 1989 p.144)

A manutenção das normas e prescrições é necessária para a liberdade na comunidade, pois quanto mais a sociedade reproduzir o modo organizacional de vida, mais ela se aproximará do *homo economicus* e se afastará do *homo complexus*. A superorganização ocorre com a transformação de toda a sociedade num universo operacionalizado, em que se espera sempre que o indivíduo viva como um ator, a quem cabe um papel determinado. (p.144)

As categorias delimitadoras do paradigma não são enclaves segregados em espaços físicos, embora economias, isonomias, fenonomias e suas formas mistas se caracterizam por seus estilos específicos de vida e, eventualmente, podem ser encontradas em vizinhança física. (p.146). A vida transcorre em meio aos espaços criados pela interação dos pólos indicados no modelo: os deslocamentos dependerão da vontade do sujeito. Por esta razão, este tipo de sociedade só poderá existir por meio de rigorosa oposição ao sistema dominante e por um tipo de estado.

> A sociedade multicêntrica é um empreendimento intencional. Envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com poder de formula e pôr em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividade comunitárias dos cidadãos. (Ramos, 1989 p.155)

No entanto, não somente o estado, também as novas empresa, organizações substantivas, precisam de um novo pensamento que as oriente no paradigma. Um dos objetivos do paradigma paraeconômico é a formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica. (p.156)

A nova ciência das organizações, conforme a tipologia de Ramos, deve estar atenta a requisitos multidimensionais de planejamento e operacionalização: a lei dos requisitos adequados. (p.157)

> Esta delimitação advoga uma variedade de cenários diferenciados como imperativo vital de sadia vida humana associada, isto é, envolve o conceito de que a atualização dos indivíduos é bloqueada quando eles são coagidos a se ajustar a uma sociedade antecipadamente dominada pelo mercado, ou por qualquer tipo de enclave social. (Ramos, 1989 p.156)

A lei dos requisitos adequados prevê que a variedade dos sistemas sociais é a base para que uma sociedade possibilite a atualização de seus membros. O sentido de atualização é o da ultrapassagem do caráter unidimensional para o multidimensional da vida do indivíduo, ou seja, uma sociedade multicêntrica, que se opõe à centralidade do mercado. Cada um dos sistemas considerados determina os próprios requisitos de seu desenho, evitando-se, dessa forma, a colonização de outros enclaves (sistemas) mais poderosos.

Os fatores considerados por Ramos para os sistemas sociais são: tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo. Ele alerta que *na fase atual da minha pesquisa, só posso formular afirmações hipotéticas e impressionistas desses tópicos* (p157); entretanto, sugere que as organizações considerem a integração destes tópicos como uma heurística inicial de seu planejamento.

Não existem muitas pesquisas empíricas sobre este tipo de organização. Uma caracterização inicial, embora longa, pode ser apreciada segundo um exemplo oferecido por Alves (2002).

> Segundo Serva, as organizações substantivas possuem as seguintes características:
>
> > 1) são norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homens e organização, ação calcada em identidade de valores;
> >
> > 2) são organizações nas quais há relações interpessoais intensas e fortes;
> >
> > 3) nessas organizações, é constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização;
> >
> > 4) as estruturas hierárquicas são ou extremamente flexíveis ou inexistentes;
> >
> > 5) só se aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização;
> >
> > 6) nessas organizações, há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões;
> >
> > 7) os indivíduos são remunerados conforme a atividade que executem e seu comprometimento com a organização (podem incluir trabalho voluntário);
> >
> > 8) os horários de trabalho são flexíveis;
> >
> > 9) o rendimento dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a negociação;
> >
> > 10) a organização expressa-se, em termos sociais, pelos valores que esposa;
> >
> > 11) são precários os mecanismos para avaliar sistematicamente a satisfação do usuário;
> >
> > 12) a organização sempre busca na sociedade o respaldo para suas ações. (Serva, 1993 p.36-43 apud Alves, 2002 p.61-2)

Voltaremos a essa descrição no momento indicado, mas vale a pena adiantar que ela se aproxima das prescrições que os modernos autores sobre negócios dão às organizações de classe mundial. A referência às ações calcadas em valores e a abrangência dos *stakeholders* é uma evidência de que Ramos vislumbrou de uma maneira bem precisa o desenho do esquema atual.

O modelo proposto por Ramos se amolda à situação atual, na qual o cenário está bem mais grave do que no tempo analisado por ele na década de 1980. Poder-se-ia até dizer que a razão de tal assunto se manter na pauta é porque não houve uma mobilização das empresas naquela época, que objetivasse a solução dos problemas da forma, como se procura dar hoje, por meio da RSE.

A análise que procuramos fazer desvela a intensidade com que empresas e comunidade ajustam seus objetivos, éticas e racionalidades. O problema reside em que não há um modelo, ou um enunciado interpretativo nos quais se possa enquadrar tal situação. Somente vivenciando a realidade que se apresenta, pode-se ter uma noção de como proceder; é, sobretudo, uma *praxis* e, por esta razão, a racionalidade substantiva não pode ser entendida fora deste contexto.

As velhas interpretações e teorias procuram limitar estas questões tecnicamente, principalmente a economia. A produção não é apenas uma atividade mecanográfica, é também o resultado da criativa satisfação que os homens encontram em si mesmos (Ramos, 1989 p.199). É, sem dúvida, uma dimensão esquecida, esta que nos lembra o autor.

> A esta altura deveria estar claro, para o leitor, o fato de que num sentido a nova ciência das organizações não é realmente nova, porque é tão velha quanto o senso comum. O que é novo são as circunstâncias, nas quais precisamos, mais uma vez, começar a dar ouvidos ao nosso eu mais íntimo. (Ramos, 1989 p.201).

Parte II – A Responsabilidade Social das Empresas

Quanto mais uma sociedade é complexa, menos rígidos, ou coercitivos são as dificuldades que pesam sobre os indivíduos, e os grupos, de maneira que o conjunto pode beneficiar-se de estratégias, iniciativas, invenções ou criações individuais. Mas o excesso de complexidade destrói as dificuldades, flexibiliza o laço social e, a complexidade, no extremo dilui-se na desordem. Nessas condições, a única proteção de alta complexidade está na solidariedade vivida, interiorizada em cada um dos membros da sociedade.

Edgar Morin. La méthode 6. Étique. Editions du Seuil, 2004 p.167

Os grandes desafios que o capitalismo enfrenta no mundo contemporâneo incluem problemas de desigualdade (especialmente de pobreza esmagadora em um mundo de prosperidade sem precedentes) e de “bens públicos” (ou seja, os bens que as pessoas compartilham, como o meio ambiente). A solução desses problemas quase certamente requererá instituições que nos levem além da economia de mercado capitalista. Mas o próprio alcance da economia capitalista de mercado pode, de muitos modos, ser ampliado por um desenvolvimento apropriado de uma ética sensível a esses problemas.

Amartya Sen. Desenvolvimento como liberdade. Companhia das Letras, 2000 p. 303

Capítulo 6 – O grande desafio do desenvolvimento sustentável

6.1 A agenda positiva

A Parte I apresentou os elementos principais que regem os movimentos sociais, ambientais e econômicos em busca de um equilíbrio que permita conviver racionalidades e éticas distintas, embora não excludentes, entre seus agentes. A visão empresarial sobre os problemas que se apresentam para a humanidade terá, prioritariamente, seu foco centrado no negócio, pela razão suficiente de que este é o mundo das organizações. A essa visão unidimensional da sociedade centrada no mercado, deve-se antepor uma outra, multicêntrica, ou *paraeconômica*, como argumentou Guerreiro Ramos (1989), que leve em consideração os interesses que emergem da sociedade civil, como a redução das desigualdades e preservação do ambiente natural.

Uma convergência de agendas na última década permitiu que outras dimensões da vida humana fossem incluídas no debate e nas agendas de organismos internacionais, da sociedade civil e da comunidade empresarial. De fato, observa-se um movimento simultâneo por uma agenda positiva que restitua a crença em um desenvolvimento sustentável para a humanidade. Esta agenda está baseada no *triple botton line* que procura equilibrar desenvolvimento social, preservação ambiental e lucro nos negócios.

A orientação geral que podemos oferecer de partida sobre esta agenda positiva, parte do próprio Banco Mundial e, portanto, insuspeita sobre as intenções presentes no entorno dentro do qual as empresas estão trabalhando. A definição de RSE que eles oferecem é o ponto de chegada que procuraremos analisar, *RSE é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os*

empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral... (Banco Mundial, 2002)[53]

A agenda positiva pode ser encarada como uma reversão da situação que vinha perdurando até o início da década passada. Os ditames do progresso e a expansão desenfreada dos negócios em escala global provocaram, como já vimos, um grande impacto nas desigualdades. Tais ocorrências atestam-se pela reversão do desenvolvimento humano na década de 1990, tendo como base o Relatório de Desenvolvimento Humano da Organização das Nações Unidas.

> Os anos de 1990 conheceram uma estagnação sem precedentes, com o IDH a cair em 21 países. Muitos destes países têm dados insuficientes para calcular o IDH anterior a 1980, pelo que não há forma de saber se seus IDH também caíram nos anos de 1980. Dos cento e quatorze países com dados desde 1980, apenas quatro diminuiram seus IDH nos anos de 1980 – enquanto quinze conheceram declínio nos anos de 1990. (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2003 p. 40)[54]

A marca da desigualdade pode ser aferida por algumas constatações do referido Relatório, que alerta para os perigos de sua persistência; neste caso, as distorções de rendimento *podem ter efeitos terríveis no desenvolvimento humano e na estabilidade social* (p.39). Destacam-se alguns tópicos importantes, apontados no Relatório de Desenvolvimento Humano de 2003:

- os rendimentos estão distribuídos de modo mais desigual, pela população mundial - que obteve um coeficiente de Gini[55] de 0,66 – do que nos países desiguais – o Brasil obteve 0,61 (p.39);
- os 5% mais ricos da população mundial recebem cento e quatorze vezes os rendimentos dos 5% mais pobres; os vinte e cinco milhões dos americanos mais ricos têm rendimento equivalente aos dois bilhões de pessoas mais pobres do mundo (p.39);

[53] Public Sector roles in strengthining corporate social responsibility: a baseline study, 2002. Disponível em: <http:\\ www.wordbank.org> Acesso em: 25 setembro 2004
[54] Desafios prioritários para atingir os Objetivos, in Relatório do desenvolvimento Humano, 2003. A base do documento é de 2002. Disponível em: <http:\\ www.pnud.org.br> Acesso em: 25 abril 2005
[55] O coeficiente de Gini é uma medida de desigualdade que varia de zero, indicando a igualdade perfeita até um, indicando a desigualdade absoluta.

- entre os anos 1980 e metade dos anos 1990, a desigualdade aumentou em quarenta e dois países dos setenta e três que têm dados completos comparáveis. Apenas seis dos trinta e três países em desenvolvimento viram a desigualdade diminuir, enquanto dezessete viram-na aumentar (p.39);
- o crescimento econômico é essencial para reduzir a privação, mas a ligação está longe de ser automática. O Sri Lanka cresceu 4,1% entre 1991-1996, e a população que vive com privação de rendimento aumentou 6%. Na Indonésia, para o período 1990 –1999, a relação foi de 3,2% e 3%, respectivamente; na Polônia, para o período entre 1988 – 1995, a relação foi de 2,4% e 14% (p.41);
- na virada do milênio, a população que vivia com menos de um dólar por dia era de um bilhão e duzentos milhões de pessoas, quase metade das duas bilhões e oitocentos milhões que sobreviviam com menos de dois dólares por dia (p.41).

Entre 1990 e 1999, a população que vivia com menos de um dólar por dia caiu de 30% para 23% do total. Contudo, esta situação não indica uma medida de progresso geral, devido ao avanço de países muito populosos da Ásia. *Grande parte da impressionante redução da pobreza mundial foi conduzida pelo incrível crescimento econômico da China, de mais de 9% ao ano nos anos de 1990, tirando 150 milhões de pessoas da pobreza.* (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2003 p. 41)

Os resultados apresentados no Relatório de Desenvolvimento Humano de 2003 não ocorreram todos de uma vez. Na verdade, compõem uma história bastante evidente da crescente precarização das condições de vida e da desigualdade social, na maior parte do planeta. A comunidade empresarial acusou o golpe e admitiu que também é parte do problema, conforme reconheceu o Instituto Ethos a mais prestigiada instituição brasileira, no quesito responsabilidade social das empresas.

> O desenvolvimento sustentável coloca um desafio ao tradicional modo de pensar das organizações, já que a melhora de sua *performance* não depende apenas dos produtos vendidos, dos serviços prestados e do lucro

> auferido, mas também do impacto sobre o bem-estar humano e social e da manutenção do meio-ambiente, do qual a vida depende. (Almeida, 2004 p.8) [56]

A luta pela preservação, em níveis adequados do meio-ambiente, veio completar o escopo do movimento empresarial na direção de maior envolvimento quanto à responsabilidade social. Pode-se recuar até 1968, quando o Clube de Roma, um grupo de renomados líderes e especialistas internacionais em diferentes áreas, produziu o primeiro relatório, mostrando a precariedade das condições do planeta, relativa à exploração de matérias - primas e resíduos industriais poluentes. A rejeição das conclusões do Clube de Roma pela comunidade internacional levou a ONU a realizar na Suécia, em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano. A Conferência de Estocolmo, como ficou conhecida, teve grande impacto pela presença e adesão de cento e dez países, conseguindo introduzir, pela primeira vez, a questão ambiental na agenda internacional. (Almeida, 2004 p.10)

Ainda demoraria muito tempo para que se conseguisse a adesão e a convergência de todos os interessados em uma agenda global de sustentabilidade. De fato, somente em 1987, com o Relatório Bruntdland, foi formulado o conceito de desenvolvimento sustentável, associando os conceitos de desenvolvimento, meio – ambiente e as gerações futuras. Seguiram o mesmo caminho, a Agenda 21 (proposta na Eco-92) e o Protocolo de Kioto, em1997, regulamentando sobre os efeitos devastadores da poluição industrial. (Almeida, 2004 p.10)

A partir do final da década de 1990, com o agravamento da questão social e o lento progresso das iniciativas ambientais, as propostas começaram a ficar mais abrangentes e incluir combinações de medidas no coração do *triple botton line*. O envolvimento das empresas tornou-se mais ativo e evidente. Nesta época, o movimento principia sua estruturação no Brasil, com a criação de vários institutos e fundações (o Instituto Ethos foi fundado em 1998), como veremos mais adiante.

[56] www.ethos.org.br

Em 1999, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE publicou uma série de diretrizes sobre governança corporativa, que se tornou referência para as empresas de países membros e não – membros[57]. O documento denominado "Responsabilidade Social de Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE)" foi divulgado no Brasil em associação com o Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais – Ceris e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase, instituição fundada por Herbert de Souza, o Betinho[58].

As Diretrizes representam recomendações voluntárias e não vinculam governos às empresas. Pode-se considerar que são moralmente obrigatórias, mas os tribunais não podem obrigar o cumprimento delas. Elas não dão maior poder aos cidadãos, já que não lhes concede nenhum direito... Foi apontado que com o passar do tempo as Diretrizes poderiam adquirir o caráter legal do direito habitual. (Torres, 2004 p.16-7)

Com o tempo, é de se esperar que tais normas venham a constituir uma agenda mínima, na qual se pode obter consenso sobre o que discutir, ou reivindicar. *É importante apontar que em Direito Internacional, o status do direito habitual não é inferior a outras categorias legais* (p.17). Por essa razão, um dos argumentos a favor do movimento da RSE é que, justamente, ele estabelece o precedente de incluir na pauta das empresas o conceito de *triple botton line*, associando e não separando, o desenvolvimento econômico das outras dimensões humanas.

A prática leva ao aperfeiçoamento. Os movimentos que começaram de forma tímida, no início da década de 1990, foram crescendo, exponencialmente, até criar um *efeito tsunami* sobre a comunidade internacional. A maior, ou menor, adesão das empresas e dos países às diretrizes dos vários organismos internacionais, dependerá, em grande parte,

[57] A OCDE originou-se da Organização para a Cooperação Econômica Européia, criada para organizar a ajuda norte-americana e canadense sob o Plano Marshall. Tomou forma em 1961, com a participação de trinta membros predominantemente europeus (as exceções são: Estados Unidos, Canadá, Japão, Coréia, México, Nova Zelândia e Turquia). O Brasil participou das reuniões embora não seja um país-membro. Detalhes podem ser encontrados no sítio www.oecd.org

[58] Os sítios respectivos são: www.ceris.org.br e www.ibase.br.

do esforço conjugado de todos os agentes: sociedade civil, empresas e governo.

Os fundos de investimento socialmente responsáveis e os vários índices de sustentabilidade[59] que estão disponíveis atualmente (matéria a ser explorada mais detalhadamente adiante) constituem uma medida do grau de exposição que o assunto ganhou. As possibilidades de as empresas praticarem a RSE somente para ganhar visibilidade ficam bastante reduzidas.

> Em nossa opinião, a responsabilidade social empresarial não pode ser simplesmente um meio para que as empresas obtenham uma vantagem competitiva sobre outras. Mostrar uma imagem 'verde' ou social, e não atuar em conformidade, se denomina *greenwash* (lavagem verde) e não responsabilidade social empresarial. (Torres, 2004 p.14)

As diretrizes da OCDE são baseadas em princípios formulados, para serem um referencial, a fim da implementação da governança corporativa. Eles levam em consideração: direitos e a eqüidade dos acionistas, abertura e transparência, o papel dos *stakeholders* e a responsabilidade do Conselho de Administração. O conceito de governança corporativa começou a ser formatado nesta época, tomando grande impulso pela iniciativa da OCDE, conforme nos lembra Lauro Alves.[60] Para ele, o conceito significa uma evolução de cidadania empresarial, outro termo muito utilizado para definir o conjunto de princípios de gestão socialmente responsável.

> Governança é um conceito freqüentemente difuso, podendo ser aplicado a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). Não obstante seu caráter difuso, o conceito de governança corporativa tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições. (Alves, L., 2001 p.81)

As Diretrizes da OCDE representam uma evolução significativa sobre as tentativas anteriores de criar um código universal de padrões de conduta empresarial e puderam servir de exemplo para as Declarações mais

[59] Trata-se de índices que medem o grau de adesão das empresas à diretrizes, como as da OCDE. No Brasil, foi criado o índice Akatu-Ethos em 2005.
[60] Ex-Chefe do Setor de Ligação com a OCDE da Embaixada do Brasil em Paris.

abrangentes que viriam a seguir. As razões para este avanço são, em primeiro lugar, a influência da OCDE, um organismo com preocupações econômicas e sociais; e, em segundo, pela associação de diversos elementos que compõem o complexo cenário evidenciado, mais claramente, nos anos de 1990.

A adoção de códigos de conduta pelas empresas auxilia a formação de um ambiente de trabalho em conformidade com os princípios adotados, formando uma geração de executivos e funcionários dentro do espírito da governança corporativa. O comportamento responsável termina por acarretar a prática de condutas éticas em toda cadeia de valor da empresa, influenciando fornecedores e clientes. Pode-se observar este fenômeno pela evolução das disposições e princípios que proliferaram no final de década de 1990 e que abordaremos a seguir.

> Uma comparação entre as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais adotada em 1976 – e sua versão revista finalizada em 1999 – indica claramente que, em pouco menos de um quarto de século, a concepção de responsabilidade social das empresas cresceu de forma notável, passando a incluir compromissos claros em ma´teria de proteção ambiental, normas trabalhistas e proteção ao consumidor, essencialmente ausentes no primeiro texto. (Alves, L., 2001 p. 84)

Durante este período, a Responsabilidade Social das Empresas – RSE se tornou um tema dominante na pauta das reuniões de classe da comunidade empresarial e, também, um relevante item no planejamento de seus negócios. O panorama mostra um intenso movimento de pesquisas, seminários, artigos, opiniões, publicações de fundações e institutos, ONGs, de várias instâncias internacionais e governamentais.

Essa situação tem uma história que é necessária resgatar, para que se ajuste uma linha temporal de acontecimentos e providências, que culminaram na quase consensual agenda atual e, também, num emaranhado de dispositivos, normas e ferramentas à disposição das empresas e instituições.

A base de todos os documentos atuais é a Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, o primeiro documento internacional a reunir os direitos básicos dos indivíduos: sociais, políticos e econômicos. Foi, ainda, a

primeira grande manifestação da recém-criada Organização das Nações Unidas - ONU em 1945, no encerramento da última Grande Guerra Mundial[61].

A Declaração de 1948 foi confirmada em 1993 pela Declaração de Viena assinada por cento e setenta e um países, durante a Conferência Mundial das Nações Unidas sobre Direitos Humanos. A profusão de declarações que se seguiram nos leva a crer que a Declaração se tornou mais um documento histórico do que prático. Caso seus artigos tivessem sido respeitados, não haveria necessidade de complementações. Esperamos um destino melhor para seus sucessores.

A Declaração do Milênio das Nações Unidas estabeleceu um objetivo global por meio das Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDM) adotada pelos cento e oitenta e nove estados membros da ONU, em 8 de setembro de 2000. As MDM determinaram oito metas a serem alcançadas em escala global, nacional e regional até 2015: erradicar a extrema pobreza e a fome; atingir o ensino básico universal; promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. [62]

Embora o Relatório de Desenvolvimento Humano, tendo como base o MDM para comparação, mostrou o afastamento de algumas metas de seu objetivo, o fato de se poder contar com objetivos mensuráveis, e concretos, deixa pouca margem de manobra para a procrastinação no médio e longo prazo. Como já afirmamos, a China e a Ásia lideram a redução das margens que os separam dos objetivos, mas isto não é um denominador comum.

> No que respeita aos Países Árabes e à América Latina e Caraíbas, alcançar os objetivos até 2015 será um desafio, mas é possível. Mas, em relação a outras regiões em desenvolvimento, atingir os Objetivos continua s ser um enorme desafio. A menos que as coisas melhorem, a África Subsariana levará até 2129 para alcançar a educação primária universal, até 2147 para reduzir para a metade a pobreza extrema... (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2003 p. 33)

[61] Disponível em: <http:\\ www.onu-brasil.org.br> Acesso em: 10 abril 2005
[62] Disponível em: <http:\\ www.pnud.org.br> Acesso em: 10 abril 2005

Um relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, divulgado em março de 2005, projeta que o Brasil ficará oito pontos percentuais abaixo do objetivo de reduzir a pobreza até 2015. Os dados entre o PNUD e o Governo Federal colidem em relação ao critério de pobreza como nos informa a matéria *Especial Metas Sociais* do jornal Folha de S. Paulo.

> Considerando os 170 milhões contados pelo Censo 2000, podem ser 8 milhões de pobres, se o critério for sobreviver com pelo menos US$ 1 (cerca de R$ 3) por dia; ou 52,3 milhões, se com uma renda mínima mensal de meio salário mínimo por pessoa (R$ 130 em valores atuais). Se for para o *Bolsa-Família*, principal programa de transferência de renda do país, o corte é de R$ 100/mês por pessoa. Nesse caso, seriam 42 milhões de pobres. (Especial Metas Sociais, Folha de S. Paulo, 2005 p.4)

Independente do critério utilizado, os números da pobreza constituem um problema urgente a ser resolvido por toda a sociedade. Para se obter resultados nesta área é necessária uma ação conjunta de todos os setores envolvidos, tema que faz parte de nossa argumentação e ao qual voltaremos.

Em 1999, durante a realização do Fórum Econômico Mundial, o secretário – geral da ONU, Kofi Annan, conclamou a comunidade empresarial a se juntar ao esforço institucional e da sociedade civil, com o objetivo de humanizar a economia que se globalizava celeremente. Pouco mais de um ano depois, em 26 de julho de 2000, foi lançado oficialmente o Pacto Global com nove princípios que tiveram como base os seguintes documentos anteriores: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, e Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento[63].

Os nove princípios que as empresas devem seguir são agrupados em três blocos de ação, assim observados:

- Direitos Humanos: apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos internacionalmente proclamados e certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos.

---

[63] Disponível em: <http:\\ www.unglobalcompact.org> Acesso em: 11 abril 2005

- Padrões de Trabalho: apoiar a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva, eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, erradicar o trabalho infantil, eliminar a discriminação relativa ao emprego.
- Meio Ambiente: apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental e incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis. (Almeida, 2004 p. 16-7)

O grande mérito do Pacto Global foi trazer, para a agenda internacional, o comprometimento das empresas com as metas de desenvolvimento sustentável e estabelecer uma agenda positiva com a participação de todos os agentes. A produção de declarações, princípios e diretrizes, entretanto, ainda, não haviam chegado ao fim.

Em 2002, foi aprovada na ONU a Carta da Terra, que estabeleceu normas éticas e práticas para inspirar pessoas e instituições, na operação da agenda positiva. A Carta conjuga e harmoniza definitivamente, o *triple botton line*, estabelecendo a associação entre proteção do ambiente, direitos humanos e desenvolvimento, por meio de quatro grandes tópicos:

- Comunidade da Vida.
- Integridade Ecológica.
- Justiça Social e Econômica.
- Democracia, Não Violência e Paz[64].

Podemos considerar a Carta da Terra como o documento definitivo desta fase evolutiva da Responsabilidade Social das Empresas. Uma vitória legítima e genuína dos movimentos civis e ambientalistas na batalha, por estabelecer uma agenda positiva que permita o desenvolvimento sustentável para pessoas, ambiente e empresas. A convergência de agendas que

[64] Disponível em: <http:\\ www.earthcharter.org/corporatecitizenship> Acesso em: 23 março 2005

apresentamos mostrou que uma visão abrangente se tornou necessária para equacionar os problemas complexos enfrentados.

Definições como a de Fritjof Capra (2004) começaram a ser mais bem compreendidas e divulgadas. Para ele a sustentabilidade implica em *compreender a organização que os ecossistemas têm desenvolvido para sustentar a teia da vida*, e para isso uma educação ecológica se faz necessária, tanto nas escolas quanto nas empresas. É também, preciso entender que *a vida não se disseminou pelo planeta por meio de combates, mas sim de redes de trabalho*.

> A compreensão integral dos princípios da ecologia requer um novo modo de ver o mundo e um novo modo de pensar em termos de relações, ligações e contexto. A ecologia é primeiramente, uma ciência de relacionamentos entre membros de comunidades de ecossistemas... Esse pensamento "contextual" ou sistêmico envolve várias alterações da percepção que vão contra a natureza da coerência e da educação ocidental tradicionais. (Capra, 2004 p.2)[65]

Inúmeras lideranças mundiais e nacionais, empresariais e não-governamentais, ao perceberem que seria preciso equilibrar as necessidades ambientais, sociais, humanas e econômicas, caminhando para a sustentabilidade do sistema planetário, passaram a trabalhar no sentido de melhorar as relações entre os diversos agentes. Assim, *a agenda positiva pode ser entendida como o contraponto*, a busca de uma solução para um estado de insustentabilidade percebida à frente de nossos olhos. (Almeida, 2004 p.8)

O fato de tal posição ser defendida pelo Instituto Ethos, representante da comunidade empresarial, demonstra que a introdução deste conceito englobante e equilibrado, de desenvolvimento, obteve ampla penetração junto à comunidade empresarial. Não é pouco, pelo contrário.

O próprio Fórum Econômico Mundial reconheceu sua importância, ao criar, em julho de 2001, o *Global Corporate Citizenship Iniciative* – GCCI, órgão

[65] CAPRA, F. Paisagens pelo aprendizado – a chave para a ecoalfabetização reside na vivência das relações ecológicas e da comunidade; tradução: Norma Telles, revisão técnica: Edgard de Assis Carvalho. Mimeo, publicado originalmente em *Resurgence* nº 26, September/October 2004, pp 2/4.

com quarenta empresas participantes, que têm como objetivo engajar as empresas nas práticas da RSE[66].

A afirmação a seguir, partindo de Simon Zadec, presidente da AccountAtibility (instituto associado ao Fórum), demonstra o estado de espírito dos grandes investidores, habituais sócios do seleto clube.

> Os reais proprietários do capital no mercado de hoje são você e eu, o futuro beneficiário dos fundos de pensão, fundos mútuos e companhias de seguro. A responsabilidade dos investidores institucionais deve ser encontrar nossos interesses intrínsecos, os quais vão além dos retornos de curto prazo porque nós temos necessidades de longo prazo e dependemos da vitalidade de longo prazo e da saúde econômica de nossas sociedades, comunidades e do ambiente natural. (Zadec, 2005 p.2)

6.1.1 As ferramentas de gestão para o desenvolvimento sustentável

A montagem da agenda positiva ocorreu simultaneamente à estruturação de um conjunto considerável de ferramentas de gestão para as empresas. Tais instrumentos foram desenvolvidos com o intuito de oferecer às empresas padrões de operação compatíveis com as exigências da sustentabilidade. A comunidade empresarial se movimentou com rapidez estabelecendo, por intermédio de institutos e órgãos reguladores, normas técnicas sobre diversos aspectos das atividades produtivas. O conjunto de modelos e instrumentos montado para conduzir à gestão responsável forma juntamente, com seus equivalentes mais abrangentes, uma agenda positiva global, e institui uma base histórica sobre a qual podemos discutir, agora e no futuro, os caminhos do desenvolvimento.

O esforço normativo empresarial também pode ser visto como uma possibilidade de as empresas melhor organizadas e capazes de se adaptar com maior rapidez, adquirirem diferenciais competitivos. A busca de um padrão *classe mundial* dominou o cenário de negócios durante a década de 1990, estendendo-se até hoje. Porém, devemos destacar que, diferentemente, das resoluções mais abrangentes, como a Carta da Terra, as normatizações

[66] Disponível em: <http:\\ www.weforum.org> Acesso em: 14 janeiro 2005

portam tecnicidades que necessitam especializações em sua operacionalização.

O Instituto Ethos reconhece que a cesta de ferramentas se tornou um emaranhado técnico, muitas vezes, difícil de compreender e, quase sempre, duro de ser implantado. Em 1999, o Instituto lançou o Projeto Sigma[67] com o objetivo de facilitar a compreensão deste conjunto de ferramentas e possibilitar uma mais eficiente integração por parte das empresas *todas elas reconhecidamente atualizadas e relevantes para a adoção da responsabilidade social nas organizações e de seu alinhamento aos princípios do desenvolvimento sustentável.* (Almeida, 2004 p.4)

> Com um leque de opções tão vasto, é natural que gestores de empresas fiquem inseguros sobre como devem atuar para contribuir na formação de um mundo melhor... Na verdade, estas iniciativas visam dar um panorama do que está ocorrendo como impacto industrial e humano no planeta e apontar alguns caminhos para minimizá-lo. (Almeida, 2004 p.5)

O Projeto Sigma estabelece três eixos de atuação: social, econômica e ambiental, procurando integrar o melhor possível, às práticas existentes nas empresas, as novas normas e suas atualizações. Cada empresa constitui uma realidade econômica diferente, com problemas de funcionamento interno e uma composição de *stakeholders* específica. Por esta razão, nem sempre as normas são aplicáveis literalmente, precisando compreensão e adaptação. O Guia de Ferramentas, que introduz o Projeto Sigma, ajuda as empresas a localizar os pontos mais frágeis e direcionar as mudanças necessárias. A seguir, selecionamos as ferramentas mais atuais e importantes, com base no referido Guia de Ferramentas do Instituto Ethos.

Os mais conhecidos padrões são as séries ISO 9000 e ISO 14000 da *International Organization for Standardization* (ISO)[68], uma organização não-governamental que serve de ponte para obter soluções à sociedade e às empresas do mundo todo. A ISO 9000 normatiza os padrões de qualidade total

---

[67] Disponível em: <http:\\ www.projectsigma.com> Acesso em: 15 janeiro 2005

[68] A organização funciona em cento e quarenta e oito países, sendo representada em cada um deles por um instituto credenciado; se escritório central está sediado em Genebra, na Suíça. No Brasil, a ISO é representada pelo Instituto Brasileiro de Normas Técnicas (ABNT). Disponível em: <http:\\ www.iso.org> Acesso em: 05 fevereiro 2005

das atividades das empresas, e a ISO 14000 estabelece critérios de proteção ambiental, adotados por mais de seiscentas e dez mil organizações, em cerca de cento e sessenta países. Estas normas facilitam a negociação entre países, principalmente europeus, que adotam selos verdes (proteção ambiental), por exemplo, na importação de matérias - primas; [69] podem (devem) ser replicadas pelas empresas a fornecedores e clientes, disseminando e difundindo estas melhores práticas.

A ISO 9000 tem uma versão recente, do ano de 2000, que deu origem a ISO 9000:2000 e estabelece padrões para a fabricação de cada produto. Empresas de todos os tamanhos e tipos podem implantar um gerenciamento de qualidade (*quality management system*) de classe mundial e credenciar-se, por meio da certificação que a ISO fornece, ao entrar no duro e disputado mercado internacional.

A ISO 14000 é uma família de padrões para o gerenciamento ambiental (*enviromental management system*) que oferece diretrizes e pontua as empresas por seu desempenho na proteção do meio ambiente. Desde 2001, já foi adotado por cerca de trinta e sete mil organizações em cento e doze países. Para estar em conformidade com a ISO 14000, as empresas devem adotar: uma política ambiental, uma avaliação dos aspectos ambientais e das obrigações legais e voluntárias, auditorias periódicas sobre suas iniciativas. A ISO 14000 busca se aproximar da *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) da União Européia.

No final de 2004, o Brasil se tornou o primeiro país no mundo a adotar oficialmente uma norma de responsabilidade social. A Norma 16001, criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT com a ajuda do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. A iniciativa garantiu ao país a coordenação de uma ISO internacional sobre responsabilidade social[70]. A norma é voluntária e não obrigatória e

[69] O *Forest Stewardship Council* (FSC) é uma organização não-governamental que se especializou em emitir certificações para comerciantes de madeira e organismos de defesa do meio ambiente. Disponível em: <http:\\ www.fsc.org> Acesso em: 07 fevereiro 2005

[70] Um grupo de quarenta países foi formado para ratificar a norma que será chamada de ISO 26000 após a entrada em vigência.

estabelece requisitos mínimos para uma gestão eficaz de responsabilidade social.

O SA 8000[71] denota um padrão criado para gerar procedimentos humanizados nos locais de trabalho, combinando proposições da Organização Internacional do Trabalho (OIT) com sistemas de gerenciamento da família ISO. As empresas se comprometem a adotar as normas previstas e só fazer negócios com fornecedores que sejam certificados na SA 8000 pelo *Social Accountability International* (SAI). A certificação só é concedida depois que um auditor reconhecido atestar as conformidades[72].

A maior vantagem desta norma é que ela é simultaneamente um código de conduta e um processo operacional. Os códigos de conduta são medidos sobre os seguintes quesitos: trabalho infantil e forçado, horas de trabalho, saúde e segurança, liberdade de associação e reivindicação, gerenciamento e práticas de disciplina.

Lançada em 1999, a AA 1000[73] normatiza a qualidade da contabilidade, da auditoria social e os relatórios sociais desde um ponto de vista ético. Normalmente, ela é utilizada em conjunto com outras normas, como as ISOs, a SA 8000, e também, o *Global Report Iniciative* (GRI). A norma cobre vários itens ligados a RSE e contém os princípios para a prestação de contas sociais, mostrando como se relacionam com as outras normas. Por esta razão, e por completar outros procedimentos, como os Balanços Sociais, tem sido bastante utilizada pelas empresas.

Os Indicadores Ethos de RSE constituem uma contribuição do Instituto para o gerenciamento dos impactos ambientais e sociais por meio de parâmetros que as empresas podem utilizar em sua gestão. Criados em 2000, são atualizados anualmente, permitindo que as empresas façam uma avaliação de seu progresso junto a todos os *stakeholders*. Os Indicadores Ethos cobrem os seguintes tópicos: Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, Governo e Sociedade.

---

[71] Disponível em: <http:\\ www.cepaa.org> Acesso em: 21 março 2005

[72] *A Occupational Health and Safety Assesment Series* - OHSAS 18001 entrou em vigor em 1999 e também se ocupou da segurança no trabalho, a partir de instrumentos de avaliação periódica. Disponível em: <http:\\ Wwwosha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com> Acesso em: 21 março 2005

Recentemente, o Ethos iniciou um programa de Indicadores Setoriais complementares aos Indicadores gerais. Distribuição de Energia Elétrica, Panificação, Bares e Restaurantes, Bancos, Mineração, Papel e Celulose são alguns dos setores cobertos.

O Balanço Social Ethos incorpora o modelo do Ibase, que já apresentamos anteriormente, acrescentando, ou evidenciando alguns parâmetros, como relevância das informações, veracidade, clareza, regularidade e compatibilidade. Além do Ibase e de seus própios Indicadores de RSE, utiliza os relatórios propostos pela *Global Reporting Iniciative* (GRI), e o *Institute of Social and Ethical AccountaAbility* (ISEA). Este instrumento possibilita uma avaliação sistêmica da empresa e facilita o diálogo com os *stakeholders* que podem visualizar seus programas sociais.

A Sociedade é um dos oito critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ[74] e mede se a empresa tem interagido de forma ética e transparente com a sociedade e qual foi a contribuição para o desenvolvimento sustentável. Os oito critérios fazem parte de um conjunto de avaliação anual, mas podem ser utilizados separadamente, como relatórios informativos. Os outros critérios são: Estratégias e Planos, Processos, Resultados, Informação e Conhecimento, Clientes, Pessoas e Liderança.

6.2 As origens da Responsabilidade Social das Empresas no Brasil

Novas reivindicações e movimentos da sociedade civil, em prol de uma transformação da atuação empresarial tradicional, intensificaram o debate nessa área. Podemos encontrar historicamente na década de 1960, os movimentos: feminista e pelos direitos das mulheres, estudantil[75] e sindical europeu, as lutas pelos direitos civis e os protestos contra a guerra do Vietnã[76], a exemplo dos EUA. Nesse último caso, as empresas que produziam as armas químicas foram bastante visadas pelos protestos.

---

[73] Disponível em: <http:\\ www.accountability.org.uk> Acesso em: 15 abril 2005
[74] Disponível em: <http:\\ www.fpnq.org.br> Acesso em: 15 abril 2005
[75] Maio de 1968, na França, e em todo o mundo, inclusive o Brasil.
[76] Marcha pela Paz, em 1967, nos EUA.

Outro movimento importante dessa época é o *consumerismo*, [77] com freqüência esquecido pela literatura da RSE, uma injustiça à sua importância. Com as pressões da sociedade civil, estabeleceu-se definitivamente o direito do consumidor ser informado a respeito dos detalhes de seu interesse sobre os produtos e trilhou um caminho contra os abusos das empresas, em relação à qualidade dos produtos e serviços, propaganda enganosa, agressão ao meio ambiente, entre outros.

Todos esses movimentos transpassaram as fronteiras do político-social, estendendo-o para o âmbito dos negócios e levando de roldão as empresas, até então, protegidas pela imunidade que o livre mercado dava a elas. Esse impacto foi determinante para modificar o rumo da cultura e práticas empresariais. E, também, trazer, em sua esteira, a discussão sobre o papel das empresas, assim como a exigência de uma postura ética, no trato com a sociedade. Nos EUA, epicentro dessas transformações, os boicotes à aquisição de produtos e ações na Bolsa foram algumas das formas encontradas pela sociedade civil, para demonstrar às empresas sua insatisfação e clamar por mudanças.

Articuladas com os protestos contra a guerra do Vietnã e as lutas pelos direitos civis, os protestos nas ruas trouxeram novos determinantes: a participação popular em grande escala, ampliação da importância da opinião pública e a cobrança constante por mudanças, seja do governo, seja das empresas.

A articulação desses movimentos veio de diversas instituições da sociedade civil, como igrejas, associações, universidades, sindicatos, instituições de caridade, clubes de investidores, ou grupos de protestos para assuntos específicos. Assim, as empresas se viram boicotadas nas ruas pelas mesmas pessoas que compravam seus produtos no mercado. A resposta veio na forma de tornar mais visíveis ações de interesse, para esses públicos.

> A resposta das empresas norte-americanas, elaborando e divulgando relatórios com informações de caráter social para dar

[77] Movimento iniciado nos EUA em 1962, com o projeto Bill of Rights (Carta dos direitos) dos consumidores do presidente J.F.Kennedy, proposto ao congresso americano. Com a

> satisfação à sociedade e tornar pública suas ações sociais politicamente corretas, resultou no que se denomina atualmente de Relatórios de Atividades Sociais ou Balanços Sociais. (Ayres et al, 2002, p. 134)

Nesses primeiros relatórios, podemos identificar a origem da tradição de publicação de satisfações à sociedade sobre as atividades das empresas, no que concerne ao social. Enquanto nos EUA era facultativo, na França se tornou obrigatório a partir dos anos de 1970, com o *Bilan Social*, e logo seguido por boa parte da Europa. (Ayres et al, 2002)

As modificações não se resumiam, no entanto, a essas providências. No âmbito dos negócios, a pressão se intensificava, como conseqüência da globalização e tecnologização. O tecnoprogresso e o consumerismo haviam empurrado as empresas para programas cada vez mais exigentes de qualidade. O resultado desse processo foi uma enxurrada de normatizações sobre a gestão empresarial. Entre elas, aquelas relacionadas com o ambiente de trabalho e preservação da natureza.

A produção brasileira sobre a RSE é tardia em relação a seu equivalente dos EUA e seguiu o referencial teórico daquele país. Somente na década de 1990, a produção começou a ser incrementada. O debate em nosso caso teve forte componente social, a partir do trabalho das ONGs, o que o difere daquele travado nos EUA, mais afeito ao estabelecimento de um difícil diálogo em torno da função social das empresas.

O foco no Brasil é importante para manter a ligação com a realidade à qual nos referimos nesta tese. Os termos filantropia e ética têm, em nossa cultura, conotações diferentes. Nossa história também se realizou por um traçado próprio e não encontra ressonância com certas práticas encontradas mais ao norte.

Suas bases estão sedimentadas a partir de movimentos ocorridos no mundo desenvolvido, em função das transformações da última metade do século XX e, ainda, em curso atualmente. Podemos encontrar as origens do debate sobre RSE, como vimos, desde os primórdios da Revolução Industrial, intensificando-se durante o século XIX, com as propostas socialistas e

---

publicação do livro *Unsafe at Any Speed* (Sem segurança a qualquer velocidade) do ativista

comunistas, e ganhando novo alento com os movimentos civis da década de 1960, a crise do *Welfare State* nos anos 1970, e os problemas da globalização dos mercados, a partir dos anos 1980.

O Brasil ficou de fora dessa discussão pelo menos até a segunda metade do século XX. Nesta época, iniciava-se o processo de industrialização da era Vargas com seu aparato de proteção ao trabalhador. Toda atenção e poder era concentrado na tarefa de prover o país de um parque produtivo que lhe permitisse o desenvolvimento econômico. Questões ambientais eram pouco debatidas, mesmo nos EUA, e por aqui, nem sequer eram cogitadas.

O fluxo dessas transformações ainda não se podia sentir de forma sensível, devido ao clima de milagre econômico em que o país se encontrava. Mas, a forte industrialização trazia, em seu bojo, uma movimentação social, com a urbanização em sua esteira. Embora a percepção dos problemas que se formavam sob a alegação do progresso nacional não fosse um assunto prioritário, já se podia identificar a preocupação de alguns setores. O debate, inibido pela ditadura militar, seria incentivado pela resistência ao estado de exceção, com grande participação das ONGs, que começavam a articular os movimentos pelo retorno democrático.

Em 1965, foi publicada a Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE Brasil), já utilizando o termo responsabilidade social das empresas. (Torres, 2002 p.130). Um trecho desse documento destacado pelos autores mostra, já naquela época de pré-milagre econômico, a relevância do tema social.

As crises e tensões do mundo contemporâneo devem-se a que as instituições econômico-sociais vigentes se afastaram dos princípios cristãos e das exigências da justiça social e que os antagonismos de classe, os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorrem, em parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais. (Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, apud Ayres et al, 2002 p.139)

Ralph Nader obteve grande apelo popular.

Quase nada precisa ser modificado para que esse texto possa ser creditado aos dias atuais, mas o país teria que aguardar até a década de 1980, para ver consolidado um movimento verdadeiro de RSE. Por essa época, o milagre já havia acabado, e o tom seria forçosamente social. No final dos anos setentas a situação brasileira começou a sofrer um veloz processo de transformação por conta da crise que encerrou o período do milagre econômico brasileiro e estabeleceu um longo ciclo de lutas e pressões pela redemocratização do país.

Um dos primeiros movimentos em direção aos novos tempos e ligado à área empresarial foi sem dúvida a criação do "Prêmio Eco", em 1982 pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo - AmCham-SP. Seu objetivo é reconhecer e promover nacionalmente projetos de ação social desenvolvidos por empresas privadas.

O prêmio abrange as categorias: Cultura, Educação, Meio-Ambiente, Participação Comunitária e Saúde. Os vencedores de 2004 foram: Cultura: Astro Torrefação e Comércio de Café com o Projeto Guia de Histórias;Educação: Iochpe Maxion com o Projeto Formare; Meio-Ambiente: Colgate-Palmolive com o Projeto Natureza Preservada Futuro Garantido;Participação Comunitária: Sol Embalagens com o Projeto Construção de Cisternas Caseiras; Saúde: Fundação Orsa com o Projeto Mãe Canguru.

A criação da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES[78] foi outra entidade sem fins lucrativos, criada em 21 de novembro de 1986, para promover a humanização das empresas e sua integração com a sociedade, fundamentada em princípios éticos. Teve grande participação no início do processo e hoje, mas, como outras, foi um tanto eclipsada pelo Instituto Ethos, com um *portfólio* de atividades muito maior e grande penetração junto aos meios de comunicação.

Sua origem está ligada ao movimento cristão, como podemos perceber por esta chamada em seu sítio *nossa busca pelo bem comum sempre se orientou pelos princípios do pensamento cristão*. Seus fundadores foram

[78] Disponível em: <http:\\ www.fides.org.br> Acesso em: 12 fevereiro 2005

empresários, executivos, e empresas de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. O objetivo era que o instituto funcionasse como um organismo de apoio especializado para as atividades de responsabilidade social.

As atividades do FIDES estão divididas em três áreas de atuação: diálogo social, responsabilidade social e ética, e desenvolvimento empresarial. Entre elas, estão pesquisas, estudos e debates em nível nacional e internacional. Publica também a revista Bem Comum. (FIDES, 2005)

Um legítimo representante dos esforços privados para estabelecer linhas de comunicação e ação com outros setores da sociedade e adequar-se aos novos tempos é o GIFE, ou Grupo de Institutos, Fundações e Empresas[79]. Ele foi o primeiro da América Latina a contar com associados de organizações privadas que faziam contribuições e doavam recursos para projetos sociais, os chamados investidores sociais privados.

O GIFE foi fundado em 26 de maio de 1995, com a presença de vinte e cinco organizações e seu primeiro documento aprovado foi o Código de Ética. Sua origem, contudo, remonta ao final da década de 1980, como resultado de várias iniciativas de associados da AmCham-SP, entre elas as Fundações Kellogg e Alcoa.

Em iniciativa pioneira para a época, as duas fundações propuseram, para o Comitê de Relações com a Comunidade da Câmara Americana de Comércio em São Paulo, a criação de um seminário sobre filantropia. As ações desse grupo, que se reunia informalmente a cada dois meses, constituíram o embrião do GIFE.

Durante a década de 1990, ao grupo original, foram se reunindo as fundações Bradesco, Ford, Iochpe, Odebrecht e Roberto Marinho e os institutos, Itaú Cultura, C&A, Vitae e Xerox. Sem dúvida, representantes de peso do empresariado nacional e multinacional. A Missão do GIFE foi estabelecida como *aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum*. (GIFE, 2005). Seus Objetivos:

[79] Disponível em: <http:\\ www.gife.org.br> Acesso em: 12 janeiro 2005

> Contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público. (GIFE, 2005)

Desde então, trabalhando com outros institutos, fundações e OSCs, o GIFE tem buscado soluções para superar as enormes desigualdades que afligem a sociedade brasileira. Seu foco está em fortalecer o Terceiro Setor com o intuito de desenvolver políticas públicas adequadas à situação e realidade nacional, por meio de investimento social privado.

Segundo informações encontradas em seu sitio, esse tipo de investimento se caracteriza pelo repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Nele se incluem aquelas protagonizadas por empresas, fundações e institutos empresariais ou não.

O monitoramento e avaliação dos projetos são intrínsecos ao conceito de investimento social privado, diferenciando-o do assistencialismo e da caridade. A preocupação dos investidores é focada nos resultados obtidos e nas transformações geradas por suas ações.

O GIFE especializou-se na organização de congressos, por sua grande capacidade de mobilização e pela repercussão que tais eventos possibilitam entre as várias comunidades envolvidas. Em 2004, foram realizados em São Paulo os seguintes eventos: 7º Encontro Ibero-americano do Terceiro Setor e o 3º Congresso GIFE sobre Investimento Social Privado.

Além dos anais e resultados dos congressos que organiza, o Gife viabiliza também o Guia GIFE sobre Parcerias e Alianças em investimento social privado – um Caminho Estratégico. Esse documento é a base operacional das fundações e institutos que foram listados. Lembramos que se trata de um grupo respeitável que destina cerca de R$ 700 milhões por ano em iniciativas sociais.

O mais conhecido dentre os representantes dos empresários na RSE atualmente é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, do qual já se viu a definição de responsabilidade social das empresas, no início dessa parte. O Instituto Ethos, como é mais conhecido, foi criado com um objetivo de mobilização e sensibilização para as empresas no gerenciamento de seus negócios, de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. (Ethos, 2005)

Desde 1998, ano de sua fundação, cresceu rapidamente. Seus novecentos e cinqüenta e oito associados oriundos de diferentes setores, independente do porte da empresa, têm faturamento anual correspondente a cerca de 30% do PIB brasileiro e empregam cerca de um milhão de pessoas, tendo, como característica principal, o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com seus *stakeholders*. (Ethos, 2005)

Sua forma de operação por redes de parcerias com diversas organizações em vários setores permitiu desenvolver-se e credenciar-se como a grande referência, para conceituação e conscientização do tema, entre as empresas e o público em geral. Os prêmios e publicações ajudam muito o leitor comum a aproximar-se da temática referente à SER, facilitando o seu entendimento e absorção.

Entre eles destacam-se: o Prêmio Ethos-Valor, concedido anualmente para o melhor artigo sobre a RSE, para estudantes da graduação, mestrado ou doutorado; o Prêmio Ethos de Jornalismo, para a melhor matéria sobre o tema. Os indicadores Ethos de RSE constituem uma ferramenta de aprendizado e avaliação de gestão no que se reporta à incorporação de práticas relativas ao tema.

As publicações sobre Ferramentas de Gestão também denotam um dos maiores desafios do Ethos e bastante popular entre seus associados. Trata-se de um conjunto de ferramentas para a prática da gestão social e também da excelência da governança corporativa. Outras iniciativas de boa aceitação são:

- o UniEthos, lançado em 2004, é voltado para a capacitação, a pesquisa e produção de conhecimento. Seu objetivo é oferecer soluções educacionais para o meio empresarial, nos temas da

RSE e sustentabilidade, ou como é mais conhecido, Desenvolvimento Sustentável – DS;

- o InternEthos consiste em uma rede de conexão entre diferentes comunidades, com o objetivo de fortalecer a comunicação e implementar um ciclo capaz de gerar, renovar e multiplicar o conhecimento produzido no Instituto Ethos, transformando-se num centro de referência de conteúdo relacionado à responsabilidade social empresarial, aliada ao desenvolvimento econômico, social e ambiental;
- a pesquisa anual "Empresas e responsabilidade social – percepção e tendências do consumidor" caracterizam-se como uma referência na área. Os resultados de 2004 serão apresentados em item específico.

É bem possível que o sucesso do Instituto Ethos esteja relacionado com a experiência de seus sócios fundadores, boa parte deles oriunda do PNBE[80] e da Fundação Abrinq[81]. O atual Diretor-presidente, o sr. Oded Grajew, é um veterano das lutas nessa área. Foi fundador da Grow, que produz brinquedos e jogos educativos; participou do grupo de fundadores do PNBE e foi seu primeiro coordenador; em 1990, criou a Fundação Abrinq e é o atual Presidente do Conselho Administrativo; em 1998, integrava o grupo fundador do Ethos. Participa ativamente do Fórum Social Mundial e tem presença garantida na maioria dos eventos relacionados à responsabilidade social empresarial no Brasil.

Seu pensamento expressa uma abordagem consonante com a que orienta essa tese, ou seja, a de que uma empresa tem um grande papel junto aos ambientes onde interage, como podemos verificar a seguir:

> Sem dúvida o setor empresarial é de longe o que tem mais poder... O setor empresarial detém o poder nas áreas tecnológica, cultural, de informação e é inegável a força da comunicação para fazer a cabeça das pessoas. Um setor com tanto poder assim

[80] Pensamento Nacional das Bases Empresariais, fundado em 1989.

> dever ter a contrapartida de uma grande responsabilidade, pelo enorme impacto que qualquer ação da parte dele produz na sociedade. (Grajew, 2004 p. 20) [82]

Trabalhar dentro desse entorno reside a missão do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A esse conceito, retornaremos devido à importância que possui sobre a comunidade empresarial, pelo menos no médio e longo prazo. Estabelece-se um tema a ser defendido ou rebatido, mas se introduz na pauta uma questão que não deve ser mais adiada.

O papel desempenhado pelo Ibase sob a liderança de Herbert de Souza, o Betinho, foi fundamental para o estabelecimento de um cenário propício ao amadurecimento da RSE no Brasil. Várias campanhas de grande apelo popular foram desencadeadas nas décadas de 1980 e 1990 e por meio delas a luta pelo fortalecimento da sociedade civil, e os direitos dos cidadãos ganharam enorme impulso.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase é uma organização não governamental, sem fins lucrativos e sem vinculação religiosa e suprapartidária. Foi criado em 1981, por exilados políticos que retornavam ao país, com o objetivo de promover uma ampla análise sobre as políticas governamentais, utilizando modernos meios eletrônicos.

Outra missão do Instituto é incrementar a ação de grupos sociais para pressionar o Estado, em favor de políticas públicas que reduzam os grandes desníveis sociais do país.

> Analisar e avaliar as políticas públicas de maneira independente e colocar os resultados dessa análise ao alcance das organizações populares, a fim de capacitá-las para ações mais eficazes. (Fico, 1999, p. 14, apud Melo Neto; Froes, 2004 p. 18)

A partir desses objetivos e com a situação nacional oferecendo diversas oportunidades para que as ações propostas encontrassem um substantivo eco

---

[81] Fundação Abrinq (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) pelos Direitos das Crianças

[82] GRAJEW, Oded – O que é responsabilidade social? Fonte Revista Trevisan nº 171, ano de 2004

na sociedade brasileira, as campanhas começaram a renovar os movimentos sociais. Da liderança e visão de Betinho surgiram: Campanha Nacional pela Reforma Agrária (1983); Se liga Rio (1988); Não deixe sua Cor passar em Branco (1989); Se essa rua fosse minha (1991); Movimento pela Ética na Política (1992); Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida (1993-94); Movimento Viva Rio (1994). Surgia um novo *ethos* de responsabilidade social. (Melo Neto; Froes, 2004) (Ayres et al, 2002) (Ibase, 2002)

Foi por meio destas campanhas que entrou definitivamente na pauta nacional a questão social por meio da ética da solidariedade, mostrando o verdadeiro país que havia resultado dos anos do milagre: pobreza de um lado, crise econômica do outro, um estado inoperante como fiel da balança. Era preciso, de fato, fazer alguma coisa. Valores como a solidariedade social, participação popular, ética na condução da coisa pública e nos negócios, democracia, precisavam ser divulgados, estimulados e incorporados no dia-a-dia das pessoas.

As empresas foram grandes alvos desses novos tempos. O Balanço Social, amplamente pregado pelo Ibase, era uma forma de estreitar os laços entre o social e os negócios, dando a ele um caráter público, como nunca antes havia sido tentado. A responsabilidade social voltada à comunidade influenciou e deu subsídios para a responsabilidade social empresarial.

Enquanto para a sociedade se busca uma ética da solidariedade, para as empresas o mesmo se dá com a ética nos negócios, que considera a solidariedade um impulsionador de ações empresariais voltadas para a comunidade. Se por um lado, fala-se em cidadania como direito de ação por parte do cidadão comum, por outro, pode-se pensar em uma cidadania corporativa, ou empresarial. Por esta razão se observa o emprego crescente da terminologia, empresa-cidadã.

O Balanço Social foi um dos primeiro instrumentos a possibilitar um tipo de prestação de contas sociais pelas empresas. Trata-se de um relatório no estilo financeiro que foi alvo de uma campanha de divulgação pelo Betinho, em 1997. Como já vimos na década de 1960, começo a ser utilizado nos EUA, e na década seguinte tornou-se obrigatório em muitos países europeus, com a iniciativa pioneira da França.

> O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. (Publique seu Balanço Social – Ibase, 2002 p.1) [83]

O pioneirismo do Balanço Social é inegável. Ele foi orientado para a busca do consenso e concebido por ampla discussão entre técnicos de diversas instituições públicas e privadas. Favorecia sua adoção a abordagem dos *stakeholders* pela comunidade empresarial.

> Na década de 1950 surgiram as primeiras referências ao balanço social, associado às instituições que lutavam pelos direitos do cidadão em várias frentes, como direito do consumidor, não-agressão ao meio ambiente, total correção na condição dos negócios públicos, etc. No momento atual esses movimentos estão convergindo – e se adensando – para dois grandes campos: o da ética e o da responsabilidade socioambiental. (Pinto, 2003 p. 253)

Entre as empresas que adotaram o Balanço Social de primeira hora estão: Nitrofértil[84], Inepar, Usiminas, Cia Energética de Brasília, Light, Mills, Aneel, Banespa e o Sistema Telebrás. A partir de meados da década de 1990, com o incentivo dado por instituições, como o GIFE, FIDES, Ethos e outros institutos, o Balanço Social passou a ser prática usual da maioria das grandes empresas. Sobre ele, o Instituto Ethos, em seu documento "Guia de Compatibilidade de Ferramentas", [85] informa o seguinte a seus associados:

> A grande vantagem desse modelo é a simplicidade de preenchimento do documento. Em contrapartida apresenta apenas dados coletados no sistema de informações contábeis da empresa. Atualmente, o modelo de balanço social do Ibase é considerado base

[83] Disponível em: <http:\\ www.ibase.org.be>, ou em: <http:\\ www.balancosocial.org.br/ibase.html> Acesso em: 17 novembro 2004

[84] O Balanço Social da Nitrofértil, publicado a partir de em 1984 é considerado o primeiro do Brasil.

[85] É uma publicação do Instituto Ethos destinada a difundir as melhores práticas de gestão. Disponível em: <http:\\ www.ethos.org.br> Acesso em: 12 janeiro 2005.

> para produção de qualquer balanço social – independente do formato final escolhido para o documento. (Ethos, 2004)

O amadurecimento da RSE no Brasil, entretanto, foi possibilitado por um amplo debate público que estabeleceu as bases das futuras discussões, ações das empresas, institutos e ONGs. O processo, ainda em curso diga-se, tem sido uma construção demorada de novos modelos de convivência, buscando conjugar interesses diversos, como se tem defendido aqui desde o início. Tal construção se dá sob a égide da transformação e modelos de desenvolvimento desgastados, com a retirada progressiva do Estado da economia, reduzindo seu poder operacional e concentrando-se nas políticas públicas.

Ao perceberem o triplo movimento que vinha simultaneamente, das ruas, do enfraquecimento do governo na execução de programas e da globalização, as lideranças empresariais procuraram responder a essas pressões adaptando-se e adotando novas práticas corporativas. O ano de 1997 foi um marco nesse processo devido à campanha de Betinho pelo Balanço Social. O debate que teve curso foi bastante instrutivo para todos os envolvidos, por trazer à tona os pensamentos dos vários setores envolvidos.

No início do ano, a *Folha de S. Paulo* publica um artigo de Betinho com o título “Empresa pública e cidadã”. [86] Nele o sociólogo defendia as idéias já apresentadas sobre a participação social das empresas, gerando uma profusão de artigos e iniciativas em todos os setores. O texto abaixo, resume de forma bastante precisa, aquele importante momento da RSE no Brasil.

> No dia 20/3/97, o empresário Ricardo Young, do PNBE, escreveu um texto com algumas críticas às idéias de balanço social... Em 7 de abril do mesmo ano, Betinho escreveu novo artigo, na mesma Folha de São Paulo, respondendo a Ricardo Young. De março a novembro de 1997, encontramos em vários jornais diversos artigos abordando o tema... Evelyn Ioshpe (FSP, 1/4/97); Luis Nassif (FSP, 16/5/97); Marta Suplicy (FSP,

[86] A Folha de S. Paulo, Caderno 2, p.2, 26 de março de 1997.

10/6/97)[87]... Fernando Motta (GM, 4/8/97)[88]; Eliseu Martins (GM, 18/9/97). (Ayres et al, 2002 p. 148)

Estava aberta a temporada de debates. Criaram-se Institutos, Fundações, Seminários sobre o tema[89]. As empresas adotaram o Balanço social. Núcleos, Centros de Estudo[90] e cursos sobre o tema, e seus correlatos, foram criados nas universidades.

Algumas cidades estabeleceram projetos de premiação a empresas que se destacassem na responsabilidade social. Entre todos o de maior destaque é o paulistano[91] que outorgou o dia 25 de outubro como o "Dia da Empresa Cidadã da Cidade de São Paulo". A premiação - um selo/certificado para toda a empresa que apresentar qualidade social em seu Balanço Social - é concedida por uma comissão formada por representantes empresariais, públicos, sindicais e da sociedade civil.

O papel estratégico das ONGs não pode ser negligenciado. Foram agentes importantes na luta democrática e na preservação dos direitos dos trabalhadores, dos consumidores, dos menos favorecidos e do ambiente natural. Com essa pauta de atividades, sua responsabilidade no estabelecimento de uma consciência de obrigações, além das comerciais por parte das empresas, foi decisiva.

O fortalecimento da sociedade civil por meio dessas transformações levou a uma mudança de postura por parte das empresas e o mundo corporativo. Alvos de pressões encontraram, no apoio a esses movimentos, uma saída para estreitar os laços com a sociedade. Dedicaremos um capítulo específico para analisar melhor o papel da sociedade civil brasileira, na formação do movimento de SER, em nosso país.

---

[87] A ex-prefeita da cidade de São Paulo apresentaria na Câmara Federal, em maio de 1997, o Projeto de Lei nº 3.116/97sobre Balanço Social e responsabilidade social das empresas no Brasil. O projeto não foi aprovado.

[88]Gazeta Mercantil.

[89] Em novembro de 1997, a Abamec - Associação Brasileira de Analistas de Mercado de Capitais, realizou um seminário sob o tema que já contava com o apoio da Comissão de Valores Mobiliários -CVM

[90] Como exemplo, na PUC-SP, NEATS; na USP, o CEATS; e, na GV-SP , o CETS. Todos centros de estudos do terceiro setor. No caso da FGV, há também, o CENE, sobre ética nos negócios.

[91] Disponível em: <http:\\ www.prefeitura.sp.org.br/cidadania/programassociais> Acesso em 22 fevereiro 2005

6.3 A empresa do bem

Em vinte e dois de janeiro de 2005 a Revista *The Economist*, publicou um dossiê sobre o prestigioso assunto, com uma abordagem não tão prestigiosa, quanto os defensores da RSE gostariam. A sesquicentenária revista britânica (fundada em 1843), mais conhecida, simplesmente, como *Economist*, tem forte inspiração liberal e grande penetração na comunidade empresarial. Suas vendas superam a dos principais rivais americanos, *Forbes, Fortune* e *Business Week*, com mais de quinhentos mil exemplares semanais somente nos Estados Unidos. A chamada de capa para o dossiê era "A boa empresa – um olhar cético para a responsabilidade social corporativa".[92]

Os interessados podiam dispor, além dos seis artigos que compunham o *dossiê*, de um detalhado relatório denominado "A importância da responsabilidade corporativa", apresentando os principais dados da pesquisa global realizada em outubro de 2004. [93] O documento foi baseado em dois levantamentos (*survey*): um painel, contando com cento e trinta e seis executivos seniores, e outro com sessenta e cinco investidores institucionais. A metodologia incluiu dezessete entrevistas em profundidade, com executivos seniores e analistas.

Da mesma forma que no Brasil, vários termos são utilizados para definir o assunto além da Responsabilidade Social Corporativa, termo mais comum: Cidadania Corporativa, Responsabilidade Corporativa e Cidadania Global. O seu conteúdo, entretanto, é definido sobre os mesmos fundamentos: ambiente, direitos humanos, governança, ética, qualidade no trabalho, filantropia, entre outros.

Para efeitos da pesquisa, a definição encontrada para RSE no relatório foi a seguinte: *integração dos stakeholders sociais, ambientais e outros concernentes à operação de negócios da empresa* (p.2). Embora, a definição implique em um foco externo das operações, deve-se entender que o termo

[92] The good company – a sceptical look at corporate social responsibility. *The Economist*, 1/22/2005, vol 374, issue 8410.
[93] O artigo, de janeiro de 2005, é assinado por Justin Doebele, e foi patrocinado pela Oracle, empresa de *softwares* corporativos.

“outros” também é relativo aos funcionários e obrigações legais. De fato, os aspectos internos da empresa ocupam um lugar privilegiado na pauta de preocupações dos executivos, fato bastante ressaltado na pesquisa, em particular os tópicos *comportamento ético, governança corporativa e transparência.* (p.2)

> Outros sinais do foco interno foram que o mais importante *stakeholders* para os executivos, após os clientes (65%), eram empregados (61%) e acionistas (46%). E, eles disseram que o foco não iria mudar muito nos próximos cinco anos. (Doebele, 2005, p.2)

Alguns dados encontrados logo na Introdução deste documento realçam a importância que a RSE ganhou na última década, começando pela convergência de suas causas, conforme ressaltamos na Parte I: a globalização dos negócios, o movimento da governança corporativa, a erosão da confiança nas grandes corporações, o crescimento dos fundos socialmente responsáveis e a intensificação da pressão competitiva (p.3). Trata-se de um movimento vitorioso, com crescente adesão da comunidade empresarial, da sociedade civil e do governo.

Mais de mil e quinhentas corporações assinaram o Pacto Global da ONU, desde seu lançamento em 2000. Quase um quarto, das quinhentas maiores empresas listadas pela revista norte-americana *Fortune*, publica algum relatório sobre aspectos ligados a SER; entre elas, algumas no topo da lista, como General Eletric, ExxonMobil e Intel.

O *Governance Metrics International* (GMI), empresa com sede em New York, produz dois mil relatórios sobre SER, para empresas, em todo o globo. Mas, não só as empresas estão preocupadas com mostrar resultados; governos também publicam relatórios, ou equivalente, entre eles: Canadá, Noruega, Japão, Dinamarca, Suécia, África do Sul, França, Holanda, Taiwan, Reino Unido e Austrália. (p.4)

Mais de dez mil pessoas e três mil empresas ajudaram a desenvolver as bases do *Global Reporting Iniciatives* (GRI), uma organização com sede em Amsterdam que tem como objetivo, estabelecer metas globais de mensuração de ações sociais. Os cinco maiores investidores institucionais da Europa alocaram 5% de seus orçamentos para a compra de pesquisas de áreas fora

do setor financeiro, como governança corporativa, gerenciamento do trabalho e práticas ambientais.

Nos Estados Unidos um em cada nove dólares, investido por meio de empresas no mercado financeiro é destinado aos fundos socialmente responsáveis. Em 2003, esta quantia representava dois trilhões de dólares, de acordo com o *Social Investiment Forum* (SRI), o órgão nacional norte-americano que serve como referência na área. (p.5)

Os resultados da pesquisa com os executivos mostram um panorama bem adequado à realidade dos fatos apresentados. Um total de 88% dos executivos disse que a RSE é um assunto central no processo de decisão, um crescimento significativo sobre os 54% que afirmaram a mesma coisa, há cinco anos, em outra pesquisa.

A opinião dos investidores profissionais revela uma tendência mais exata: 81% disseram que a RSE é uma decisão importante para seus investimentos, contra os 34% de cinco anos atrás. Necessário ressaltar que nenhum deles deixou de considerar a RSE como opção de investimento contra os 14%, que afirmaram, cinco anos atrás, não ser esta uma opção concreta. (p.5)

O gerenciamento da RSE por parte das empresas varia bastante segundo sua origem, disposição e localização. Em algumas empresas, a função está relacionada a Relações Públicas; em outras, ao departamento de Marketing, mas a tendência é bastante clara, quanto à alocação, presente, ou futura, de profissionais responsáveis, exclusivos para suas práticas.

Em todos os casos, há reflexos na estrutura e nos processos; o envolvimento da diretoria (*board*) das empresas é requisito fundamental, assim como o imperativo de uma comunicação eficaz. Segundo a pesquisa, 63% programaram, ou reforçaram a governança corporativa, 60% incrementaram relações com os *stakeholders* e 46% providenciaram treinamento para seus funcionários. (p.13)

A questão da lucratividade é, evidentemente, crucial para os executivos. É quase impossível prever o impacto das ações sociais, quando se considera uma combinação de três resultados: lucro, social e ambiental. De fato, este é o

caso que não pode ser evitado, mas o mais difícil de ser enquadrado, pois este *triple botton line* se fundamenta sobre a prosperidade econômica, a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental, não existindo, ainda, um consenso sobre o que vem a ser cada um deles. (p.14)

Os resultados da pesquisa confirmam a dificuldade de justificar a RSE em uma base de retorno sobre o investimento. Entre os executivos e os investidores, quando perguntado qual era o maior obstáculo pra a RSC, ambos apontaram dois fatores principais: benefícios não comprovados para os negócios e o custo dos programas de RSC. (Doebele, 2005 p.15) [94]

Os investimentos não são baratos, custando às grandes empresas praticantes uma média de 1% dos lucros. Mas, segundo a *Economist*, este é um gasto muito longe da padronização e revelador de que o barulho é maior do que o efeito. Segundo a lista de doações de 2004, publicada pelo jornal britânico *The Guardian*, as doações para caridade das cem maiores empresas, que fazem parte do índice de ações da Bolsa de Londres, ficou em uma média de 0,97% do lucro antes das taxas.

Necessário notar que neste número estão incluídos os presentes, o tempo dos funcionários em trabalhos voluntários e os custos internos do gerenciamento. *É muito pouco comparado às doações filantrópicas norte-americanas* que se situam na casa dos bilhões de dólares. A diferença é que estas doações são, na maioria gritante dos casos, feitas por fundações mantidas por fortunas individuais. (The good company, 2005, p.3)

O mote do relatório parece ter inspirado as opiniões expressas no dossiê e seu resultado conclusivo é que as empresas têm que se concentrar em seus negócios, sendo a RSE uma falsa noção de como fazer o bem. Para eles, como veremos em seguida, com mais detalhes, não é possível se controlar ações sociais, por excederem ao foco dos negócios.

Tal pensamento está totalmente de acordo com a linha da teoria da firma, ou seja, desviar a atenção dos negócios é um risco que as empresas não devem correr. Um bom exemplo deste pensamento vem do antigo chefe dos

[94] Nas citações foi mantida a tradução do original Corporate Social Responsibility – CSR para Responsabilidade Social Corporativa – RSC.

economistas da OCDE, David Henderson, um dos maiores críticos da RSE. Segundo ele, a tendência para regular transações e limitar a competição restringe oportunidade e a liberdade de escolha de pessoas e empresas (p.15).

O mesmo sentimento foi resumido por um pensador dos negócios, Peter Drucker, o qual disse em um documentário canadense “A Corporação”, filmado em 2004: ‘*Se você achar um executivo que deseja se envolver (take on) em responsabilidade social, despeça-o. Rápido’* (Drucker apud Doebele, 2004 p.21). A Revista reconhece, porém, que sua conclusão segue direção diferente dos resultados apontados na pesquisa. Sobre os comentários de Henderson e Drucker, eles dizem que:

> Embora os respondentes da pesquisa pareçam discordar. Oitenta e oito por cento dos executivos acredita que se trata de uma importante consideração na maior parte das decisões corporativas. Parece não haver remorso para eles porque 87% acreditam que uma boa RSC ajuda no *botton line*. (Relatório, 2005 p.21)

De qualquer forma, independente da opinião da Revista, os resultados do estudo mostram um movimento de enquadramento a normas de eqüidade social, sustentabilidade e transparência por parte da comunidade empresarial. O estudo mostra o esforço conjugado de órgãos oficiais, das empresas e da sociedade civil, em busca de um outro arranjo que detenha o furor liberalizante dos mercados e a busca desenfreada de progresso, na forma de depredação da natureza.

Uma nova consciência começa a se estabelecer e a considerar dimensões *paraeconômicas* para se pensar a sociedade. Não é uma tarefa simples, mas é um começo de jornada. A prestação de contas à sociedade, por meio de relatórios socialmente responsáveis, por mais maquiados que estejam, ou reflitam uma pálida realidade constituem uma importante iniciativa, e podem ser capitalizadas para reduzir as distorções, e desigualdades, econômicas atuais.

O *dossiê* é mais cáustico e provocador do que o relatório. Sem a preocupação de analisar e contrapor os dados que este último apresenta, o trabalho opinativo dos articulistas ficou facilitado, e a Revista pode argumentar sobre o mote do foco nos negócios, com o problema central das empresas.

Para eles, a vitória da idéia da RSE é bastante evidente, bastando olhar em volta e observar seu progresso sobre os discursos dos executivos. Embora a RSE tenha florescido como um conceito simpático, não se constitui em um programa prático coerente.

A RSE é *um tributo que o capitalismo paga à virtude*, e os grandes vencedores são as ONGs, e outros elementos da sociedade civil, que pressionaram por ela desde o início. Em termos de Relações Públicas, sua vitória é total (p. 2). Hoje em dia, grandes empresas são convocadas a assumir sua cidadania corporativa e todas elas querem mostrar que estão fazendo a lição de casa.

Os oponentes a esta boa idéia nunca apareceram e, por esta razão, a impressão de que o assunto é pacífico, reforçado pelos meios de comunicação, predomina na opinião pública. Mas este é um fato longe da verdade, pois a adesão incondicional e acrítica provocaram um entorpecimento generalizado, criando obstáculos para uma discussão mais aprofundada do assunto.

A RSE se tornou uma indústria em si mesma, gerando um sem número de atividades de todos os tipos, desde ativismo nas ONGs até consultoria sobre modelos de gestão social e ambiental. Neste ponto de vista, a *Economist* tem razão em apontar a convergência de interesses, entre segmentos da sociedade civil e da comunidade empresarial, sem contar o de organismos internacionais, como o Banco Mundial e a própria ONU. Embora o sistema capitalista pareça acuado, os progressos, feitos sob o manto da RSE, são ainda pequenos e não chegam a alterá-lo.

> Os esforços realizados pelas empresas têm a finalidade de convencer o público de que o que eles vêem é bonito, e em muitos casos isto é mais do que eles esperavam atender. Mas, largamente, a RSC é na melhor das hipóteses um lustre no capitalismo, não a profunda reforma sistêmica que os campeões crentes desejam. (The good company, 2005 p. 4)

Naturalmente, para a *Economist*, o capitalismo não necessita de reforma alguma, e a RSE se absorvida como prática generalizada retiraria do sistema seu vigor e, com esta atitude, todos sairiam perdendo: os capitalistas seu lucro e a sociedade os investimentos destes em desenvolvimento econômico.

Segundo o jornal *Valor Econômico*, em matéria cobrindo as réplicas e a repercussão do *dossiê*, a reportagem caiu como uma bomba sobre as entidades que atuam no lado da RSE. [95]

> Organizações de diferentes países criticaram a série de artigos sobre o tema publicados pela revista... O texto desenha a responsabilidade social corporativa (RSC) como uma onda impulsionada pela sociedade civil, geradora de um florescente mercado de trabalho para executivos e consultores, sem a contrapartida de melhor retorno financeiro aos acionistas e bem estar para a sociedade. (Czapski, 2005 p. B2)

Entre os protestos, puderam-se ouvir diversas vozes. Hazel Henderson, criadora do índice Calvert-Henderson de qualidade de vida e veterana ativista sobre questões ambientais, afirmou ser uma falsa premissa econômica basear-se em indicadores de negócios, pois 50% das atividades realizadas no mundo pertencem à economia invisível. *Economia não é ciência e indicadores financeiros não bastam mais. Para responder aos desafios de hoje, diz, é preciso apoiar-se em outras áreas, da física á ciência política* (Henderson apud Czapski, 2005 p. B2)

Em coro com Henderson, Robert Dunn, da *Business Social Responsibility* (BSR), lembra que o sucesso nos negócios depende da capacidade de adaptação das empresas. E afirma que *vivemos em outros tempos, em que governos, sociedade civil e setor empresarial trabalham juntos* (p.B2). A BSR é uma empresa que tem um orçamento de US$ oito milhões, prestando serviços sobre questões relativas à RSE, para empresas que somadas faturam US$ 2 trilhões e empregam mais de seis milhões de trabalhadores.

As empresas têm mais lucros, quando trabalham com responsabilidade social, reforça Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos. Bradley Googins, diretor executivo do *The Center for Corporate Citizenship no Boston College* (EUA), completa que *não fosse capa de uma revista tão importante como a 'The Economist', a repercussão dos artigos seria nula* (p. B2)

---

[95] CZAPSKI, S. Organizações governamentais rebatem críticas ao seu modelo. Valor Econômico, São Paulo, 16 fev.2005. Valor Empresas & Teconologia, p. B2

A reação já era esperada e agravada, pela razão de que a linha editorial da Revista não deixa dúvidas quanto à posição que defende. Ela se encontra no ponto de tensão entre os que defendem a visão tradicional e os que pretendem uma ampliação do escopo de atuação, para uma dimensão além do negócio em si.

Para *The Economist*, a RSE não pode ser uma substituta para as políticas públicas em si; cada um tem sua especialidade e a das empresas é fazer negócios e gerar lucro. Quando os interesses comerciais e o bem-estar colidem, o lucro vem em primeiro lugar. A operação de empresas privadas requer uma infra-estrutura de leis e permissões e, principalmente, do consentimento do público (*electorates*), para perseguir seus objetivos de negócios, quaisquer que sejam. (p.4-5)

> Isto é algo que os advogados da RSC enfatizam – eles falam de 'licença para operar' – e eles estão certos. Mas, o consentimento do público (*electorates*), e uma infraestrutura econômica adequadamente desenhada, por seu lado requerem um entendimento de como o capitalismo melhor trabalha para servir o interesse público. O pensamento da RSC sobre isto é confuso e, em muitos casos importantes, genuinamente falso. (The good company, 2005 p. 4)

A Revista inglesa, a partir de sua edição de 22 de janeiro de 2005, reforça a posição de campeã dos defensores do liberalismo tradicional de mercado e disponibiliza argumentos para aqueles poucos intelectuais e homens de negócio, que ainda ousam se colocar, em público, contra a agenda positiva da responsabilidade social das empresas. Para eles, a questão pode ser resumida em uma palavra: filantropia. A qual é uma decisão soberana de cada indivíduo, e contra a qual nada deva ser colocado. O problema começa quando se muda da alçada individual para a corporativa.

> Lembrem que filantropia corporativa é caridade como o dinheiro de outras pessoas – o que não é filantropia de nenhum modo. Quando uma companhia dá alguma parte de seu lucro para uma boa causa, seus executivos estão resolvendo seus instintos caritativos, não com o dinheiro deles, mas com o dinheiro dos proprietários da companhia. (The union of concerned executives, 2005 p.4)

Como endosso a este raciocínio, a *Economist* cita a *Bill & Melinda Gates Foundation* que, sozinha, destinou vinte e sete bilhões de dólares para filantropia. Para a Revista, a questão não é sistêmica, de forma alguma, e sim, um problema de consciência individual. Sua posição de defender os aspectos contratuais da instituição de negócios, e o mercado auto-regulável, como já ressaltado, é uma questão de ponto de vista. Apesar da simpatia que o tema, de um capitalismo mais humanizado, pode despertar, ele está longe de ser consensual.

Capítulo 7 - O debate acadêmico em torno da RSE

7.1 As linhas (assimétricas) envolvidas no debate

O capítulo anterior procurou estabelecer um painel dos principais movimentos que convergem para a formação de um clima adequado ao desenvolvimento da RSE. Como vimos, há necessidade de se criar uma agenda positiva que estimule as ações sociais e ambientais, incentivando o debate em torno da herança que a comunidade global deseja deixar para as gerações futuras. A ultrapassagem de uma visão unidimensional, centrada no mercado, para uma visão multicêntrica é requisitada, com o objetivo de se resolver desigualdades e incorporar outras dimensões humanas, além da econômica, na vida de todas as pessoas.

O debate acadêmico tem um papel crucial a desempenhar no estabelecimento de uma pauta de pesquisas e discussões, que possibilitem sustentar a prática das ações sociais e da responsabilidade de cada agente no processo dessas ações. Naturalmente, as definições e proposições sobre a RSE variam conforme o contexto em que são formuladas.

À medida que novos horizontes de atuação das empresas vão surgindo, observa-se a flexibilização das abordagens sobre o papel das empresas na sociedade. O mesmo pode-se dizer das pressões da sociedade à medida que agravam as desigualdades e a agressão ao meio físico, em função do crescimento econômico desenfreado.

Independentemente do desenvolvimento conceitual, é preciso destacar que na prática a RSE - tema do próximo capítulo - combina argumentos que têm origem em linhas epistemológicas opostas. Se elas serão capazes de conviver no mesmo espaço, como as éticas da responsabilidade e dos valores, é uma questão a ser analisada mais à frente.

Não é desnecessário lembrar que no Brasil, só recentemente, começou a se perceber uma produção mais abrangente sobre o tema; contudo, nos

EUA, o debate já ocorre a algumas décadas, servindo de inspiração para o restante do mundo.

Para a melhor compreensão das forças envolvidas nesta discussão, selecionamos duas linhas principais que concentram as questões mais importantes; a assimetria de suas proposições poderá fornecer uma idéia da intensidade do debate. As classificações encontradas são variadas, de forma que, para as necessidades de nosso caso, desenvolvemos uma taxionomia própria que, no nosso entender, é mais adequada.

A primeira linha, a mais tradicional, postula que as empresas não devem se preocupar com a responsabilidade social e sim, com seus afazeres, ou seja, devem se concentrar nos negócios; com isso, todos saem beneficiados no longo prazo.

A segunda prega que as empresas devem se envolver com a responsabilidade social; porém, por razões diversas, sendo suas variantes: a estratégica, que vê oportunidades de negócios no processo; a ética dos negócios, que percebe as empresas como agentes morais e portadoras de uma ética empresarial; a sistêmica, que postula o envolvimento das empresas com os diversos públicos de interesse, conhecida também como *stakeholders*.

Como podemos perceber, trata-se de duas visões opostas do sistema econômico e social. A primeira é fortemente apoiada no aspecto legal, que garante os direitos dos acionistas em retirar o lucro das operações de suas empresas após o recolhimento dos impostos, taxas, e direitos patrimoniais e legais.

A segunda se fundamenta em uma visão integrada e idealizada da sociedade, e do sistema econômico, e tem como sustentáculo uma visão mais abrangente das poderosas interações destes dois macrossistemas.

Podemos adiantar que a evolução dos acontecimentos tornou a linha tradicional difícil de ser defendida. Embora se tenha conhecimento de que o direito de propriedade é garantido por lei - o que inclui os direitos dos acionistas -, não participar da agenda positiva é uma posição contrária à tendência do movimento global e deve ser pesada com muito cuidado.

7.2 A linha Tradicional: a supremacia da firma

Destaca-se, nesse grupo, o pensamento de Milton Friedman, ganhador do prêmio Nobel, definitivamente, rejeitando qualquer possibilidade de participação das empresas em questões estranhas ao negócio. Seu artigo no New York Times, de 1970[96], no qual expõe suas idéias, é bastante citado na literatura sobre o tema.

Para ele, a responsabilidade da organização comercial é com o lucro. Seu objetivo consiste em perseguir as melhores formas de se capitalizar, melhorar os recursos operacionais e, por conseqüência, remunerar os acionistas, pagar seus funcionários adequadamente e em dia, assim como os impostos. A sociedade estrutura-se em instituições responsáveis por áreas específicas. O Governo (Executivo) se compromete com a área social, o Legislativo com as instituições políticas e sindicatos, o Judiciário com as questões legais. O mercado constitui responsabilidade das empresas. A independência das áreas é de importância fundamental para esta linha de raciocínio. Portanto, econômico e social não se misturam. (Friedman, 1970)

A questão ética, para ele denota um problema de consciência individual e presente nas leis que regulam a sociedade. Os mecanismos da justiça se encarregam dos desvios. Todos têm sua função, e as empresas não devem desviar recursos de seus negócios, para não perder competitividade; devem traçar seu caminho sobre práticas corretas, não fraudando clientes acionistas, credores e concorrentes, ou seja, manter-se dentro das regras do jogo. Os executivos não saberiam tomar decisões que exigem critério políticos e sociais de alocação de recursos, pois sua lógica é a da racionalidade dos negócios. (Friedman, 1970)

Archie Carroll (1999), em sua revisão bibliográfica, chama a atenção para o fato de que Friedman já se posicionara anteriormente, ao mencionado artigo, contra a participação social pelas empresas, de maneira bem enfática.

---

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

> Poucas tendências podem inteiramente minar os verdadeiros fundamentos de nossa sociedade livre do que a aceitação por executivos das empresas de responsabilidade social maior do que gerar o maior lucro possível para os acionistas (Friedman, 1962, apud, Carroll, 1999 p. 277)

Fazendo coro com este pensamento, está seu colega da Universidade de Chicago, Friedrich von Hayek, que postulava, por sua vez, ser a única responsabilidade das empresas a *maximização do lucro no longo prazo*. Sobre este foco, devem manter-se, e não se desviar, jamais. (Hayek, 1967 apud Alves, L., 2001 p. 80)

Na mesma direção, segue Michael C. Jensen (2002) que prega ser esta a única responsabilidade social da empresas. Para ele, é logicamente incoerente e psicologicamente impossível maximizar desempenho em mais do que uma dimensão. Em sua concepção, esta maximização de valor deve ser a única dimensão adotada pela empresa, sempre tendo em mente que este valor é relativo aos acionistas que arriscaram seu capital no empreendimento. Para os demais interessados, a criação de valor se dá pela criação de riqueza produzida pelas atividades da empresa.

Este ponto de vista é, em parte, o que Margolis e Walsh (2003) denominam como ponto de vista contratual, ou seja, a vinculação das atividades da empresa, exclusivamente, ou prioritariamente, a suas obrigações legais.

Os autores enumeram três argumentos, nos quais esta linha se baseia, para as empresas restringirem sua atuação em questões sociais:

- não é possível obter eficiência máxima em mais uma dimensão (teoria da agência)[97], ou seja, ao mesmo tempo no lado empresarial e no lado social. O longo termo é a maneira mais eficaz de se gerar valor e bem-estar social;
- o problema social existe, mas o responsável por esta área é o governo; este é o ponto em que mais se aplica o pensamento de Friedman;

[97] Teoria econômica utilizada para analisar as relações da delegação de autoridade para o caso da contratação de um agente.

- o mercado, ou a mão invisível, é o elemento que julga a melhor utilização dos recursos da empresa. Caso os gastos sociais estejam sendo percebidos como má alocação de recursos, os investidores podem inibir suas aplicações na empresa. Este é o ponto inspirado no pensamento de Hayek.

Para os autores, a convergência dos três itens provoca um ponto de tensão entre essa linha, e os que tendem para a RSE. O negócio pode ser colocado em risco pelo mau gerenciamento dos recursos e por um julgamento desfavorável do mercado, que reduziria os preços das ações pelo receio de que a rentabilidade da empresa esteja comprometida. Entretanto, um levantamento apresentado no mesmo artigo revela que o ponto de tensão pode ser excesso de zelo dos seguidores da linha contratual. Margolis e Walsh (2003) informam que, entre 1972-2002, foram publicados cento e vinte e sete artigos, examinando a relação entre a conduta socialmente responsável das empresas e seu desempenho financeiro.

A quantidade dos artigos, quando agrupada por período, revela o crescimento da importância do tema sobre a comunidade acadêmica norte-americana. Foram dezessete artigos, entre 1972-1980; trinta, durante a década de 1980; setenta artigos, nos anos 1990; devemos ressaltar que, entre 1993-2002, foram publicados sessenta e quatro artigos, o que demonstra o argumento proposto. (p. 271-2)

Em cento e nove artigos, a responsabilidade social das empresas foi tratada como uma variável independente, prevendo resultado financeiro; em vinte e dois artigos, como variável dependente deste resultado e, em quatro deles como ambos os casos. O surpreendente é que a metade dos artigos (cinqüenta e quatro) apontou uma variação positiva, e somente sete estudos apontaram relação negativa e os restantes um misto de resultados.

Um claro sinal surge destes cento e vinte e sete estudos. Uma simples compilação das descobertas sugere que há uma associação positiva e certamente pouca evidência de uma associação negativa entre os custos dos programas sociais das empresas e seu resultado financeiro final. (Margolis; Walsh, 2003 p. 277)

O acompanhamento desse debate, no último meio século, principalmente nos EUA, propicia uma amostra sensível das dimensões de conflito que o tema pode provocar. Naquele país, a idéia de propriedade particular é tão arraigada na sociedade e, principalmente, entre os detentores do capital, e dos proprietários em geral, que os defensores da responsabilidade empresarial em assuntos sociais, até bem pouco tempo atrás, ainda eram taxados de comunistas.

Dois exemplos históricos desta questão são bem citados na bibliografia (Margolis; Walsh: 2003) (Ashley, 2003) (Alessio, 2004). O primeiro é um julgamento ocorrido em 1919, envolvendo um caso de distribuição de dividendos e investimento, visando ao social. O caso ficou conhecido como *Companhia Ford versus irmãos Dodge*, estes últimos acionistas da empresa. A questão que entrou em litígio era, resumidamente, a seguinte:

O presidente da empresa, Henri Ford, comunicou aos acionistas que parte dos lucros da empresa seria destinado a novos investimentos que buscavam ampliar os negócios, gerar mais empregos e diminuir o preço dos automóveis, possibilitando que maior parcela da população pudesse desfrutar desse bem. Seu objetivo era gerar prosperidade para a sociedade, investindo no próprio negócio.

Os irmãos Dodge se opuseram e entraram com recurso legal para que os dividendos fossem distribuídos conforme a lei. Eles discordavam dos critérios adotados, dos objetivos do investimento e desejavam aquilo que lhes pertencia por direito. Contudo, a decisão da Suprema Corte de Michigan negou o pedido de Ford e foi favorável ao pedido dos demais acionistas, alegando que o objetivo da empresa é gerar lucros aos acionistas (Alessio, 2004).

Este caso formou jurisprudência e tornou-se o melhor exemplo histórico do pensamento por trás da visão contratual, que continua presente, solidamente instalado nas escolas de negócios e no pensamento dos executivos, como revelam Margolis e Walsh (2003)

> A premissa de que o propósito primário, senão o único da empresa, é maximizar riqueza para os acionistas, domina o curricula (sic) das escolas de negócios, e o pensamento dos futuros executivos como evidência revelada por

> uma recente pesquisa, em escolas de negócios 'Aspen Institute, 2002'...(Margolis e Walsh, 2003 p. 271)

As críticas a essa linha de pensamento são focadas, principalmente, na desconexão da empresa com as outras esferas da sociedade, como se fora uma instituição autônoma, e independente das demais. Segundo Borger (2001):

> O modelo da livre empresa pode sugerir como os negócios deveriam funcionar e não como efetivamente funcionam. As empresas são agentes importantes e têm um papel preponderante na sociedade atual, influenciam esferas políticas e legais de decisão e vice-versa. (Borger, 2001 p.19)

A hipótese do isolamento da empresa na esfera dos negócios não procede pela argumentação já feita na Parte I. Lá se mostrava ser tal integração originada da própria natureza das atividades da maioria das organizações de negócios: as relações com seus clientes, funcionários, parceiros de negócios, etc.

O outro caso (Ashley, 2003), data de 1953, se encontra na direção contrária do primeiro. Ele é conhecido como *A.P.Smith Manufacturing Company versus Barlow* e retomou a questão da responsabilidade social das empresas. A Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos da empresas em questão, para a Universidade de Princeton, contrariamente aos acionistas que contestaram a iniciativa. A Justiça determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa. (Ashley, 2003 p. 19)

A partir desse caso, os defensores da responsabilidade social das empresas ganharam uma jurisprudência valiosa. Mas, ele serviu, também, para mostrar que, se, atualmente, a RSE é aceita como um desafio, e em muitos casos uma obrigação da empresa, não foi sem luta que se alcançou tal posição. A convergência de diversos movimentos na montagem da agenda positiva, como vimos, contribuiu para formar uma opinião pública favorável à RSE.

De alguma forma, a posição tradicional tornou-se fora de contexto, e mesmo, antipática. A estratégia de defender a empresa contra obrigações de

divisões de lucro inesperadas, teria que tomar outros caminhos. Era, de fato, urgente, caminhar mais rápido e entrar de cabeça no movimento. A comunidade empresarial logo percebeu que se não fizesse parte da solução, seria parte do problema.

7.3 A Linha da Responsabilidade Social das Empresas

Nesta linha, podemos encontrar aqueles que postulam que as empresas podem, ou devem ter algum tipo de responsabilidade social. A abertura das fronteiras do pensamento tradicional sobre as empresas e os negócios originou-se, em grande parte, da maior influência das abordagens éticas e sistêmicas.

A evolução da ética nos negócios seguiu a dinâmica que impulsionava as mudanças na relação da sociedade e as empresas. Iniciou-se na década de 1960, juntamente com os movimentos da sociedade civil, como já vimos, como uma abordagem puramente normativa, assemelhando o comportamento da empresa a um agente moral.

Data desta época nos Estados Unidos da América - sempre na ponta das inovações no campo dos estudos organizacionais -, a criação de vários comitês de ética, como o *Defense Industry Iniciative on Business Ethics and Conduct (DII)* por iniciativa de um grupo de empreiteiros que trabalhava para o Departamento da Defesa dos EUA. A vitória deste movimento pela ética dos negócios ocorreria em 1991, quando foi criada a *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, aprovada pelo Congresso dos EUA (Ferrell et al, 2001). Com isso, a questão foi institucionalizada e tornava-se parelha com a evolução da agenda positiva global do movimento da responsabilidade social das empresas. O exemplo mais marcante é o *Caux Round Table*[98] que estabeleceu códigos globais de éticas para as empresas. (Ferrell et al, 2001 p.13)

Lembramos que fazer a crítica da visão contratual a partir dos últimos anos pode parecer uma tarefa mais fácil, já que existe um *mainstream*

[98] O *Caux Round Table* é um grupo constituído por líderes empresariais mundiais e *stakeholders* globais.

favorável e simpático às questões sociais, mas fazê-la, durante a década de 1970, constituía um outro desafio. Entretanto, datam desta época as primeiras contestações ao sistema tradicional, que partiram do próprio mundo dos negócios.

Em 1973, Keith Davis, no epicentro do debate com os seguidores da linha Tradicional, contrapôs que a visão contratual era demasiadamente dogmática e cristalizada, sobre um pensamento reducionista da função das empresas de negócios. Ele postulou que as empresas têm obrigação de medir os efeitos de sua atuação sobre os ambientes onde opera. A avaliação dos impactos causados para além dos resultados imediatos do negócio é uma obrigação. *Se uma empresa fica restrita à lei ela não está sendo socialmente responsável, pois isto é o que todo o bom cidadão faria. A responsabilidade social de uma empresa começa onde a lei termina*. (Davis, 1973, p.313).

Pouco tempo depois, em 1974, Peter Drucker[99], ensinou que as responsabilidades de uma empresa podem aparecer em duas áreas: dos impactos sociais causados pela instituição, ou como problemas da própria sociedade. Para ele, uma empresa moderna existe para fornecer um serviço específico. (p.83), mas uma instituição deve se preocupar com o que ela pode fazer em prol da sociedade, pois os impactos que ela causa vão além da contribuição específica de sua atividade.

Drucker não é exatamente um socialista, muito pelo contrário. Devido a esta posição, sua opinião é de grande valor, pois estabelece a crítica num campo insuspeito. Suas opiniões sempre foram respeitadas, principalmente por executivos, já que traziam o aval de trabalhos desenvolvidos em grandes corporações, como General Motors, Du Pont, IBM e General Electric. Sua contribuição, de dezenas de obras publicadas sobre administração e negócios, é um marco para quem quer se aventurar neste campo.

Em sua concepção, os problemas sociais são disfunções da sociedade, enfermidades. Mas, para as empresas, são desafios que devem ser vistos como oportunidades de negócios. As transformações sociais e a inovação

[99] A edição brasileira é de 2001 (vide Bibliografia), mas foi publicado originalmente, em 1974, na obra *Management: tasks, responsibilities, practices*.

social foram, durante todo o histórico das empresas, no mínimo tão importantes quanto a tecnologia (p. 87).

O administrador que não tiver esta visão estará perdendo grandes chances de incrementar os seus lucros e, ao mesmo tempo, satisfazer uma necessidade social. Um problema logo resolvido deixa de ser problema. No entanto, os problemas não resolvidos tornam-se crônicos. Pode-se ter uma boa avaliação, da sabedoria dessas palavras, nos dias de hoje.

O autor cita em favor de seu argumento, o exemplo da Ford, em 1913, que, ao diminuir o preço de seus automóveis e aumentar o salário de seus funcionários, alcançou a liderança de mercado e transformou a sociedade industrial americana, instalando o trabalhador na classe média. Com esta medida, tornando-se prática, também, de outras empresas, a base de compradores pode aumentar em conseqüência do incremento da renda dos assalariados.

Drucker não nos deixa esquecer que a principal função das empresas é com sua sobrevivência e não poderia ser diferente. O que adianta uma empresa falida ou mesmo mal gerenciada? Seria um problema a mais para a sociedade. Assim, o bom desempenho de sua função primordial é a primeira obrigação empresarial. Todavia, uma empresa saudável em uma sociedade doente não serve de nada. Ocorreria o oposto do resultado alcançado pela Ford. Não haveria renda e, portanto, não haveria compradores. A saúde da comunidade é um pré-requisito para o sucesso e o crescimento da empresa. (p.88)

A variante sistêmica teve que esperar um pouco mais para entrar no debate. Em meados da década de 1980, já se começava a vislumbrar os efeitos da convergência dos movimentos civis e ambientais, iniciados nas duas décadas anteriores, que levariam à montagem da agenda positiva na década de 1990. Considerar a empresa atuando em um cenário formado por vários ambientes que, por sua vez, comportam públicos diversos era uma saída natural para aqueles que pretendiam se opor à teoria da firma. A teoria dos *stakeholders* não deixa de ser contratual, porém, considera a base destes

contratos como uma obrigação moral da empresa para com seus diversos públicos de interesse.

O conceito implícito nesta teoria é a busca de equilíbrio por entre a miríade de relações que estes públicos estabelecem entre si e, por conseqüência, com a empresa. Como em um *móbile*, qualquer mutação nestes públicos leva a uma alteração a ser considerada pela empresa, pois afeta o ecossistema como um todo. Segundo R. Edward Freeman (2003)

> A teoria de público interessado geralmente é justaposta à teoria do acionista: a visão de que os administradores têm uma obrigação fiduciária de agir segundo os interesses dos acionistas. A justaposição das teorias tem um toque irônico, que sinaliza que as empresas provavelmente têm obrigações mais abrangentes do que aquelas supostas pela teoria econômica tradicional. (Freeman, 2003 p. 1335)

Apresentados os principais argumentos das várias linhas, passaremos a analisar cada uma delas, cientes das infinidades de combinações possíveis, como o campo empírico irá nos mostrar.

7.3.1 A variante estratégica

Esta variante tem sido grande inspiradora das definições de RSE por todo o mundo. Ela propõe conciliar o *triple botton line*, sem alterar os fundamentos do sistema econômico em curso. Naturalmente, ela é a preferida das empresas e das fundações e institutos que as representam; em primeiro aspecto, por fornecer ferramentas de gestão bastante apropriadas e, em segundo, por concentrar o foco nos fundamentos operacionais da questão, em lugar dos aspectos cruciais das origens dos problemas que buscam resolver.

Archie B. Carroll (1999), na linha da RSE, faz uma tentativa de unificar os vários campos, por meio de uma proposta híbrida. Para ele, a questão pode ser enquadrada em um modelo formado por uma pirâmide, contendo quatro prioridades hierarquizadas. Na base, encontra-se a responsabilidade econômica (ser lucrativo), em seguida a responsabilidade legal (seguir a lei), depois a responsabilidade ética (fazer o justo) e finalizando a responsabilidade

filantrópica (melhorar a qualidade de vida da comunidade). Ele reconhece que cada uma destas fases constitui um campo epistemológico específico, mas acredita que podem ser colocados juntos em seu modelo (Carroll, 1999 p.284)

Contudo, esta é ainda, uma visão convencional limitada, pois reduz o papel da ação na comunidade, dando uma importância menor para a filantropia empresarial (Matten; Crane, 2005). A visão de Carroll é uma outra maneira de falar que RSE é uma oportunidade de negócio, o que o aproxima da visão tradicional.

Podemos estender esta classificação para outros trabalhos que buscam relacionar responsabilidade social e resultado para o negócio, pela razão prática de que esta linha é, sem sombra de dúvida, a vertente hegemônica da RSE adotada pelas empresas de todo o mundo, como também no Brasil. Acreditamos que demonstrar que o conceito se adaptou às necessidades empresariais auxiliará a compreensão de que não nos devemos deixar iludir pelos títulos dos programas que se mantêm dentro do mesmo princípio dos negócios.

O modelo de Donna J. Wood (1991) constitui uma síntese aperfeiçoada de modelos anteriores (Wartick;Cochran, 1985) (Carrol, 1979) e deixar explícita a relação da responsabilidade com o resultado. Tomando como base a proposta de Carrol (1979) de que o processo da RSE deve ser uma combinação entre responsabilidade, responsividade (*responsiveness*) social e gerenciamento de questões sociais, como vimos na sua pirâmide, Wartick e Cochran (1985) modelaram estas áreas da seguinte forma: a responsabilidade deve ser vista como um princípio, a responsividade como um processo e o gerenciamento das questões sociais como uma política.

Sobre estes dois trabalhos, Wood (1991) pôde propor seu modelo que, na avaliação do próprio Carrol, constituía uma versão mais *amigável* de ambas as versões anteriores.

> O modelo de Wood (1991) era muito mais compreensível do que as versões anteriores de Carroll (1979) e Wartick;Cochran (1985) e introduziu questões que eram consistentes com os modelos anteriores mas que estes não tinham explicitado adequadamente. (Carrol, 1999 p. 289)

O modelo de Wood (1991) considera três princípios:

- **Responsabilidade social corporativa**, contendo os quatro domínios de Carrol (econômico, legal, ético e discricionário), porém operando em três níveis: institucional (legitimidade social), organizacional (responsabilidade pública) e individual (gerencial);
- **Responsividade** (o processo de Wartick;Cochran) às questões ambientais, públicos interessados e gerenciamento social;
- **Comportamento e desempenho da organização** nas questões sociais.

Podemos perceber as tentativas de se juntar às questões éticas, presentes na abordagem da responsabilidade, às necessidades da empresa se ajustar ao seu ambiente, considerando questões além dos negócios dentro de seu entorno estratégico. Uma empresa responsiva é aquela que busca antecipar os movimentos como oportunidades de negócios, nas quais são incluídas as questões sociais.

Assim, embora o apelo seja social, a justificativa é empresarial, como a definição de RSE da autora parece indicar. Para ela, *uma configuração de princípios de responsabilidade social, processo de responsividade social e políticas têm que estar relacionada aos resultados da organização de negócios* (Wood, 1991 p. 693).

O avanço proporcionado por Donna Wood, contudo, deve ser creditado, em primeiro lugar, à sua abordagem da responsabilidade social nos princípios institucional, organizacional e individual, fazendo conviver estas dimensões por meio da motivação humana que permeia a todos eles e, em segundo, separar a motivação do processo operacional, que se torna uma questão *a posteriori* à decisão de envolvimento social.

O quadro resume as principais questões deste modelo, mostrando as relações entre princípio gerador do processo social e a *performance* requerida para seu sucesso. A versão da autora é uma síntese dos debates teóricos e conceituais, da década de 1980. Na década seguinte o interesse dos

pesquisadores se deslocaria para a relação entre responsabilidade social e resultado financeiro da empresa.

Quadro 2 – Modelo Wood de desempenho social das empresas

Princípio	Performance
Responsabilidade	Legitimidade, responsabilidade pública, prudência (dos executivos).
Responsividade	gerenciamento do ambiente externo, público interessado e das questões sociais.
Desempenho organizacional	Gerenciamento do público interno e efeitos das políticas externas.

Fonte: Wood (1991 p. 696)

Marc T. Jones (1999) considera esta linha de pensamento ainda, dentro do entorno da função institucional comercial da empresa, deixando, ao governo e às instituições da sociedade civil, o papel das ações fora do âmbito dos negócios, como já expusemos no item 6.4. Sua visão é a de que os autores dessa linha apresentam três tipos de atuação possível para as empresas: a) oportunidades de mercado, antecipando-se aos movimentos sociais; b) oportunidades de marketing, melhorando e reforçando a imagem; c) postura pró-ativa frente a alterações na legislação, antecipando-se a movimentos legais. (p.165)

Todos os itens se relacionam aos aspectos estratégicos do negócio, ou de marketing. Assim, se uma empresa está buscando lustrar sua imagem, pode desenvolver ações sociais que obtenham grande exposição pública, associando sua imagem ao bem que está proporcionando. O marketing, para causas sociais, pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e posicionamento, que associa uma empresa (ou marca) a uma questão social (Curado, 2003 p.10). Alguns exemplos desse posicionamento são: o Mcdia Feliz do McDonalds, as campanhas da Rede Globo de televisão, as da Latasa para reciclagem de latas de alumínio e muitas outras.

Dentro da mesma linha estratégica, podemos enquadrar Peter Drucker, cujos critérios para a participação social das empresas se parecem muito com os levantados anteriormente, quanto à avaliação dos riscos destas ações pelo mercado. Os administradores devem ser muito cuidadosos sobre o tipo de programa a adotar e um bom gerenciamento do próprio negócio deve estar garantido. Uma das limitações à qual o autor recorre, sobre o impulso de se lançar em empreendimentos sociais, é a da autoridade. Como uma empresa poderia atuar em uma área sobre a qual não possui autoridade? Como poderia haver responsabilidade sem autoridade?

> Resumindo, as organizações não agem de forma *socialmente responsável* quando se preocupam com *problemas sociais fora de sua esfera de competência* e ação. Elas agem de forma *socialmente responsável quando satisfazem as necessidades da sociedade concentrando-se em seu trabalho específico*. (Drucker, 2001 [1969], p. 66)[100]

A diferença principal da proposta de Drucker para a de Friedman reside no fato de que para ele as empresas devem olhar o social como oportunidades de desenvolver negócios. O autor argumenta que todas as grandes indústrias nasceram como soluções para carências sociais como, transporte, habitação, eletrônicos, saúde, vestimentas, por exemplo, a antevisão destas oportunidades é a tarefa dos homens de negócio verdadeiramente empreendedores.

Ao se antepor ao pensamento tradicional, Drucker permitiu que as empresas encontrassem uma forma de flexibilizar a atuação em relação às questões sociais. Sua iniciativa de criar a *Drucker Foundation*, dedicada a incentivar e apoiar o trabalho voluntário, mostra de punho próprio uma face mais humana de resolução do problema. Em uma entrevista recente, ele diria sobre estas questões:

> De fato, acredito que a alternativa realista à ilusão socialista de um lado e ao mercado puro do outro combina a propriedade dispersa da economia pelos fundos de pensão e mútuos com o "terceiro" setor sem fins lucrativos para lidar com as necessidades da comunidade, da assistência médica ao auxílio aos estudantes. (Drucker, 2002 p. 115-6)

[100] Este capítulo foi extraído de *The Age of Descontinuity*, publicado originalmente, em 1969.

As idéias de Drucker têm sido freqüentemente utilizadas para justificar a RSE. Pensamos que isto somente é possível se limitarmos sua contribuição aos aspectos estratégicos, ou filantrópicos. Um exame mais criterioso de seu pensamento mostra que ele não contesta o modelo tradicional, preferindo atuar no sentido de reduzir as mazelas da comunidade. Sua citação contundente contra o envolvimento de executivos com a RSE destacada pela Revista *The Economist* é uma forte evidência deste fato.

Para Porter e Kramer (2005), as empresas devem considerar sua atuação, variando em uma relação entre dois eixos: o da filantropia pura e do interesse comercial puro. Hoje em dia, não é mais possível se falar em interesse comercial puro; no entanto, a filantropia pura não é uma questão real para o mundo capitalista. Já argumentamos antes que uma empresa voltada somente para aspectos lúdicos não tem chance de sobrevivência, o que invalida esta opção. A solução está em algum ponto no meio do caminho e sua variância será dependente dos decisores estratégicos. Não à toa, os autores usam a expressão filantropia para designar este tipo de ação.

> Uma empresa, ao apoiar as causas certas da forma certa – ao acertar no onde e no como -, põe em funcionamento um ciclo virtuoso e garante que suas habilidades empresariais serão especialmente apropriadas para ajudar os beneficiários a criar mais valor. E, ao reforçar o valor produzido pelos esforços filantrópicos na sua área, acentua a melhora do contexto competitivo. (Porter; Kramer, 2005 p. 157)

É evidente a influência do pensamento estratégico sobre esta variante, o que a torna, mais ainda, palatável à comunidade empresarial, que pode digerir a RSE em uma linguagem mais familiar (Andrews, 1965). Como lembramos anteriormente, este é o código comum utilizado nas escolas de negócio.

> Durante muito tempo, o mundo dos negócios e as escolas de Administração negligenciaram o contexto sociopolítico em suas análises: apenas o contexto econômico importava. Entretanto, a evolução das correntes teóricas em gestão estratégica, e mesmo em economia, trouxe consigo uma concepção mais integradora dos aspectos políticos e sociais do ambiente organizacional. (Kreitlon, 2004 p. 9-10)

Para Prahalad e Hammond (2005), os pobres do mundo tornam-se uma boa opção estratégica para se expandir os negócios. Considerando o fato de que os pobres constituem a maioria da população, como já vimos no item 6.1, e que dispõem de alguma renda, por menor que seja, cabe às empresas descobrirem novas formas de parcerias e associações com instituições governamentais e da sociedade civil, para reduzir as desigualdades, enquanto promovem bons negócios.

> A atuação das multinacionais poderia definir novos padrões, assim como novos paradigmas de mercado, no combate à pobreza. Trata-se simplesmente de boa estratégia de negócios envolver-se em grandes mercados inexplorados que ofereçam novos clientes, oportunidades de redução de custo e acesso a inovações radicais. (Prahalad; Hammond, 2005 p. 97)

Os prestigiados autores de negócios citados, representam o *mainstream* da RSE atual por, principalmente, conseguirem estabelecer uma ponte transitável para as empresas, entre as ações sociais e o lucro. De fato, eles estão dentro do escopo das disposições apresentadas na agenda positiva (item 6.1). Margolis e Walsh (2003) apontam que a contribuição filantrópica corporativa quadruplicou, em termos reais, entre os anos de 1950-2000, o que reforça o argumento de que filantropia talvez seja o nome mais correto para definir RSE, pelo menos nos termos do sistema hegemônico atual.

> Podemos acreditar que estes fatos são mais do que suficientes para demonstrar que a *performance* da responsabilidade social das empresas requer mais uma explanação do que uma justificação empírica. (Margolis; Walsh, 2003 p.282)

Recentemente, em função dos esforços do *Word Economic Forum*[101] e do *Global Compact*, como exposto no capítulo 6, vem crescendo a utilização da terminologia *cidadania corporativa,* para se referir às questões de responsabilidade social das empresas. A palavra *cidadania* tem um apelo instantâneo por remeter aos direitos e deveres do indivíduo em sociedade. Ao associar a palavra *corporativa* à *cidadania*, busca-se facilitar o entendimento da

[101] O Global Corporate Citizenship – The Leadership Challenge for CEOs and Boards, foi assinado em 2002 por trinta e quatro representantes das maiores multinacionais, durante a reunião do Word Economic Fórum.

imagem que as empresas pretendem passar. O esforço da ONU nesta direção também se explica pelo mesmo motivo posto que, ao se adicionar a palavra *global* às duas primeiras, obtém-se um conceito expandido das obrigações corporativas ao nível planetário.

A idéia de cidadania compreende direitos e deveres e, ao que tudo indica, todos têm algo a ganhar com sua disseminação. Os organismos internacionais, encabeçados pela ONU, conquistam vantagens com a rápida expansão das práticas socialmente responsáveis e os cidadãos desfavorecidos possuem alguma chance de ver melhorar seu padrão de vida. As empresas, quando procuram expandir as práticas liberais dos negócios, também lucram, pois a normatização destas práticas sustenta seus diferenciais competitivos. Matten e Crane (2005) listam, entre as empresas que adotam a terminologia cidadania corporativa, a ExxonMobil, Ford, Nike, Nokia e Toyota (p.167).

> Cidadania corporativa significa que as empresas consideram como sua responsabilidade os impactos de suas atividades na sociedade e no ambiente, não somente os impactos na economia. Significa que os negócios assumem responsabilidades que vão além do escopo das simples relações comerciais. (Roberts et al, 2003 p.1)[102]

A medida do impacto deste conceito nos negócios pode ser aferida pela lista de oito benefícios que as empresas podem obter mediante a adoção de princípios de cidadania corporativa:

1. **Reputação**: melhoria de imagem da governança corporativa medida pelo crescimento da importância dos ativos intangíveis (*brand equity*) na composição do valor das empresas, no mercado financeiro. *A proporção do valor intangível das empresas cresceu 17% entre 1981 e 1998*. (Roberts et al, 2003 p.1).
2. **Gerenciamento do perfil de risco**: para evitar riscos na reputação, as empresas têm que entender e atender às necessidades do público interessado (*stakeholders*) e do ambiente. *Investimento em gerenciamento ambiental proporciona a redução do perfil de risco e*

[102] ROBERTS, S.;KEEBLE, J.; BROWN, D.. The Business Case for Corporate Citizenship. Word Economic Forum, 2003

um incremento de até 5% no preço das ações, segundo uma pesquisa realizada nos EUA (Roberts et al, 2003 p.2).

3. **Recrutamento, Motivação e Retenção de Funcionários:** a empresa, que conta com uma política de cidadania corporativa bem ajustada, tem maiores chances de recrutar os melhores talentos. *Uma pesquisa de 1997, nos EUA, apontou que 42% de executivos em busca de colocação, dariam preferência a empresas éticas*. (Roberts et al, 2003 p.2).

4. **Relações com Investidores e Acesso ao Capital:** o crescimento dos fundos de investimento - que aceitam somente empresas socialmente responsáveis em seu *portfólio* - cresceu exponencialmente, nos últimos anos[103]. *Mesmo com a queda do mercado de ações no início da década de 2000, o nível dos investimentos nestes fundos cresceu 8%, de $2.16 trilhões de dólares em 1999, para $2.34 trilhões de dólares em 2001*(Roberts et al, 2003 p.4).

5. **Aprendizagem e Inovação:** a abertura dos horizontes das empresas para relações, além dos negócios, possibilita a aquisição de novas percepções sobre os processos de produção, e operacionais, assim como, oportunidades no desenvolvimento de novos produtos.

6. **Competitividade e Posição no Mercado:** uma pesquisa mundial da empresa *Enviromics* em 1999, com vinte e cinco mil pessoas em vinte e seis países, revelou que *60% dos entrevistados citam a prática da ciadadania corporativa, ética nos negócios, responsabilidade social e atenção com meio ambiente como sendo os principais aspectos que influenciam suas decisões de compra* (Roberts et al, 2003 p.5).

7. **Eficiência Operacional:** reduzir desperdícios e reciclar matérias descartáveis pode gerar ganhos financeiros para as empresas e evitar a poluição do meio ambiente.

[103] O principal destes fundos é o The Down Jones Group Sustentability Index (DJGSI), que classifica as empresas pelo princípios da Socially Responsible Investment (SRI).

8. **Licença para Operar:** manter uma política eficiente de cidadania corporativa proporciona às empresas uma relação melhor com o seu público interessado e com a opinião pública em geral. (Roberts et al, 2003 p.6).

Embora seja evidente a presença da lógica dos negócios na elaboração dos argumentos a favor da cidadania corporativa, a questão fundamental é que houve uma crescente adesão das empresas a partir do endosso concedido pelo *Word Economic Forum* por intermédio do trabalho de seu órgão *Global Corporate Citizenship Iniciative (GCCI)*, desde 2002, assim como por outras iniciativas já analisadas no capítulo 6. Tratando-se de um processo recente, não é possível esperar consenso, e tampouco, coerência, em todas as ações desencadeadas no mercado, mas, sem dúvida, representa um avanço, trazer estas questões para o debate em nível global. Podem-se debater a pertinência de algumas ações, mas doravante, não é mais possível contestar o tema.

A mudança de terminologia não altera significativamente a questão principal e a maioria dos autores argumenta em favor da cidadania corporativa, com fundamentos que poderiam servir para a RSE. Na literatura brasileira, destacamos os trabalhos de Szazi (2001), que posiciona em favor do voluntariado empresarial; Azambuja (2001)[104] que analisa as necessidades da empresa de se relacionar com seus ambientes; Melo Neto e Froes (2001) que afirmam ser a cidadania a resultante da responsabilidade social das empresas; Fischer e Sommer (2000), para quem a constituição jurídica da empresa, como entidade distinta de seus acionistas, confere-lhe personalidade própria e passível, portanto, de ações submetidas a direitos e deveres. Para Srour (1998), trata-se de implantar a cidadania organizacional interna e os direitos sociais externamente.

Não é difícil perceber que, no caso da cidadania corporativa, os termos se confundem e são utilizados no mesmo sentido de responsabilidade social das empresas. *Neste sentido, essas definições não seriam as mais apropriadas, pois se confundem com o conceito de responsabilidade social corporativa*. (Tenório, 2004 p.31)

[104] AZAMBUJA, M. O Brasil e a cidadania empresarial. Valor Econômico, Rio de Janeiro, 20 de abril de 2001. Disponível em: <http:\\ www.valoronline.com.br> Acesso em: 15 março 2005

Para Matten e Crane (2005) a adoção deste termo não trouxe maior esclarecimento sobre a questão, tampouco a tornou mais consistente. O debate ficou restrito à literatura acadêmica, enquanto as empresas tratavam de implantar seus processos o mais rápido possível. Para os autores, uma visão ampliada do conceito de cidadania corporativa teria que incluir concepções de várias disciplinas, principalmente das ciências políticas. *O conceito de cidadania tem sido importado superficialmente, sem preocupação com seus fundamentos, mas neste caso, é fundamental uma abordagem interdisciplinar* (p.170). A idéia de cidadania, como o conjunto de direitos e deveres dos indivíduos, é construída sobre três dimensões diferentes de direitos:

- **Sociais**, liberdade de participar da sociedade, como: educação, saúde, vários aspectos de bem-estar;
- **Civis**, defesa da liberdade contra os abusos, da propriedade privada, liberdade de palavra, livre mercado;
- **Políticos**, patrocinado pelo ator-chave que é o governo, que garante a participação de todos no processo político: o direito de voto, de candidatura, de representação.

O ponto de vista dos autores se baseia na premissa de que o declínio do *Welfare State* e os efeitos da globalização empurraram as corporações em direção à cidadania, o que é sustentado pelo *Word Economic Forum* e o *Global Compact*. *Nós consequentemente, sustentamos que 'corporações' e 'cidadania' andam juntos na sociedade moderna até o ponto em que o estado cessou de ser a única garantia da cidadania – e que um termo como cidadania corporativa é uma maneira legítima de caracterizar a situação*. (p.171)

Dessa forma, as corporações se arvoram a função de administrar os direitos individuais no lugar do Estado, não só quando este falha, mas também nas situações nas quais ele ainda não cobre todas as garantias, como é o caso dos países em desenvolvimento. Uma outra situação é o atraso do Estado e dos organismos internacionais, em acompanhar a evolução da economia globalizada e a formação de corporações desterritorializadas e supranacionais. (p.172-3)

A preocupação das corporações é legítima, pois se observa de forma fácil, a realidade destes fatos. Contudo, a questão a ser considerada é, novamente, que o debate se dirige para os processos práticos, em lugar de discutirem-se as razões de se ter chegado à situação atual. Seria mais proveitosa uma ampla discussão sobre a funcionalidade e objetividade do sistema atual para as futuras gerações; porém, não se observa tal movimento. Os próprios autores reconhecem, por sua vez, que há limites para a atuação das corporações, na área da cidadania, como a definição do conceito parece indicar, lembrando que as corporações não são os únicos atores responsáveis, mas sim, complementares.

> Cidadania Corporativa (CC) descrê do papel das corporações em administrar os direitos da cidadania para indivíduos. Tal definição remodela CC além da noção de que a corporação é ela mesma, uma cidadã (como os indivíduos são) e na direção de que as corporações administram certos aspectos da cidadania para outros públicos (*constituencies*). (Matten; Crane, 2005 p.173)

Esta noção de cidadania está profundamente arraigada na teoria do público interessado (*stakeholder theory*) em sua concepção, embora os autores a julguem uma definição expandida. Um grande crédito pode ser concedido a eles, pelo reconhecimento de que a abordagem é descritiva, ou seja, analisa o que pode acontecer, em lugar de normativa, pregando o que deve ocorrer, como em sensível parte dos autores desse campo.

Ao reconhecerem os limites do conceito para definir a atuação das corporações, os autores apontam para a questão de que o uso do termo, embora intuitivo, pode levar a confusões sobre o papel destas organizações na sociedade. Em primeiro lugar, pela diferença de noção de cidadania em nível mundial; em segundo, se o conceito deve ser expandido, o nome também deveria ser, por exemplo, *Corporate Administration of Citizenship (CAC),* como eles sugerem e, em terceiro, pela razão de que as corporações entram nesta arena, sobre uma base discricionária, ou seja, não há regras, previamente definidas, para esta atuação (p. 174-5).

Tal fato nos leva a uma outra situação de perigo para as próprias corporações. No caso de assumirem o lugar do governo, sua contabilidade

partiria dos mesmos princípios da contabilidade pública? Não devemos esquecer que o governo constitui uma organização não lucrativa em essência, e sua perspectiva é a do bem-estar da sociedade; os acionistas são os cidadãos e, para o benefício deles, o lucro auferido, deve ser empregado. *Nós devemos questionar como seu papel pode e deve entrelaçar-se com os do governo e dos atores não governamentai*s. (p.177)

O que há de novo nesta abordagem é relacionado à abrangência da intervenção corporativa para o campo dos direitos sociais, civis, e políticos, ausente da maioria das obras da teoria dos *stakeholders,* como veremos em item específico adiante. Embora o debate esteja mais circunscrito à esfera acadêmica, devido à tendência da comunidade empresarial em adotar critérios práticos e evitar debates conceituais, a permanência do tema na pauta pode ser vislumbrada, pelo menos no que concerne a uma análise voltada para o resultado das ações.

7.3.2 A variante da ética nos negócios

Os defensores da ética nos negócios acreditam que as empresas estejam sujeitas ao julgamento ético, assim como os indivíduos. O estatuto de 'agente moral' das empresas dentro deste raciocínio se aproxima bastante da concepção de sujeito-autor ao qual já nos referimos no capítulo dois.

> Devemos ter em mente que um ato, para que possa ser qualificado como 'ético', pressupõe (sic) a existência de um sujeito livre (dispõe da oportunidade de escolha), consciente (capaz de deliberação), e responsável (determinante para a ocorrência do ato). (Kreitlon, 2004 p.7)

Dentro desta variante, a empresa é possuidora de intencionalidade e capacidade de escolha, o que está totalmente de acordo com a ética da responsabilidade a que nos referimos antes. A questão que deve ser discutida é: uma ética de finalidades, ou instrumental, tem sentido quando se trata de um campo onde regras e normas são conhecidas e aceitas. Contudo, quando se trata de um campo tão vasto quanto o das dimensões humanas, é necessária

uma ética de valores, ou de convicção, que não possua fronteiras tão bem definidas.

Segundo Ferrell et al (2001), no contexto dos negócios, os executivos têm que avaliar constantemente suas ações, tanto no sentido estratégico, quanto no pessoal. As filosofias morais fornecem diretrizes nesse sentido, mas são muitas e complexas. Nem todas se aplicam aos negócios e seu detalhamento torna-se desnecessário para os nossos propósitos (p.61). Os autores oferecem uma lista dos conceitos fundamentais que se aplicam a este caso e que tem marcado presença nas discussões, sobre o tema, nas comunidades acadêmicas e empresariais. A Tabela resume a questão.

Quadro 3 - Tipos de filosofia moral aplicada a negócios

Teleologia	Aceita que os atos são moralmente certos, se produzirem o resultado desejado.
Egoísmo	Maximiza o interesse particular do indivíduo, da maneira como ele o definiu.
Utilitarismo	Prende-se à utilidade total, ou ao maior bem, para a maior parte das pessoas.
Deontologia	Concentra-se na preservação dos direitos dos indivíduos e nas intenções associadas a um interesse particular, e não em suas conseqüências.
Relativismo	Avalia subjetivamente a natureza ética com base nas experiências.
Virtude	Vai além da moralidade convencional e admite a ação individual de bom caráter.
Justiça	Avalia ações com base na eqüidade: distributiva, processual e das inter-relações.

Fonte: Ferrell et al (2001 p. 52)

Independentemente da filosofia moral, as duas éticas presentes na análise da Parte I são as que necessitam ser harmonizadas neste esforço da aplicação da ética, no campo dos negócios. A ética da convicção não convive

bem com as incertezas, pois se pauta por valores preestabelecidos no seio da sociedade; ela serve bem como guia geral. A ética da responsabilidade relaciona sempre o custo e o benefício, tornando-se típica dos negócios, pois permite interpretações. Para Dentinho e Srour (2003) podem-se destacar três dilemas éticos advindo desta convivência:

- **Dilema dos valores**: as empresas necessitam ter uma clara orientação sobre qual valor irá prevalecer se entrarem em conflito o ideal do lucro e da responsabilidade social;
- **Dilema dos destinatários**: as empresas precisam ter a noção de que não se pode agradar a todo o mundo ao mesmo tempo; assim, a questão fundamental é relacionar quem se beneficia e quem sai prejudicada de cada decisão;
- **Dilema dos meios**: para as empresas talvez, seja o maior de todos os dilemas, pois a prática reza que, para ser idealista nos fins, é necessário ser realista nos meios. (p.48)

Gilles Lipovetsky (2004) considera que a ética exige uma atitude *além da liturgia dos valores*. A conseqüência de sua adoção sincera pelas empresas requer mudanças profundas na gestão organizacional, pois ela é decorrência das pressões dos movimentos civis e da institucionalização das práticas responsáveis pelas comunidades nacionais, e internacionais. Em outras palavras, *sem ética a empresa moderna carece de legitimidade e de adesão; mas a ética, reduzida a si mesma, sem uma política social ambiciosa da empresas e sem divisão de responsabilidades, fica impotente*. (p.56)

O verdadeiro sentido da discussão sobre a pertinência da ética nos negócios está em saber conciliar o que é ideal com o que é possível. Sabe-se, sem ninguém ficar escandalizado, que a moral absoluta é um objetivo que não resiste a uma análise mais profunda. *Sabe-se, ao menos, depois de Kant, que com um critério tão elevado como o do desinteresse absoluto, nenhuma ação moral é realmente possível*. (p.57)

O que é inadmissível é a ausência de uma prática ética, que deve ser estimulada mesmo que o espectro da instrumentalização ronde este campo tão tumultuado como o dos negócios. A prática da solidariedade estimula, cada vez

mais, sua adoção. Por esta razão, a iniciativa empresarial neste sentido gera um clima positivo e tem que ser bem-vinda. Não se pode esperar mais do que fazer conviver imperativos éticos distintos para se obter uma nova perspectiva ética aberta e plural.

> Em matéria de ética dos negócios, não é possível querer uma ética desinteressada, um virtuosismo impossível de ser praticado no mundo econômico. Cabe exigir somente o respeito pelos princípios mais elevados do humanismo moral... Pode-se qualificar essa problemática da ética da responsabilidade, o que não significa ausência de convicção. A ética aplicada aos negócios pode ser uma ética modesta, mas uma ética modesta não é uma ética fraca, ou sem validade... alcançar isto já não é pouco. (Lipovetsky, 2004 p. 65-6)

Constatações como estas já, há tempos, rondavam o referido campo de estudos, embora carecendo de uma atenção maior do grande público devido à falta de convergência, naquele momento, que a agenda positiva causaria na década de 1990. Uns poucos anos antes, em meados da década de 1980, a orientação filosófica (dever, justiça, bem, mal) foi dividindo as atenções dos estudiosos com uma orientação mais sociológica (poder, identidade, legitimidade, racionalidade). *A idéia de responsabilidade dissocia-se progressivamente da noção discricionária de filantropia, e passa a referir-se às conseqüências das próprias atividades usuais da empresa*. (Kreitlon, 2004 p.5)

A produção acadêmica foi marcada por esta evolução que constituiu uma verdadeira cisão; a linha mais filosófica agrupou-se em torno do periódico *Business Ethics* e a linha sociológica, em torno da *Business & Society*. A conseqüência foi a continuação das pesquisas em torno das interações dos diversos públicos que culminaria na teoria dos *stakeholders*, que analisaremos a seguir.

7.3.3 A variante sistêmica dos *stakeholders*

A variante sistêmica é a que obteve maior desenvolvimento nos últimos vinte anos e grande atenção dos acadêmicos. Ela atém-se a aspectos

sociopolíticos, estabelecendo, para a empresa, uma responsabilidade ampliada para o público envolvido em suas atividades. Sua visão, em maior, ou menor grau, aproxima-se da proposta do *paradigma paraeconômico* de Guerreiro Ramos e da visão do *pensamento complexo*, sobre a interdependência das ações das instituições, sejam comerciais, políticas ou sociais.

O modelo de Logsdon e Yuthas (1997) é bastante interessante para abrir este item, pois integra as várias fases do desenvolvimento moral das empresas, desempenho organizacional e a teoria dos *stakeholders*, utilizando a proposta de Kohlberg (1969, 1976, 1981) que combina desenvolvimento cognitivo e moral.

> Sua teoria [Kohlberg] tem no centro a noção que o raciocínio moral se desenvolve durante a infância e adolescência em estágios previsíveis... O modelo de Kohlberg prevê seis estágios fundamentados na relação com os outros e regras morais da sociedade. (Logsdon, Yuthas, 1997 p. 1214)

As forças que influenciam o desenvolvimento moral organizacional combinam-se de forma semelhante àquelas que estimulam o indivíduo, na seguinte relação: fatores individuais e ambientais fazem pressão sobre as decisões gerenciais, transformam-se em processos organizacionais e levam ao desenvolvimento moral em três fases: pré-convencional, convencional e pós-convencional. A Tabela resume suas principais características.

Quadro 4 – Desenvolvimento moral organizacional e *stakeholders*

Desenvolvimento Moral	**Descrição**	**Orientação para os *stakeholders***	**Critério de Decisão**
Pré-convencional	Autocentrado	Acionistas	Prazer-Dor
Convencional	Obrigações	Restrita à lei (poucos)	Cooperação e controle social
Pós-convencional	Promover bem-estar	Relação ampliada (muitos)	Princípios éticos universais

Fonte: Logsdon e Yuthas (1997 p. 1217)

A relação entre o desenvolvimento moral e os *stakeholders* ocorre em função da passagem da primeira fase para a segunda, na qual se impõe a

relação com o outro e o ambiente. Entretanto, uma organização é mais complexa do que um indivíduo, porque constitui uma coletividade de pessoas com crenças, valores e interesses diferentes; seu desenvolvimento pode passar por oscilações antes de acertar um código comum de comportamento. O modelo indica que as decisões gerenciais são afetadas pelo nível moral em que pessoas e organizações se encontram, tornando-se um excelente instrumento de ajuste de expectativas entre eles. Encarar o público interessado como parceiros potenciais em um mesmo ambiente de negócios já é um avanço considerável na prática dos negócios.

Não podemos esquecer que o ambiente de mercado é um campo hostil, na maioria dos casos, belicoso, no qual todos defendem seus próprios interesses, sejam compradores, ou vendedores, os pólos finalistas de toda operação mercantil. Como já argumentamos na primeira parte, os resultados de uma empresa estão implacavelmente associados a seu desempenho; *nada acontece enquanto o cliente não pagar*, já clamavam Zuboff e Maxmin (2002), para vincular definitivamente a sobrevivência da empresa a seu público. Portanto, elas podem, até agir de forma oportunista, mas não seria inteligente fazer disso uma profissão de fé. Em primeiro lugar, os concorrentes não perdoariam o deslize; em segundo, os clientes perderiam a confiança e as abandonariam. [105]

O assunto é bastante rico em conexões, com várias áreas, e o crescente interesse por seu desenvolvimento revelou o potencial reflexivo sobre os negócios que possuía. Donaldson e Preston (1995) contaram mais de cem artigos e doze livros publicados entre 1984, data do primeiro trabalho sobre a teoria, de autoria do próprio R. Edward Freeman, e 1995. Wolfe; Putler (2002) enumeraram setenta e seis artigos em seis periódicos, durante a década de 1990 (apud Margolis; Walsh, 2003), denotando o grande interesse que a comunidade acadêmica norte-americana tinha em transpor um modelo de características intuitivas para um modelo real (p.279).

> Desafortunadamente, qualquer um olhando para esta extensa, e envolvente literatura, com um olhar crítico pode observar que os conceitos de

[105] Como lembrou Robert Henry Srour (1998), as empresas têm uma imagem a resguardar; no mínimo, porque constitui um patrimônio essencial para seu negócio.

> *stakeholder, stakeholder model, stakeholder management e stakeholder theory* são explicados e usados por vários autores em diferentes sentidos, e apoiados (ou criticados), por diversas e, freqüentemente, contraditórias evidências e argumentos. (Donaldson; Preston, 1995 p. 66)

A questão era que, naquela época, como hoje, ainda é difícil se encontrar uma teoria com bases legais fortes, para se contrapor à teoria da firma. Após mais de vinte anos da publicação do artigo de Freeman, não se pode dizer que existe uma fundamentação teórica, ou mesmo prática, consensual sobre a validade do conceito de público interessado. O que existe é uma boa vontade por parte da comunidade empresarial, em acatar seu intuitivo apelo, coerente com a agenda positiva e com o movimento da ética dos negócios. O próprio Freeman (2003) reconhece o papel importante que as abordagens narrativas, do tipo as empresas devem ser..., ocupam nesta teoria, fazendo par com as abordagens analíticas (p.1340).

Por esta razão, a taxionomia de Donaldson e Preston (1995) enquadrando os numerosos estudos, até 1995, em três tipos de teorias, foi tão bem aceita. Elas são: teorias descritivas, que focam a extensão das ações dos executivos sobre os públicos interessados; teorias normativas, que exploram a profundidade e a qualidade das escolhas dos executivos em atender este ou aquele público e as teorias instrumentais, que delineiam os benefícios econômicos obtidos pelas ações sobre os públicos interessados. Como já vimos com o estudo de Margolis e Walsh (2003) é, naturalmente, sobre esta questão que se concentrou a maioria dos estudos comparativos entre resultado financeiro e RSE (item 6.4).

Os estudos normativos são os que recebem as maiores críticas dos que apóiam a visão tradicional dos acionistas. Seu argumento é bastante razoável, pois se fundamenta na diferença de importância entre os *stakeholders*, entre os quais os acionistas teriam direitos fiduciários e legais, colocando-se em um patamar diferente daquele ocupado pelo público de interesse por compromisso moral, conforme idealizados na teoria (Borger, 2001 p.55).

Atento a este caso, Freeman (2003) propõe considerar dois níveis de atuação para o público de interesse: primários, aqueles que estão envolvidos diretamente nas atividades da empresas, ou seja, os acionistas, os

funcionários, fornecedores, clientes, comunidade de entorno e ambiente natural e os secundários, representados pelos grupos de pressão e meios de comunicação. Cada parte espera que as decisões estratégicas venham ao encontro de seus objetivos, mas estes freqüentemente diferem de um grupo para o outro, pondo os administradores em situações de escolha entre um e outro. (Borger, 2001 p.61)

Nos últimos anos, a evolução da gestão tem acompanhado estas questões, pois afeta diretamente o dia-a-dia dos executivos obrigados a considerar um entorno cada vez maior e mais complexo em seu planejamento estratégico e operacional. O conceito intuitivo dos stakeholders foi absorvido sem muitos problemas pela administração devido à própria natureza interacional de suas atividades. A idéia de cadeia de valor pode se adaptar perfeitamente ao conceito de público interessante e evoluiu bastante a partir desse debate.

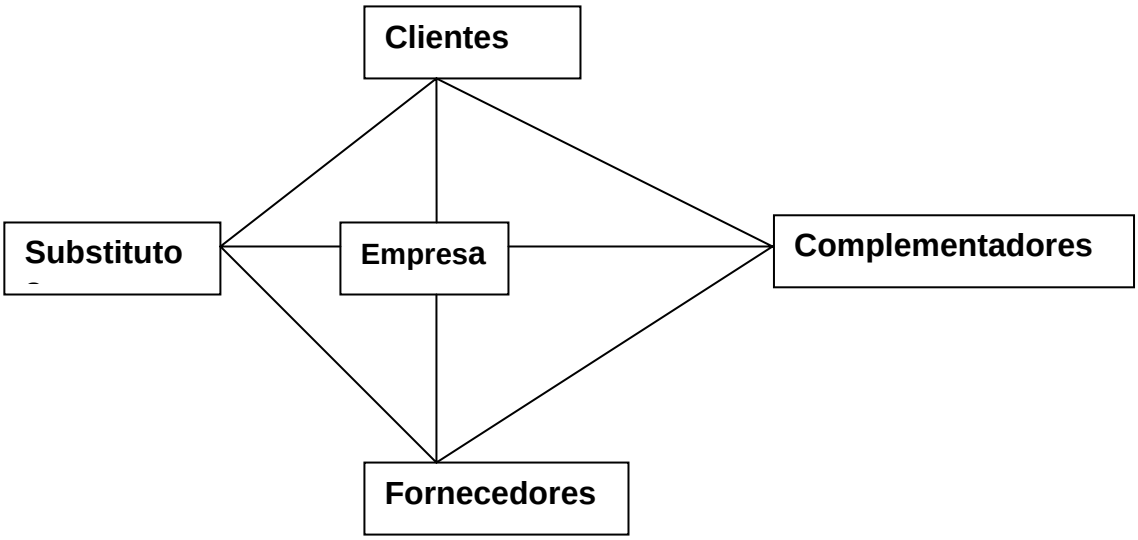
A rede formada pelos diversos públicos torna-se objeto de oportunidades de negócios e todos os *stakeholders* são percebidos como potenciais geradores de valor para o negócio em geral. (Brandenburger; Nalebuff, 1995) (Porter; Kramer, 2005)

> A rede de valor descreve os vários papéis desempenhados pelos participantes. É possível que um deles desempenhe mais de um papel simultaneamente...é um mapa que possibilita explorar as interdependências do jogo [dos negócios]. (Brandenburger; Nalebuff, 1995 p. 60-61)

O modelo de Brandenburger e Nalebuff (1995) mostra a proximidade entre os conceitos de rede de valor e do público interessado que sofreu poucas alterações desde então. No centro do modelo, encontra-se a empresa pela qual cruzam um eixo vertical formado pelos clientes em um pólo e os fornecedores em outro, e um eixo horizontal, constituído pelos substitutos (concorrentes da empresa junto aos clientes) em um pólo e os complementadores (parceiros de negócios) em outro.

O jogo dos negócios deve considerar um objetivo ganha-ganha, no qual todos os participantes devem contribuir com o melhor de si, para criar valor, no próprio negócio e ser recompensado pelo esforço.

Figura 3 – Modelo de Cadeia de Valor



Fonte: Brandenburger e Nalebuff (1995 p. 60-61)

A teoria dos jogos é bastante utilizada para demonstrar a insustentabilidade do comportamento oportunista frente ao solidário, ou seja, o socialmente responsável. O exemplo mais corrente é o do Dilema do Prisioneiro (Porter, 1996) (Alves, L. 2001), que resumidamente é o seguinte: dois prisioneiros em celas diferentes, condenados pelo mesmo crime, são informados de que se nenhum dos dois confessar serão condenados à pena mínima de um ano, ao passo que se somente um deles confessar o crime, este será libertado, e o outro condenado à pena máxima de dez anos de reclusão. Se ambos confessarem, serão condenados a cinco anos de prisão.

A possibilidade de todos saírem ganhando, evidentemente é a da cooperação, ou seja, que ambos se recusem a confessar, mas para isso é necessário que um confie na decisão do outro e pense no benefício comum e não em seu próprio. O que leva à dúvida é que se não existe um código comum de confiança, inevitavelmente, a desconfiança imperará, pois um não sabe o que foi prometido ao outro.

A teoria dos *stakeholders*, a teoria dos jogos e a idéia de rede de valor têm ajudado bastante a configurar um modelo de negócios que permite contemplar os diversos públicos por parte das empresas. O desenvolvimento

de um código comum e de uma comunicação eficaz entre todos os participantes têm sido assuntos presentes na pauta dos debates atuais sobre RSE, conforme veremos mais adiante nas propostas de definições de acadêmicos e institutos.

É bem provável que a concepção de cadeia de valor tenha auxiliado mais a difusão da CC ou RSE do que os argumentos a seu favor. Como postula H. Jeff Smith (2003), é difícil mudar a percepção de que, se para o público interessado ele é, em si mesmo, um fim, para os acionistas, ele é um meio (p.86). Mas, há exageros, ao se contrapor as duas orientações, pois os acionistas sempre buscam assegurar a sobrevivência das empresas e, portanto, um mínimo de atividade econômica, fato que, naturalmente, envolve o público interessado. Por outro lado, a teoria dos *stakeholders*, embora não ofereça processos operacionais sólidos, possibilita vários *insigths* positivos para o estabelecimento de interações mais amplas por parte das empresas.

De acordo com Smith (2003), os executivos devem nesses novos tempos, entender que houve uma mudança significativa no humor da opinião pública, em função dos escândalos corporativos de alguns anos atrás e também da percepção de que maior eqüidade na divisão dos frutos progresso era requisitada. Para o autor, eles devem mudar sua linguagem e atitudes e ganhar clareza na comunicação da organização com seus diversos públicos, seja qual for a teoria (p.89-90). É sobre este avanço que falávamos até então.

7.4 A prática do debate: definições brasileiras de RSE

Segue-se um elenco de definições encontradas na literatura brasileira. Sua escolha se deveu por manter um elo mais estreito com a nossa realidade e por mostrar o resultado prático do debate conceitual. O objetivo que procuramos alcançar é apresentar o estado da arte do conceito na produção nacional, nos dias de hoje. O principal foco que se busca pode ser encontrado na definição:

> A R.S.E pode ser vista como uma obrigação moral da gestão empresarial ou como resultado da pressão da sociedade organizada por

> políticas e legislações que protejam os direitos humanos, promovam melhores condições de trabalho e preservem o ambiente para as presentes e futuras gerações. (Borger, 2003, p. 7)

Como veremos a tônica dominante nas definições a seguir se baseará em um acorde composto por três elementos principais: valores, ações e relações. Os valores serão éticos, morais, ou culturais; as ações serão dirigidas para algum grupo comunitário, ou social mais amplo, e as relações deverão ser com os *stakeholders* em geral (Melo Neto;Froes, 2001).

A ênfase que cada um deles vem a receber, ou as combinações que venha a estabelecer estará sempre de acordo com a orientação de seu autor. De qualquer forma, estando a maioria das definições afinadas com esse acorde, a mensuração da eficiência e da eficácia das ações das empresas será igualmente baseada nesses critérios. *A responsabilidade social é mais do que um conceito. É um valor pessoal e institucional que se reflete nas atitudes das empresas dos empresários e de todos os seus funcionários e parceiros*. (Melo Neto; Froes, 2001 p. 217)

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma das mais influentes organizações sem fins lucrativos envolvidas com esta área, oferece uma definição abrangente. Ela é interessante, pois está se tornando hegemônica no Brasil. O Instituto Ethos foi fundado em 1998 como uma associação de empresas, sua importância está relacionada à influência junto a esta comunidade, conquistada por um ativismo exemplar e sustentado por uma série de publicações sobre indicadores e normas relativas à RSE no Brasil.

A orientação do Instituto Ethos é fundamentada na abordagem dos *stakeholderes*[106], em consonância com as ligações internacionais que o Instituto mantém. Sua parceria neste quesito inclui organizações empresariais como: o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, sediada nos EUA.[107]

[106] Como *stakeholders,* o Instituto considera: público interno, valores e transparência, comunidade, consumidores e clientes, fornecedores, governo e sociedade e meio ambiente.
[107] Deve-se entender que são mantidas por contribuições de empresas que se organizam para estabelecer um nível de controle sobre o difícil processo de comunicação e ações junto à sociedade.

Da sua agenda sobre RSE, constam diversos temas relacionados aos públicos de interesse das empresas, entre eles: código de ética, compromissos públicos assumidos pela empresa, gestão e prevenção de riscos, mecanismos anticorrupção, promoção da diversidade, apoio às mulheres e aos não-brancos, assim como a extensão desses compromissos por toda a cadeia produtiva envolvida na relação com os parceiros e fornecedores. [108]

Pelo elenco de assuntos, percebe-se a ampla abrangência que o tema possibilita e as dificuldades em se estabelecer um código e uma agenda comum com a qual todos seus públicos possam dialogar. A definição apresentada foi garimpada em uma das publicações do Instituto.

> A Responsabilidade Social Empresarial está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal. A relação e os projetos com a comunidade ou as benfeitorias para o público interno são elementos fundamentais e estratégicos para a prática da RSE. Mas não é só. Incorporar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho é o grande desafio. (Instituto Ethos, 2003, p. 13)[109]

Apesar da indicação da ultrapassagem da lei para o enquadramento em uma política recomendada de RSE, certa ênfase é colocada no fator *desempenho* e *estratégia de negócios*. Trata-se de uma situação bastante coerente com os propósitos do Instituto. A ligação entre melhor desempenho das empresas e bem-estar da sociedade é bastante utilizada na literatura das Fundações e Institutos que ordenam o lado empresarial da RSE.

Sendo o Instituto uma organização de associados de empresas, é de se admirar a convocação pela responsabilidade implicada na gestão de tantos temas. É, sem dúvida, uma evolução significativa pensar que estas funções devam ser preocupações das empresas.

---

[108] Disponível em: <http:\\ www.ethos.org.br> Acesso em 15 dezembro 2004

[109] Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social [Carmen Weingrill, coordenadora]. -- São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

Por um lado, veremos que a despeito do esforço do Ethos, entre o discurso e a prática, existe, ainda, um grande espaço a ser preenchido. Por outro, é imperativo concordar que um grande passo foi dado no sentido de reduzir o isolamento das empresas excessivamente centrado na área dos negócios. Para seu diretor-presidente *a responsabilidade social é uma das maneiras de gerir uma empresa. É pensar em todos os reflexos que a ação das empresas tem sobre as pessoas*. (Grajew, 2004, p. 18) [110]

O exemplo, retirado de uma publicação sobre a área do varejo, confirma a preocupação com a gestão estratégica da empresa em sua relação com os públicos de interesse.

> Por responsabilidade social empresarial entende-se a posição ética e compromissada da empresa em relação as suas atividades e à sociedade... consiste num processo contínuo que abrange a adoção de princípios e valores compartilhados nas relações com seus diversos públicos de interesse. (Parente, 2004, p.7)

Parente ainda inclui os três conceitos principais que, em seu entender, norteiam a responsabilidade social: desenvolvimento sustentável (preservar as gerações futuras), consumo consciente (satisfazer as necessidades de produtos e serviços mantendo a preservação do ambiente) e responsabilidade social empresarial (gestão ética e transparente).

As questões de compromisso moral são sempre muito exploradas nas definições. Não se deve estranhar essa tendência. O fundamento ético e moral é um recurso válido que não é limitado por uma necessária e longa explanação normativa a respeito dos direitos e deveres sociais das empresas.

Pode-se observar o mesmo foco na definição a seguir. Patricia Ashley, bastante citada na produção que vem do Rio de Janeiro, coordenou, sob a chancela “responsabilidade social nos negócios”, vários trabalhos desenvolvidos em torno do portal da Internet com o mesmo nome:

> Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes... assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei,

[110] GRAJEW, O. – O que é responsabilidade social? – Revista Trevisan nº 171, ano de 2004

> mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades...[numa visão expandida] é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (Ashley, 2003 p.6-7)

As questões morais aparecem para criar um atalho de compreensão que dispensa as teorias e conceitos apoiados em racionalidades típicas da economia e do mercado. Caso não fosse dessa forma, seria justo esperar que o leitor da definição questione a razão de ter que fazer algum esforço extra além do previsto em lei. A ultrapassagem desse obstáculo seria fornecida pela questão moral, que convocaria à colaboração.

Esse é um ponto crucial. Leis e normas estão sendo criadas velozmente nas últimas décadas: preservação do ambiente natural e de espécies ameaçadas, direitos dos consumidores, qualidade de vida no trabalho e excelência de produtos e serviços, por exemplo. Contudo, apesar desse aparato legal, não há ainda nenhuma lei que obrigue uma empresa a fazer doações.

O que existe de importante nesse sentido são as isenções legais oferecidas pela lei em diversos tópicos descritos. Tal fato exige uma análise mais cuidadosa. Deve-se verificar a relação ética ou moral com uma contribuição da qual se tirará algum benefício posterior. Esse assunto será analisado em momento adequado.

As definições mais recentes tentam manter um equilíbrio entre as questões éticas e gerenciais, pois se constatou a necessidade de manter os dois conceitos, operando juntos pelo benefício já mencionado.

> A responsabilidade social das empresas no Brasil, na atualidade pode ser definida como um modelo de gestão baseado em comportamento ético e responsável na condução dos negócios, cujas decisões e ações resgatam valores humanos universais, preservam e respeitam interesses de todas as partes direta e indiretamente envolvidos no negócio, assim como os de toda a sociedade, numa relação na qual todos obtêm benefícios. (Alessio, 2004, p.142-143)

O apelo aos valores humanos e universais termina por reforçar seu equivalente apelo ético e responsável, mas *basear o modelo de gestão* neste quesito explicita a vontade de que um novo contrato de operação entre

empresas e sociedade possa ser vislumbrado a partir da relação que se procura estabelecer entre eles. Srour (apud Tenório, 2004 p. 31) resume essa questão da seguinte forma: *a responsabilidade social remete à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo*. (Srour, 1998 p. 294)

Observou-se esse ponto desde que iniciamos o elenco de definições. Não se pode esconder o voluntarismo dessas propostas. Seu caráter normativo e muitas vezes instrumental estabelece as condições de como as coisas deveriam ser.

O desejo, ou a recomendação de se estabelecer uma cidadania corporativa, é uma questão exemplar. Longe de estar pacificado, esse processo é idealizado em culturas empresariais que procuram manter uma sinergia nos processos operacionais e emocionais dos funcionários. O discurso de que as pessoas constituem o patrimônio mais importante das empresas, não resiste a um processo de *downsizing* (Moretti, 2001). A RSE tem ajudado bastante a manter esse assunto na pauta.

Outra questão que se observou estar negligenciada nas publicações e também definições foi a da participação do governo. Para a maioria dos autores, o governo é citado como um setor que tem responsabilidades legais, mas sua importância não é devidamente ressaltada.

O papel do governo em seu âmbito federal, estadual, ou municipal é, todavia, de enorme importância para a RSE e voltaremos a esse assunto. Ela pode ser computada, não só por ser o principal agente das ações sociais e de assistência social, mas também por ser o responsável em primeira instância pelas políticas públicas e pela catalisação de projetos voluntários coordenados por ONGs de todos os matizes.

Por essa razão, destacamos a definição a seguir que é um exemplo isolado do reconhecimento da necessidade de interação de mais setores no trabalho de viabilização da RSE. Neste caso, os autores incluíram, não só o governo, como também as ONGs, que como já se pode perceber, encontram-se de fora nas definições apresentadas.

As ações de responsabilidade social corporativa buscam aprimorar as relações das empresas com seus diversos públicos, inseri-las devidamente no âmbito social das comunidades vizinhas e, sobretudo, reforçar a atuação das ONG's, associações comunitárias, entidades filantrópicas e o governo local, seus principais parceiros. (Melo Neto;Froes, 2001 p. 22)

O entendimento de que várias instituições participam da RSE é de fundamental importância para que seja possível estabelecer o verdadeiro tecido que se forma por suas interações. O trabalho é realizado por muitas comunidades, entre elas a empresarial a governamental e a social. Não é possível esquecer alguma delas, para que não se corra o risco de atribuir ênfase demasiada a uma ou outra e, com isso, perder a perspectiva e a real dimensão do problema que tenta solucionar. Devemos manter esse ponto de vista sempre em destaque para futuros desdobramentos.

Capítulo 8 - Terceiro Setor e RSE no Brasil

8.1 O contexto de desenvolvimento da Sociedade Civil

O modelo previdencialista em curso no país é fruto de uma longa evolução. O mesmo ocorreu em outros países. Chegamos a esse ponto, tanto aqui, como lá, em decorrência de um esforço, nem sempre sinérgico, de várias linhas de atuação, mobilização e pesquisa.

A Revolução de Trinta e o período getulista que se seguiu trouxeram um novo modelo de Estado, de forte inspiração nacional-desenvolvimentista, que deu grande atenção ao previdencialismo estatal. A instalação do governo revolucionário e a posse de Vargas na presidência marcaram simbolicamente o fim da aristocracia agrícola, oligárquica, baseada em um modelo agrário-exportador. O antigo clientelismo e o coronelismo que, nos períodos precedentes davam a ele a forma e substância, perderam progressivamente suas bases de sustentação para outras formas de assistencialismo e práticas políticas.

Os novos tempos herdaram um espírito intervencionista e centralizador, tanto na economia, quanto na sociedade. O país foi modernizado com ênfase na industrialização, criando com isso uma forte diferenciação com o modelo agrário hegemônico até então. Os novos rumos que o país tomava, os recentes interesses em jogo, as diversas regras que se estabeleciam mostravam que um novo pacto estava em curso. Sua ativação levaria a uma mudança significativa no *ethos* nacional, determinando outras alianças. Com essa estratégia, o novo governo permite e mesmo incentiva o funcionamento de organizações que mantenham um vínculo estreito com o Estado mediante a colaboração, ou cooptação com associações oficiais.

> A convivência entre a fase 'previdencialista' da política social brasileira e as estruturas da fase 'assistencialista' anterior foi viabilizada por meio de um pacto entre o Estado, as igrejas e outras organizações da sociedade civil. (Soares,2002 p. 107)

O período 1945-1964 foi marcado por forte crise institucional na política brasileira, levando ao golpe militar de 1964, e seus detalhes não são úteis para o que se pretende destacar aqui. As iniciativas desse período deram continuidade ao movimento anterior sem grandes modificações em seu núcleo principal, ou seja, o predomínio do Estado previdencialista. A novidade ficou por conta das inúmeras associações civis que surgiram na esteira daquelas criadas na fase áurea do getulismo, entre 1930-1945.

Destaca-se que, durante o governo do presidente João Goulart, houve um grande incentivo à formação de associações civis. Esse fato atendia tanto às necessidades de gerar canais de comunicação para a crescente força desse setor, quanto à manutenção de maior poder de mobilização sobre ele.

A UNE criou os Centros Populares de Cultura – CPCs, que se tornariam núcleos ativos de teatro, cinema, poesia e alfabetização popular. Surgiu, também, o Instituto de Estudos Brasileiros - ISEB, em 1955, de ideologia nacional-desenvolvimentista. Pela FIESP e por empresas estrangeiras como a Shell, Texaco, IBM, GM, etc., foram financiadas instituições como: Instituto Brasileiro de Ação Democrática – IBAD; Instituto Cultural do Trabalho – ICT; e o Instituto de Pesquisa e Estudos Sociais – IPES.

> Esse período de efervescência da sociedade civil brasileira – com atuação importante das organizações privadas sem fins lucrativos de objetivos diversos – foi gestado em grande parte pelo Estado, pois o governo de João Goulart (herdeiro do trabalhismo getulista) procurou estabelecer compromissos com as ‘reformas de base’, apoiando a organização da sociedade. (Soares, 2002 p. 109)

O que se percebe é a sociedade civil sendo impulsionada pelo o incentivo do governo. De fato, uma continuidade do período anterior; porém, sobre uma base muito mais desenvolvida e experiente pelo processo de crise por qual passou a sociedade brasileira. A movimentação, tanto à direita, quanto à esquerda mostrava a disputa pelo poder, coração e mentes da sociedade.

O modelo que se montou entre 1964 – 1985 mesclou forte regulamentação com participação da iniciativa privada orientada pela lógica de mercado, principalmente, nas áreas de educação, saúde, assistência e previdência social e habitação. *Esse fato originou um espaço privilegiado para*

jogos de poder e influências entre a burocracia pública e os interesses das grandes empresas. (Soares, 2002 p.110)

Se, por um lado, a sociedade civil se fortalecia, por outro, as empresas, fomentadas pelos novos rumos econômicos e o imenso potencial do país começavam a vislumbrar o perigo de perder o controle sobre esses movimentos. Os exemplos fornecidos demonstram o início de um longo processo de criação de institutos, incentivo a partidos políticos e grupos de descontentes com o aparente caos em que o país vivia.

Os primórdios da RSE podem ser encontrados nessa decisão estratégica da comunidade empresarial. Embora hoje não ocorram posições ideológicas tão evidentes como na época, não se pode deixar de apontar que a mesma comunidade que se organiza para conter o avanço de movimentos reivindicatórios populares, muitos com origem na esquerda, é a que hoje se organiza em institutos e fundações visando a uma política de assistência social.

Apesar dos percalços e das tentativas de encontrar um modelo de funcionamento verdadeiramente eficaz, o balanço do período getulista até nossos dias, mostra uma evolução sem precedentes. Houve a proliferação de projetos, ações de voluntários, regionalização e municipalização da assistência social; novas alianças foram estabelecidas entre os vários setores da sociedade, e o governo montou uma máquina social com um aparato legal e financeiro. Contudo, toda essa mobilização ainda não foi suficiente para dar cabo da lacuna que gera a assistência social no país.

8.2 O nascimento do Terceiro Setor

A Sociedade Civil organizada teve grande crescimento durante o regime militar. Esse desenvolvimento não aconteceu de forma linear, devido às interrupções arbitrárias promovidas pelo sistema de repressão. Sua presença, tampouco era perceptível, pela mesma razão. Porém, alguns indícios começaram a aparecer com mais intensidade, no final da década de 1970, quando o sistema começou a se enfraquecer.

A organização da população urbana em movimentos de bairros, por exemplo, simbolizou a criação de uma sociedade civil que rompeu com o Estado e se firmou lutando por sua autonomia. É nesse contexto de resistência que surgem as Organizações Não Governamentais – ONGs, como instituições direcionadas, para a luta por direitos e que vão de imediato politizar as ações deste campo gigantesco da assistência social.

Na fase mais crítica dos movimentos populares, na passagem dos anos 1970 para os anos 1980, as ONGs tiveram um papel crucial na afirmação da diversidade e das identidades tolhidas por uma generalização da sociedade civil que não faz justiça aos múltiplos setores que habitam seu interior e que desejam e precisam ser ouvidos. O movimento seria marcado por uma face multifacetada, na qual se misturavam movimentos sociais, políticos, ambientais e de gêneros diversos.

Sua característica marcante era o monitoramento das políticas públicas, mantendo estreita cooperação com entidades não-governamentais internacionais. Na página da ABONG,[111] encontramos uma definição empregada por Herbert de Souza, o Betinho.

> uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática...são comitês da cidadania...(ABONG)

Ao longo da década de 80, outras organizações privadas sem fins lucrativos surgiram, ocupando espaço original das ONGs. Estas, com a democratização crescente do país, perderam seu viço original. O termo permaneceu e se popularizou, mas o foco de atuação estritamente político se diluiu em uma miríade de outros movimentos.

O período destacado é um momento histórico crítico na vida nacional. O país viveu simultaneamente uma crise econômica, política, social e, também, moral. O regime militar era combatido em todas as frentes e o assistencialismo era contestado como uma forma de paternalismo. Definitivamente, não estávamos mais no Estado-Novo. Qualquer forma de cooperação era rejeitada

[111] Acesso em: 3 setembro 2004, no endereço já mencionado.

a priori para não fornecer nenhuma sobrevida a um modelo que se pretendia derrubar.

Mario Aquino Alves capta bem esse instante, comentando que se voltava contra o sistema a própria iniciativa de conjugar o esforço centralizador do governo em ações sociais, com um processo de privatização dessas mesmas ações, que contemplava a lógica do mercado. A comunidade empresarial se cansava do paradoxo de lidar com um governo que se dizia orientado para o mercado, mas que exigia, por exemplo, examinar planilhas de custo, para autorizar aumento de preços. Sobre a gênese desse processo ressalta o autor

> Os regimes autoritários criaram uma situação na qual as classes empresariais eram constrangidas a defender os seus interesses negociando direta e discretamente com os tecnocratas incrustados no poder; os movimentos sociais começaram a se perceber atores de um confronto global de classes e passaram a atuar de forma mais incisiva, reivindicando direitos sociais junto ao aparelho de Estado. Além disso, a partir das greves de metalúrgicos no ABC em 1978, o movimento sindical renasceu e passou a ater um caráter extremamente combativo". (Alves, 2002 p. 229)

Naturalmente, a Conferência do Meio Ambiente, realizada na cidade do Rio de Janeiro, em 1992, conhecida como Eco-92, ajudou muito em sua popularização. A partir desse importante evento, a presença das ONGs na mídia e nos debates aumentou sensivelmente, tirando-as do isolamento que sua origem de resistência ao governo a elas concedia.

Junto com as ONGs, surge o nome Terceiro Setor classificação que não possui densidade conceitual, sendo uma estratégia de colaboração entre setores dominantes e representantes do Governo, para disseminar a idéia de que sociedade civil é um espaço de colaboração e não de conflito e perseguir sua lógica de privatização da vida. (Landim,1993)

Para alguns, o Terceiro Setor é a própria Sociedade, ou seja, tudo o que não é Governo ou Mercado. Tal linha é dominada pela síndrome da negatividade, pois explica o que o Terceiro Setor não é; e fica-se sem saber precisamente o que ele é. Para outros, o Terceiro Setor são as ONGs e o mundo do voluntariado, por exemplo. Nessa linha, reside um dos principais

problemas, pois como se verá toda ONG[112] é uma organização não lucrativa, mas a recíproca não é verdadeira. Os voluntários também se originam em outros setores, muitos deles das empresas, o que indica estarem lá de passagem.

Os que pensam ser o Terceiro Setor o mundo das organizações não lucrativas, o que os aproxima da linha anterior, não esclarecem muito como ele funciona. As universidades privadas, clubes, hospitais e fundações são organizações não lucrativas e não se pensa nelas representando o Terceiro Setor. Muitos sequer sabem desse fato.

A expressão surgiu no cenário internacional, após a Segunda Guerra Mundial, no âmbito da Organização das Nações Unidas – ONU, com sua denominação em inglês *Non-Governamental Organizations* – NGOs, para designar aquelas organizações internacionais ou supranacionais, que não foram estabelecidas por acordos governamentais.

No Brasil existem somente dois formatos institucionais para se constituir uma organização sem fins lucrativos: fundação privada e associação civil. A primeira tem origem em algum tipo de patrimônio; a segunda, origina-se da vontade de um grupo de pessoas reunidas em torno de uma causa comum.

Partindo desse marco legal, o termo ONG não se aplica juridicamente. Tomada ao pé da letra, ele é tão amplo que pode significar toda organização de natureza não-estatal. Isso, como se sabe, não corresponde à prática, pois existem as empresas privadas. *Sabemos que ONG - Organização Não Governamental - não é termo definido em lei, mas sim uma categoria que vem sendo socialmente construída* (Landim, 1996 p.2). No limite, qualquer grupo terrorista pode ser uma ONG, tanto quanto o Joquey Club. A Fundação Mata Atlântica, fundada em 1986 para combater a devastação na área de mesmo nome, é uma ONG.

> uma das dificuldades em compreender a natureza e o papel das ONGs está no fato de que, sob uma mesma nomenclatura, pode-se encontrar uma infinidade de entidades com histórias, tamanhos, missões, modelos organizacionais e mecanismos de

[112] Ver ABONG - Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. Disponível em:

> sustentabilidade completamente diferentes. Por se definir como não-Estado e por suas características de ser sem fins lucro, portanto como não-mercado, cabe aí uma diversidade enorme de instituições. (Haddad, 2004)[113]

Por outro lado, as fundações são pessoas jurídicas criadas a partir da constituição de um patrimônio destinado a um fim social determinado. Devido a esta característica, ficam sujeitas à fiscalização do Ministério Público, que assegura a efetiva utilização do patrimônio para sua finalidade. Elas são uma das formas com que o setor privado utiliza para organizar relações com a sociedade civil. Por necessitar de um fundo patrimonial expressivo, poucas ONGs, por exemplo, são constituídas sob esta forma jurídica[114].

Uma associação civil é, portanto, uma pessoa jurídica de direito privado. Como o Código Civil de 1916 não definia claramente suas características, ela terminou por ser associada como atividade não-lucrativa. Atualmente, o Código Civil de 2002 define as associações como união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.

A constituição de 1988 veda a interferência estatal em seu funcionamento, e a Lei de Registros Públicos estabelece alguns requerimentos básicos para sua criação. Pode-se perceber que elas são dotadas de uma liberdade operacional enorme, a partir do momento que a elas é vedada a intervenção estatal, reconhecendo uma instância independente de políticas públicas.

A Lei 9790/99, ao criar a figura das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs, tentou estabelecer requisitos de participação, ou intervenção, como pretendem alguns, sobre estas organizações. Por meio de acordos de atuação e requisitos administrativos, elas podem, a partir desta mudança jurídica, contar com uma verba governamental. Mas, para lograr alcançar este *status*, devem abrir suas informações ao público e concentrar sua atuação em áreas como assistência social, educação gratuita e cultura.

<http:// www.abong.org.br> Acesso em: 12 março 2005

[113] Sérgio Haddad foi presidente da ABONG no exercício de 2000 - 2003.

[114] Pesquisa da ABONG, de 1996, mostra que 95% das ONGs haviam optado pelo estatuto de organizações, sem fins lucrativos, e somente 5%, pelo estatuto de fundações.

Qualquer um hoje pode montar uma ONG, necessitando somente seguir as orientações da ABONG. A motivação parte de uma causa comum e deve ser expressa em sua missão, sempre em prol da solidariedade, da coletividade, de um mundo melhor e mais sustentável. Mas o poder de ação de uma associação desse tipo é limitado. O papel das ONGs é, principalmente, mobilizar, protestar, propor soluções e organizar grupos para projetos comunitários e pressionar as partes desejadas, inclusive o governo.

É falsa a idéia de que elas são um substituto do Estado, pois nunca haverá uma ONG com, nem mesmo uma parcela, do poder financeiro e político descrito no item do Governo. Uma ONG não poderia pretender despoluir os rios de São Paulo, tapar os buracos das ruas, ou cuidar da educação da população inteira. Faltar-lhe-ia a autoridade política para fazê-lo.

Por outro lado, é importante registrar que existem poucos estudos de mapeamento sobre o funcionamento dessas organizações. Os dados que se podem obter são pífios. No sítio da ABONG encontra-se que seus associados são apenas duzentas e cinqüenta ONGs, enquanto se estima que o Brasil possua mil vezes mais, ou seja, duzentas e cinqüenta mil ONGs.

Sabe-se que seus financiadores são entidades internacionais, principalmente européias. Segundo a ABONG, em 2000, elas contribuíram com 50% do orçamento total de suas associadas. É natural que os projetos estejam amarrados aos objetivos de seus patrocinadores e não poderia ser diferente.

A primeira pesquisa sobre o Terceiro Setor no Brasil foi realizada em 1995, sob a coordenação do Centro de Estudos da Sociedade Civil do *Johns Hopkins Institute for Policy Studies*, da *Johns Hopkins University*, de Baltimore, EUA.

Essa pesquisa foi importante, não somente para o Brasil, mas para o estabelecimento de um referencial conceitual para o Terceiro Setor de alçada internacional pela importância dos vinte e dois países, entre Europa, EUA e América Latina, que foram pesquisados na primeira rodada do estudo. Atualmente, já são mais de quarenta países que formam o painel de informações.

Mais adiante, há um item específico analisando sua importância para a construção conceitual do Terceiro Setor. Por enquanto, serão apresentados os resultados no Brasil. Lembro que a coordenadora dessa pesquisa pelo Instituto de Estudos da Religião – ISER foi Leilah Landim, como já dito anteriormente.

Alguns dos principais resultados apresentados abaixo são baseados em seu trabalho, juntamente com Neide Beres, sobre os resultados da pesquisa.

- Eram cerca de 250.000 organizações que movimentavam um volume de cerca de R$ 12 bilhões por ano representando 1,5% do PIB brasileiro, baixo se comparado com os 4,7% da média dos 22 países.
- Cerca de 1.120.000 pessoas tinham emprego nesse setor sendo 81% nas áreas de educação, saúde, cultura/recreação e assistência social, em ordem decrescente.
- As ocupações remuneradas e voluntárias no setor representavam 2,2% do total, dentro da média da América Latina, mas abaixo dos 4,8% da média mundial.
- Quanto à fonte de recursos, 68% tinham receita própria, 17% trabalhavam graças a doações privadas e 15% graças a transferências das três instâncias de governo. Os dois primeiros estavam na média, mas os recursos de fontes públicas representavam 40% na média mundial e 15% para os latino-americanos.

Os resultados dessa pesquisa devem ser analisados dentro da restrição que o Brasil enfrentou, ao ter que se enquadrar dentro dos parâmetros internacionais que, em grande parte, não satisfaziam a necessidade do país. Embora tenha revelado muito sobre um setor em grande parte desconhecido pela maioria, os detalhes ficaram encobertos pela generalização necessária a uma pesquisa desse porte. O grau de informalidade da realidade brasileira foi um dos pontos mais sensíveis a ser ignorado.

Uma grande dificuldade que Landim e Beres encontraram foi em relação às referências históricas já que não existiam registros sobre o setor no Brasil, o

que levou à necessidade de se trabalhar com dados secundários para cruzar informações. O trabalho voluntário tem que ser estimado, por exemplo. O mesmo problema enfrentado pela recente pesquisa (2002) do IBGE apresentado a seguir.

O grande mérito do estudo, entretanto, foi estimar as grandezas relativas do setor e gerar uma grande exposição nos meios acadêmico, governamental e empresarial. O ambiente gerado pela pesquisa, e a divulgação de seus resultados contribuiu, também, para a criação dos vários núcleos de pesquisa ligados às universidades.

Os principais centros são: o Centro de Estudos do Terceiro Setor – CETS, ligado à FGV (1994), o Centro de Estudos Administrativos do Terceiro Setor – CEATS, ligado à USP (1997) e o Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor, ligado à PUC-SP (1998).

A perspectiva quanto a um melhor, e mais profundo, conhecimento da área começou a mudar devido a uma pesquisa inédita, realizada pelo IBGE e IPEA, em parceria com a ABONG e o GIFE. A pesquisa oferece um retrato das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos para o exercício de 2002.[115]

A base do estudo foi Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, que cobre o universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, do Ministério da Fazenda, que no ano de referência declararam ao Ministério do Trabalho e Emprego exercer atividade econômica. O Cadastro abrange, tanto entidades empresariais, como órgãos da administração pública e instituições privadas sem fins lucrativos.

O ponto de partida foi o de selecionar no CEMPRE as entidades sem fins lucrativos, que, segundo a composição da Tabela de Natureza Jurídica 2002, compõe-se de 14 categorias. Com o objetivo de construção de estatísticas comparáveis internacionalmente, foi adotado como referência para definição das fundações e associações a metodologia do “Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais”, elaborado

[115] Fonte: Estudo “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil” – IBGE, em www.ibge.org.br

pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, em conjunto com a Universidade John Hopkins, em 2002[116].

Merege (2005)[117] destacou o compromisso do instituto em prosseguir com a iniciativa e fazer um censo com base nos critérios da ONU.

> ...implementando dessa forma uma conta específica para o terceiro setor na contabilidade nacional de nosso país. Com essa decisão o Brasil se junta a outros 11 países (Austrália, Bélgica, Canadá, República Tcheca, França, Israel, Itália, Kenia, Peru, Nova Zelândia e Estados Unidos) que se comprometeram nos últimos dois anos a adicionarem às suas estatísticas nacionais uma conta satélite do terceiro setor, revelando finalmente a sua natureza e importância nas economias modernas". (Merege, 2005 p.1)[118]

Seguem os comentários de Merege sobre o referido estudo:

- De 1996 a 2002, o número de organizações passou de cento e sete mil para duzentos e setenta e seis mil, registrando um magnífico crescimento de 157%, sendo que 62% das entidades foram criadas a partir de 1990.

- A maioria delas encontra-se no Sudeste (44%), concentrando-se em São Paulo (21%) e Minas Gerais (13%).

- Essas organizações empregavam cerca de 1,5 milhão de pessoas em 2002, portanto gerando três vezes mais emprego que o governo federal. A movimentação de recursos para pagamento de salários e outras despesas alcançou a cifra de R$ 17,5 bilhões.

- São organizações pequenas, sendo que 77% delas não possuem qualquer empregado e somente 7% contam com 10 ou mais pessoas remuneradas.

---

[116] idem
[117] Professor da FGV-SP e coordenador do Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS da FGV-EAESP.
[118] MEREGE, L.C. *Revista IntegrAção* – A revista eletrônica do Terceiro Setor, Editorial, ano VIII, nº 47 fevereiro de 2005

- Com relação à estrutura do setor, o estudo revela que as organizações religiosas correspondem a 25,5% do total, sendo seguidas pelas entidades que se dedicam ao desenvolvimento e defesa dos direitos (16,4%) e pelas associações patronais profissionais (16%).

- Cultura e recreação, assistência social, assim como educação e pesquisa, que sempre se destacam como sendo as áreas principais de atividades no terceiro setor, registram surpreendentemente 13,6%, 11,6% e 6%, respectivamente.

Os resultados mostram o tamanho do setor no Brasil, que deve ser maior ainda quando se dispuser de um estudo mais criterioso. Por não se aplicar a metodologia da ONU - foram deixados de lado os sindicatos, organizações políticas e associações informais - e se tratar de um estudo com dados secundários e não censitários, acredita-se que os estudos a serem feitos devam mostrar um panorama mais próximo da realidade brasileira.

As empresas religiosas equivalem a 26% das empresas pesquisadas. Enquadram-se nessa categoria os templos, paróquias e centros espíritas, lançando um problema de delimitação de uma fronteira que estabeleça o que é “sem fins lucrativos” e quais atividades paralelas do tipo educacional ou saúde geram lucros a essas associações.

Um problema que salta aos olhos é da enorme disparidade de instituições sobre o mesmo guarda-chuva metodológico: universidades (com média de 121 assalariados por unidade, representam apenas 9% das instituições), e entidades de educação infantil (representam 16% do grupo educação e apenas 5% da mão–de-obra com uma média de sete trabalhadores por instituição).

No caso da saúde, agentes de saúde, grupos de prevenção e educação (representam 47% das instituições), mas empregam somente 12% do pessoal ocupado) e hospitais (representam 88% dos assalariados, com uma média de 184 profissionais por unidade).

O mundo das ONGs é um setor que cresceu sobre as desigualdades e reivindicações da sociedade. Mas se trata de um grande desconhecido para o governo e a maioria da própria sociedade que defende. Será ele mesmo um setor, o Terceiro Setor que tantos gostam de apontar?

8.3 Terceiro Setor: em busca de um referencial conceitual

Um tipo semelhante de confusão com a terminologia e o conceito, adotada no caso das ONGs, ocorre em relação ao campo denominado Terceiro Setor. Como se verá, algumas abordagens tentam estabelecer um modelo para entender a relação entre Estado, Empresas e Sociedade Civil. Ou seria entre Estado, Mercado e Terceiro Setor?

Alves (2002) concluiu que houve uma apropriação dos significados simbólicos, ou seja, do discurso sobre essa questão, por uma parte dos atores que pretende nele atuar. Em seu levantamento deprendeu que a pesquisa sobre esse setor é incipiente no Brasil, dominada por um único campo de conhecimento [administração] e calcada sobre um referencial teórico estreito e confuso (p.27). Tal fato foi comprovado pela recente pesquisa do IBGE cujos resultados analisamos. Um outro aspecto importante de seu levantamento é que a mídia ressoa o discurso que têm sobre ele “os donos do Terceiro Setor” com pouca variação (p.27).

Não é de se admirar que assim seja. O interesse em manter um controle mínimo sobre a comunicação e a produção teórica e conceitual sobre o campo é evidente pela necessidade de se manter o debate e as reivindicações, dentro dos padrões conhecidos e aceitáveis do sistema que os principais atores, os donos do Terceiro Setor pretendem manter. Esse fato é de suma importância para o argumento dessa tese como já mencionado.

> No Brasil, esse discurso é dominado pelo campo do conhecimento da área de administração e é promovido pelos representantes dos interesses das empresas e das entidades ligadas às empresas que atuam no Brasil. (Alves, 2002, p 304)

Essa conclusão é crucial para entendermos o próprio campo da RSE, pois, como já disse, estão intimamente ligados por sua natureza. Principalmente, por que também indica existir interesse em se colonizar um setor predominantemente não-lucrativo, com os padrões, regras e normas, do setor de negócios. Reduzir um setor cuja natureza não é econômica - no sentido de uma economia de trocas comerciais – aos padrões de mercado, é um convite para que se debruce sobre as distinções e interesses entre eles.

Fischer (2002) pensa de modo semelhante a Alves, pelo menos no que se refere ao enquadramento inicial do problema, *o modelo da trissetorialidade é uma concepção relativamente nova no país e que ainda padece de imaturidade conceitual e pequeno repertório acumulado*. (Fischer, 2002 p.25)[119]

Apesar da estreita relação que se estabelece, por exemplo, entre as Empresas e a Sociedade Civil, nos níveis comerciais e comunitários, eles permanecem distintos em muitas normas e valores. Mesmo em aspectos puramente operacionais, aplicar somente padrões de regulagem da área de negócios pode ser insuficiente para se tratar questões comunitárias. O inverso também é verdadeiro.

> Torna-se necessário considerar que o conceito de 'sociedade civil' se refere a um aspecto, ou melhor, uma entidade da vida social e não um fenômeno organizacional, possibilitando grande amplitude de significados e mostrando as fragilidades e imprecisões teóricas e conceituais ao se contrapor setores quando se fala da Sociedade, como um todo (Fischer, 2002 p. 46).

Mesmo assim, Fischer optou por utilizar, indiferentemente, Terceiro Setor e Organizações da Sociedade Civil, embora reconhecendo sua limitada força como conceito definitivo.

> Neste livro optou-se por utilizar, indiferentemente, as expressões Terceiro Setor e organizações da sociedade civil como elementos de uma tipologia de caráter estritamente organizacional, contraposta às organizações

[119] Rosa Maria Fischer é bastante atuante no Centro de Estudos do Terceiro Setor – CEATS, da FEA-USP, cujo trabalho foi iniciado em parceria com um programa internacional, o *Promoting Corporate Citizenship in the Global South,* sob a coordenação do Institute of Development Research (IDR) de Boston, com o suporte da *Ford Foundation*.

comerciais, como finalidade de lucro (mercado), e às organizações de direito público (Estado). (Fischer, 2002, p.47)

Esse exemplo que acabamos de citar é emblemático. Fischer acredita que a concepção trissetorial é nada mais que uma proposta para se poder dialogar sobre o tema. Nada contra se buscar um referencial comum para que se obtenha progresso nesse campo. Ela coloca essa questão como uma visão integradora que está acima de fundamentos político-ideológicos de qualquer teor, devido ao fato de que o governo e a própria sociedade civil não dão conta das necessidades da população carente por si só, e da exclusão social universalizada pela globalização econômica (p.29-30)

Não é possível discordar desse objetivo. Porém, as coisas começam a se complicar quando se pretende acreditar que a colaboração entre esses setores se faz simetricamente.

> Para concretizar a idéia de colaboração entre as organizações sociais e o mundo dos negócios em uma sociedade capitalista, é preciso assegurar que ambos os parceiros da aliança sejam legítimos e igualmente poderosos... Isto é, alguém ou alguma organização que é enriquecida em sua legitimidade política e institucional. (Fischer, 2002 p.30)

Apesar dos abundantes exemplos apresentados no livro, fica muito difícil acreditar que existe qualquer igualdade, além da legitimidade, entre a Fundação Odebrecht e o Liceu de Artes e Ofícios da Bahia,[120]ou entre o Banco Itaú e o Cenpec,[121] somente para citar alguns exemplos do livro. Esse é um dos fatores que sustentam a afirmação de Alves sobre a apropriação do discurso sobre o Terceiro Setor.

Queremos deixar claro que não estamos duvidando, nem das intenções e nem das propostas apresentadas pelos professores em questão, ou pelas pesquisas apresentadas, e muito menos pelas (necessárias e bem vindas!) ações das empresas mencionadas. A questão é apontar que a unificação do discurso não é produtiva para o debate e pode causar problemas de confusão

[120] Fundado em 1872, é uma das mais antigas instituições do terceiro Setor em atividade no Brasil (p.134)
[121] O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e ação Comunitária – CENPEC é uma associação da sociedade civil, que atua desde 1988 (p.66)

semântica e conceitual no campo a que se pretende esclarecer. A polissemia dos termos já foi apontada antes aqui, como um perigo e também como uma oportunidade.

O sistema classificatório utilizado para se referir ao Terceiro Setor tampouco entra em acordo com os participantes do próprio livro da professora Fischer. No Prefácio, L. David Brown[122] ao se referir aos problemas das últimas décadas, marcado pelas mudanças de relações entre os vários setores da sociedade, a elas se refere da seguinte forma:

> as organizações de mercado e a sociedade civil defendem mudanças no mau uso do poder estatal; a sociedade civil e Estado atuam como cães de guarda em relação ao uso de recursos por parte das corporações. Em parte, as mudanças nas relações intersetoriais são uma história de poder de compensação..." (Brown, 2002 apud Fischer, 2002 p.14)

De novo, é impossível discordar da necessidade de controle entre os vários setores. A questão é que o outro setor fora das "organizações de mercado" e do Estado, agora se tornou a Sociedade Civil. A princípio, esse fato indica que as mencionadas "organizações de mercado" podem ser separadas da Sociedade Civil, o que parece uma impropriedade, pela amplitude dessa última. O mais correto seria se referir a alguma parcela dela, que a representaria. É neste ponto que os autores se confundem. Ao se referir a essa questão, encontra-se a Sociedade civil sendo tomada, ora como se fosse o mundo das ONGs, ora como se fosse o Terceiro Setor.

Na Apresentação do mesmo livro, James Austin[123]argumenta que os limites tradicionais que separam os tradicionais setores negocial, civil e governamental estão ficando indistintos; refere-se em partes diferentes de dois parágrafos (a apresentação tem somente duas páginas) a esses elementos da seguinte forma:

> Líderes corporativos, governamentais e de ONGs estão descobrindo os benefícios mútuos em criar alianças intersetoriais...A dificuldade é maior porque os três setores – Sociedade Civil, Estado e

[122] Pesquisador do IDR

> Terceiro Setor – tem relativamente pouca experiência em desenvolver alianças profundas e estratégicas uns com os outros. (Austin, 2002 apud Fischer, 2002 p.19)[124]

Percebemos que, na página seguinte do mesmo livro, há outra maneira de se referir à trissetorialidade. Agora a Sociedade Civil engloba as empresas, mas exclui o Terceiro Setor. Para completar o raciocínio, logo adiante Fischer assim se refere aos setores:

> A concepção trissetorial nada mais é do que uma proposta de arranjo das organizações formais em uma tipologia que cataloga em três categorias – Estado, Mercado e Terceiro Setor – de acordo com critérios predefinidos. Esses critérios variam pouco entre os autores". (Fischer, 2002 p.30)

Pelo visto, os critérios não foram acertados com os responsáveis pelo Prefácio e a Apresentação da referida obra. Agora, o Mercado tomou o lugar das organizações e o Terceiro Setor da Sociedade Civil. Outras combinações de desacertos terminológicos poderiam ser encontradas, mas não acrescentariam muito mais ao que já se falou. Uma última é útil proposta feita pela professora Fischer, quando se refere ao sistema classificatório, demonstra definitivamente onde reside o fulcro do problema.

> É um sistema classificatório que propõe agregar as organizações formais em três categorias: a primeira, das organizações diretamente vinculadas ao Estado; a segunda, aquelas que se definem por sua relação com mercado e, a terceira, aquelas que, por sua vocação ou atividades prioritárias, referem-se à sociedade civil. (Fischer, 2002 p.31)

Se tirarmos o Estado de todas as definições precedentes, a questão fica por conta dos outros setores. O mercado só pode ser separado do restante da sociedade por sua pretendida racionalidade. A economia e a administração tratam de estabelecer seus marcos teóricos e conceituais. Não é pretensão desta tese discuti-los. O que se pode pretender é que o mercado se encontra integrado à sociedade e suas fronteiras são mais tênues do que se acreditava. Talvez, por essa razão, a confusão sobre as questões que não possuem uma delimitação mais evidente seja grande.

---

[123] Professor das disciplinas Empreendimentos Sociais e Administração de entidades sem fins Lucrativos, da universidade de Harvard,
[124] idem

O mesmo ocorre com a sociedade civil, quem fala em nome dela? As ONGs, o Terceiro Setor, ou os representantes eleitos pelo povo? Quando um dirigente empresarial fala sobre RSE está falando em nome do mercado, da sociedade civil ou como cidadão? Quando ocorre a mudança de papel?

Não se deve reduzir o caráter político da Sociedade Civil, associando-a com algumas de suas partes componentes. Denominar Sociedade Civil como Terceiro Setor leva a uma representação da parte pelo todo, pois o Terceiro Setor constitui uma área componente da Sociedade Civil e, portanto, não deve se equivaler a ela.

Embora - como alertou Fischer, anteriormente - possamos estabelecer que esse critério seja uma tipologia para estudos organizacionais, a confusão se estabelece para além das fronteiras dos referidos estudos, em prejuízo do bom entendimento dos significados mais familiares aos setores envolvidos.

A conclusão de Alves difere desta corrente de pensamento. Ela indica a necessidade de uma melhor, e mais específica, caracterização dos espaços em questão. Esta providência é essencial para que não se julgue um setor por meio de referenciais estranhos aos mesmos.

> Por um lado, há uma tentativa de reduzir o caráter político da "Sociedade Civil" ao transformá-la em um espaço de "prestação de serviços" com a finalidade "substituir o Estado". Por outro lado, excluindo organizações de finalidade lucrativa sa Sociedade Civil, os novos "ideólogos" pretendem "despolitizar" o mercado, tornando-o apenas objeto de considerações técnicas. (Alves, 2002, p. 116)

Não se está tentando dizer que é impossível a migração de conceitos de uma área para outra, somente que esse tipo de aplicação deve ser realizado com cautela, tomando a precaução de não ocorrer a colonização de um setor mais poderoso e melhor aparelhado, como é o caso das organizações de negócios, sobre outro menos suficiente, o caso da maioria das organizações da sociedade civil.

O termo Terceiro Setor foi traduzido do inglês *Third Sector*. Os economistas, principalmente americanos, foram os primeiros a se referirem a um setor que não era, nem Governo e nem Mercado. Graças a esse

reducionismo inicial, o termo será palco de intenso debate conceitual. (Alves, 2002) (Bava, 2000).

Nos EUA, o Terceiro Setor já possui uma tradição no vocabulário sociológico e empresarial, empregado mais comumente para se referir ao setor voluntariado e ao trabalho das organizações sem fins lucrativos da sociedade, a partir dos anos de 1970.

No Reino Unido, as atividades às quais o termo norte-americano inclui são mais conhecidas como as de Caridade, o que remete a uma origem religiosa, enfatizando o aspecto da obra caridosa a ser efetuada para o próximo, e mais recentemente, a noção de Filantropia, que seria seu contraponto moderno e humanista.

Na Europa continental, o termo mais empregado para se referir ao conjunto de ações a que se fez referência é ONG, cuja origem pós Segunda Guerra Mundial, já tratada anteriormente, remete às instâncias da ONU e à necessidade de se dialogar com instituições que não eram governo, como por exemplo, o Conselho Mundial das Igrejas, a Organização Internacional do Trabalho, ou a Cruz Vermelha.

Em função do financiamento que organismos e ONGs internacionais bancaram e ainda o fazem, o termo ONG acabou se fixando no Brasil e na América Latina, principalmente a partir da década de 1970. Sua associação com o movimento de resistências à ditadura militar levou a uma natural ligação com o discurso ideológico e à agenda das esquerdas.

No Brasil seu emprego assumiu uma abrangência mais ampla, confundindo-se com o Terceiro Setor propriamente dito. Na verdade, todos os termos mencionados: Caridade, Filantropia, Voluntariado, Organizações Sem fins Lucrativos, terminaram por se fundir com outras questões sociais, como a cidadania. Tal sobreposição de conceitos permite que se dê ao tema uma flexibilidade maior, enriquecendo a discussão sobre a interação desses vários setores.

Sobre a questão da nomenclatura, vê-se que as diferentes culturas tratam o tema segundo suas peculiaridades, o que cria muitas dificuldades para as pesquisas estabelecerem condições de semelhança em nível mundial. A

primeira, e até agora mais bem sucedida tentativa de se criar uma linguagem comum para tantos elementos distintos e simultaneamente, próximos, foi realizada em 1995, por iniciativa da *Johns Hopkins University,* e coordenada por Lester M. Salamon, diretor do Centro de Estudos da Sociedade Civil do *Johns Hopkins Institute for Policy Studies*.

O objetivo do projeto era aumentar o conhecimento sobre o imenso campo ocupado pelas atividades de hospitais, organizações comunitárias e humanitárias, escolas, creches e grupos de todos os gêneros. Este interesse tinha origem na visão de Salamon de que se vivia uma *revolução associativa* no mundo e que era necessário conhecer seus atores.

Segundo Salamon, a crise global a que já me referi na Apresentação, levou a necessidade de a sociedade civil se organizar. Assim, enquanto os governos, de algum modo, não dão conta do recado e vive-se um avanço do poder das corporações, as organizações não-lucrativas passaram a se esforçar mais, para suprir as lacunas geradas pelos motivos já analisados.

Partindo da premissa da revolução associativa, Salamon pode construir um guarda-chuva conceitual no qual couberam todos os diversos elementos da sociedade civil envolvidos no esforço de debelar a crise que já se prolongava por um tempo longo demais. Graças a essa providência, o termo Terceiro Setor pode ser recuperado em sua abrangência atual: engloba seus componentes não lucrativos e voluntariado, entre outros e rompe as peculiaridades nacionais que dificultavam o diálogo entre os pesquisadores. Sobre esse avanço, diz Alves

> Mediante o conceito de revolução associativa, os pesquisadores puderam liberar-se da pesada carga ideológica e de várias também pesadas tradições locais, que se condensavam na terminologia e na nomenclatura com as quais haviam trabalhado até então. (Alves, 2002 p.40)

Claro está que, se por um lado, facilitou a vida dos pesquisadores, por outro, lançou o termo na arena das disputas conceituais. A partir daí, com um entorno definitivamente proposto, os debates se intensificaram no intuito de estabelecer a hegemonia de um ou outro componente. O que se verá será o

Terceiro Setor sendo definido segundo a lógica que cada linha de pesquisa opera para conceber o funcionamento da sociedade.

É evidente que algumas condições não estavam conciliadas totalmente, como a questão das diferenças nacionais e das formas organizacionais diferentes, como se pode observar pela lista apresentada no início desse item. Para ultrapassar esse problema, os pesquisadores desenvolveram uma definição estrutural/operacional, a partir da qual pudesse identificar e selecionar as organizações a serem pesquisadas.

A definição, ainda hoje utilizada pelo *Center for Civil Society Studies,* considerava os seguintes itens: formalização (deviam ser registradas), natureza privada (não-governo), não distribuição de lucros (não há repasse de nenhuma natureza aos sócios), auto-gestão (sem dependência gerencial externa) e participação voluntária (tanto na gestão, quanto nas atividades-fins).

Dois problemas saltam aos olhos de saída: a definição se baseia no modelo americano do Terceiro Setor e engessa muito o perfil das organizações. No primeiro caso, permanecem muitas diferenças nacionais. No segundo, para dizer o mínimo, a informalidade é deixada de fora da pesquisa. Contudo, apesar desse engessamento, as pesquisas foram realizadas e trouxeram muita luz sobre o problema, inclusive no Brasil, como se viu. Seu grande mérito reside em ter trazido à tona o termo, expor o problema e oferecer um referencial para ser criticado. O que, convenhamos, é um avanço significativo.

Quando esteve no Brasil em outubro de 2002[125], por ocasião do seminário internacional "Perspectivas para o Terceiro Setor no século XXI",[126] Lester Salamon disse estar muito impressionado com o avanço do setor, no Brasil, desde a pesquisa de 1995 e que mais pesquisas precisam ser feitas para dar mais visibilidade e credibilidade ao setor.

O pesquisador é um crítico do atual sistema, chegando a afirmar que *como o socialismo, o capitalismo também fracassou*, e o Terceiro Setor tem um

[125] TORIKACHVILI, Silvia. *Pesquisador defende a parceria entre ONGs e os setores público e privado*. São Paulo: Valor Econômico, Caderno B, p. B2, 8 de outubro de 2002.

[126] Organizado pelo SENAC e o Consulado Geral dos EUA, em Campos do Jordão, São Paulo.

papel fundamental a desempenhar no novo sistema a ser construído. Para ele, reconhecer a interdependência dos três setores é um passo importante a ser dado, pois as parcerias e a colaboração são as únicas formas de enfrentar os desafios que se apresentam. *Nas democracias, a ciência da associação é a mãe de todas as ciências. O progresso de todo o resto depende do progresso que ela tenha alcançado*. (Salamon, 2002 apud Torikachvili, 2002)

8.4 As teorias sobre o Terceiro Setor

As origens do termo tiveram grande influência do pensamento econômico e, até meados da década de 1980 pelo menos, foram dominados pelo jargão dessa disciplina. A divisão aparentemente arbitrária, na verdade, reflete a visão da economia clássica segundo a qual a sociedade se divide em setores, conforme a finalidade econômica. Assim, os agentes sociais seriam de natureza jurídica pública, ou privada.

Por motivos ideológicos ou de insuficiência teórica, e ou conceitual, não há consenso sobre uma ordem natural, nos três setores que são considerados por esta abordagem; a prática, contudo, levou a que o governo fosse colocado em primeiro lugar, e essa é a forma como é tratado atualmente, pela maioria dos autores.

A terminologia mais comum é denominar os setores por sua atuação principal, ou seja, o Governo é público, o Mercado é privado. A necessidade de se romper esta polarização levou a se denominar o setor privado com atuação pública, como um Terceiro Setor, iniciando a popularização do termo.

O modelo implica uma classificação combinando o tipo de agente com as finalidades, resultando no setor que se pretende analisas. As combinações possíveis são:

Quadro 5 – Tipos de Setores Sociais

Agentes	Finalidade	Setor
Privados	Privada	Mercado
Públicos	Pública	Governo
Privados	Pública	Terceiro Setor
Públicos	Privada	Corrupção

Fonte: Fernandes (1994)[127]

Para Rubem Cezar Fernandes[128], o Mecenato também poderia ser incluído nesse conjunto de termos, devido à associação com a contribuição generosa realizada voluntariamente por cidadãos às artes e às ciências (Fernandes, 1994 e 2001[129]).

Alves (2002) em sua tese desenvolve algumas perspectivas sobre as teorias de origem do Terceiro Setor. Destacaremos aquelas que mais servem aos propósitos dessa tese. As teorias econômicas enfatizam que o Terceiro Setor nasce de uma falha de mercado, ou de governo que não são capazes de suprir as necessidades, principalmente de serviços, surgidos na sociedade. Há, portanto, uma ausência, ou uma insuficiência estrutural que deve ser suprida.

Segundo Weisbrod (1977 apud Alves, 2002), quando a carência ocorre, as pessoas procuram, ou formam organizações não lucrativas que providenciam os serviços e mesmo produtos que o mercado e o governo não conseguem suprir. Para que essa providência obtenha sucesso, segundo James (1987 apud Alves, 2002), há necessidade de existirem os *empreendedores sociais*, que tomam a iniciativa de providenciar produtos e serviços não disponíveis.

---

[127] FERNANDES, Rubem Cezar. Elos de uma cidadania planetária. www.rits.org.br. O presente artigo é uma tradução para o português de um original em inglês publicado sob o título: "Threads of Planetary Citizenship", in Miguel Darcy de Oliveira and Rajesh Tandon (eds), Citizens - Strengthening Global Civil Society, Civicus, Washington DC, 1994. A tradução foi feita por Beth Vieira.

[128] Fernandes é pequisador do ISER e do CIVICUS (Aliança Mundial para a participação dos cidadãos), instituto dedicado à divulgação do associativismo. Junto com Leilah Landim, foi um dos maiores divulgadores do Terceiro Setor no Brasil

[129] Fernandes, Rubem Cezar. *O que é o terceiro Setor?* www.rits.org.br

Entre as teorias ligadas à transformação do Estado, as mais interessantes para este caso são as que procuram ligar o surgimento do Terceiro Setor à falência do *Welfare State*. A tendência associativista deste setor permite suprir a incapacidade do Estado em cumprir com as obrigações assumidas pela política de bem-estar. Salamon (1995 apud Alves,2002) se destaca dentro dessa linha com sua proposta de *revolução associativa*.

A cooperação possibilitada por um Terceiro Setor superaria as oposições dualistas entre estado e iniciativa privada e ofereceria mais possibilidades de combinações, agora triangulares. As potencialidades de cooperação, por meio das parcerias, nas quais cada um dispõe de um capital específico seria a maior virtude desse modelo. A agilidade, proximidade e conhecimento do problema fornecem, às organizações não-lucrativas, o cacife necessário para negociar, em boas condições, com a iniciativa privada e a máquina social do governo.

Ainda dentro dessa vertente, há aqueles que defendem o surgimento do Terceiro Setor sob a perspectiva das ONGs. Já foi mostrado anteriormente que esse campo tem uma linha de desenvolvimento bastante específica devido às peculiaridades que cada país enfrenta em relação às razões de existir um setor não lucrativo e não governamental. Viu-se que, no Brasil e na América Latina, essas associações frutificaram-se na resistência ao autoritarismo, o que as difere de suas congêneres européias e norte-americanas. Na Ásia, originaram-se das missões religiosas e caritativas.

Uma das idéias mais interessantes sob essa linha é a *perspectiva estufa* de Helmut Anheier, pesquisador que trabalhou junto com Lester Salamon, no projeto *Johns Hopkins* e na difusão do Terceiro Setor. Para ele, os investidores internacionais dão preferência às organizações não-lucrativas, no fomento ao desenvolvimento social, pela *performance* melhor que elas oferecem em relação aos governos, ou outros formatos organizacionais, de países sub-desenvolvidos, ou em desenvolvimento. (Anheier, 1987 apud Alves, 2002)

As teorias que enfatizam o relacionamento entre o capitalismo e o surgimento do Terceiro Setor como a de Abzug e Webb (1996 apud Alves, 2002) oferecem uma ilustre explicação sobre o importante papel que as organizações desse setor desempenham na transição, para uma nova ordem

capitalista. As organizações não lucrativas funcionam como *babás e faxineiras* do sistema, prestando assistência aos desamparados que se multiplicam em períodos de mudança do capitalismo, permitindo que as organizações lucrativas continuem se desenvolvendo e criando condições à legitimação do sistema tal como ele está.

Essas teorias de causa e efeito, como discutiremos mais adiante, têm um problema de base ao ignorar que as relações de interdependência no macrossistema social tornam difícil precisar o que veio antes ou depois. Além de reificar o capitalismo ignorando que organizações não lucrativas existiram em outros momentos da história e que o próprio capitalismo depende bastante do contexto social em que se desenvolve historicamente, cujos agentes funcionam, também, como fornecedores, e ou como clientes.

Uma última perspectiva a ser considerada é a Teoria das Origens Sociais de Salamon e Anheier (1998 apud Alves, 2002); seu destaque se deve, principalmente, porque procura evitar a armadilha anterior, ao julgar uma dinâmica de interações mais complexa e dependente do desenvolvimento histórico das sociedades.

O Terceiro Setor não nasce a partir de um elemento central, ou universal que seja comum a todos os lugares. Deve-se ponderar sempre todo o conjunto de combinações e interações complexas que cada circunstância propicia. Essa é a razão pela qual ele toma formatos distintos nas diferentes sociedades.

> Organizações não-lucrativas não são apenas provedores de serviços e bens públicos, mas fatores importantes de coordenação política e social (...) elas são firmemente incrustadas nas estruturas econômicas e sociais dominantes. (Salamon e Anheier 1998 p. 227 apud Alves, 2002 p. 89).

Ao observar a complexidade dessas interações, tal abordagem, além de permitir que se descreva a dinâmica e os jogos de poder entre os agentes sociais, ultrapassa os limites dos setores, tornando-os intercomunicantes e interdependentes. Trata-se de uma abertura importante para que se rompam os limites microeconômicos, nos quais grande parte das teorias apresentadas se viu aprisionada.

As origens históricas do termo agora ficam enriquecidas pela contribuição dos fundamentos teóricos que permitiram seu estabelecimento como campo disciplinar. Entretanto, embora já se saiba o tema, há uma grande divergência sobre o que ele significa. É necessário se discutir a conceituação à luz de sua origem.

Alves apresenta, além dos já citados, a economia social, termo de origem francesa que se aplica ao mesmo campo do Terceiro Setor. Para ele, o debate que enfatiza esta noção *tem feito avançar a importante discussão sobre o conceito de 'economia solidária' em que se discutem formações como o cooperativismo e autogestão*. (Alves, 2002 p.34)

A atenção que os autores que defendem a economia solidária dão à escala microscópica da economia, abastecida pelo microcrédito, é importante para o Terceiro Setor, na medida em que ultrapassa os limites macro-econômicos do discurso governamental e se atêm ao problema vivido no dia-a-dia pela população.

No Brasil, por enquanto com poucas publicações, destaca-se Paul Singer que recupera a questão da solidariedade versus a competição na economia, oferecendo a associação como uma solução, para os contratos desiguais que se fazem por conta da diferença de forças entre partes contratantes. Para ele, a economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva, ou associada do capital e o direito à liberdade individual. (Singer, 2002 p. 10)

Colocando-se nesse espectro do problema, Singer vai à contra-mão da maioria dos autores que buscam uma convivência no sistema "tal como ele está" e flanqueiam a discussão estrutural desse problema. Como contribuição de exemplos da economia solidária, Singer apresenta a experiência do *Grameen Bank* (Banco da Aldeia), a celebrada iniciativa de Muhammad Yunus, em Babgladesh. A principal contribuição de Yunus, chamado o banqueiro dos pobres foi demonstrar o valor que a população mais humilde dá ao aspecto simbólico de possuir uma conta em banco, talão de cheque, etc. As pessoas se cotizavam para alcançar o valor mínimo a ser depositado e aprendiam a escrever e a ler, somente para poder assinar o talão. Era, sem dúvida, um exercício de cidadania. (Yunus, 2000)

A experiência francesa já dura algumas décadas, e um dos maiores difusores dessas conquistas é um ativo participante do Fórum Social Mundial, Henri Rouillé d'Orfeuil. Para ele, a troca de experiências é uma função essencial, assim como estabelecer locais de discussão permanentes para aumentar o poder da economia-cidadã, como ele a denomina. É sua a idéia do Finansol, um Fórum do investimento responsável e, também, a de uma espécie de Banco Mundial para o microcrédito.

Na França, a economia social já é responsável pelo emprego de mais de um milhão e setecentas mil pessoas, ou seja, 7,7% do total de empregos. São empresas de pessoas que dialogam com empresas de capital (Rouillé d'Orfeuil, 2002 p.46)

Fernandes vê uma recuperação bem vinda do debate sobre a Sociedade Civil que foi impulsionada por essas questões. Em uma época polarizada pelo conflito da Guerra Fria, o Estado e o Mercado atraíam a atenção geral, atados que estavam às suas fronteiras ideológicas e econômicas. Discutir um espaço que não fosse domínio do governo, ou do mercado trouxe de volta um espaço coletivo e pertencente ao cidadão, com forte componente simbólico e, portanto cultural, anterior ao político.

O termo Organizações da Sociedade Civil (OSC) começa a ganhar forma, a partir dessa época, e sua difusão muito ajudou a popularizar o conceito. Não sendo nem um (Estado), nem outro (Mercado), era bastante natural que muitos se referissem a este espaço como o Terceiro Setor. A definição oferecida por Fernandes esclarece a facilidade com que se podem confundir os conceitos:

> pode-se dizer que o 'Terceiro Setor' é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não] governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (Fernandes, 2001 p.3)

Como se vê, a utilização do termo revela os problemas inerentes à sua natural polissemia. Fernandes reconhece que os termos se sobrepõem. Os termos Filantropia e Caridade podem ser contrapostos, assim como Cidadania

e Mecenato, caso não sejam devidamente operacionalizados para o objetivo a que se pretende. Mas, nesta sobreposição, residem talvez a riqueza do problema e as possibilidades do debate.

Se por um lado, os termos não podem ser confundidos, tampouco podem ser doravante separados dentro do verdadeiro guarda-chuva conceitual do Terceiro Setor. *Perdem a dureza da contradição radical e dão lugar a um jogo complexo e instável de oposições e complementaridades* (Fernandes, 2001 p.4). Mas a sobreposição de termos incita o debate e pode-se vê-la como um obstáculo à melhor compreensão de seus significados. Uma separação estanque entre os três setores pode levar a uma responsabilização da sociedade civil pela atual crise.

É preciso entender que o cerne da questão não está necessariamente em dividir o todo social em três ou mais setores, mas nas inter-relações deles. Quando se aborda o problema com a visão de compartimentos estanques e não comunicantes, o resultado da análise pode ser diferente. De qualquer forma, a diversidade tem o valor de apontar maior número de vertentes.

Para Bava (2000)[130] todo cuidado é pouco para se lidar com essas questões. A teoria de que o Estado não dá conta do recado nas questões sociais e correlatas, sendo incapaz de executar suas responsabilidades e a conseqüente transferência desse ônus para as empresas e as organizações não lucrativas, têm sido assimiladas sem muita discussão.

> Ao classificar a sociedade nestes três setores estanques, esta teoria suprime o espaço da política, da discussão, da polis, das relações entre Estado, Mercado e Sociedade Civil. Suprime o espaço da invenção democrática, de um novo pacto de regulação social. (Bava, 2000 p. 47)

O mérito dessa teoria é reafirmar a importância da Sociedade Civil na estruturação da ordem social e da reforma de suas instituições. Este ganho de importância, porém, pode ser anulado pela aceitação quase geral do *status quo*. O questionamento da atual lógica do poder fica fora do debate, e a questão perde sua força criativa.

[130] Silvio Caccia Bava, ex-presidente da ABONG, é outro histórico militante pela difusão do trabalho e função das ONGs e do Terceiro Setor.

A grande vitalidade que se observa nessas instituições da sociedade civil é um grande indicador de que aí reside a possibilidade de se alimentar o debate com maior diversidade de opiniões. Sua legitimidade se dá por sua origem, pois nasce de um espaço que é a representação da sociedade em si, com suas interações, sinapses e cruzamentos processando-se no próprio ritmo dos movimentos que aí tem origem e destino.

A própria noção do que é público e o que é privado fica em suspense, aguardando um melhor enquadramento das responsabilidades individuais e coletivas. Como nós já havíamos procedido anteriormente sobre a questão da responsabilidade social, ele argumenta que a responsabilidade pública é de todos, o que é corroborado pela Constituição de 1988. Defende que, ao se chamar as ações realizadas sob o imenso guarda-chuva do Terceiro Setor, ele se empodera (*empowerment*) de grande amplitude.

> Chamando-as [as ações] por um único nome obtém-se uma idéia maior de sua escala, que na verdade é co-extensiva à própria de Estado. No limite, não há serviço público que não possa, em alguma medida, ser trabalhado pelas iniciativas particulares. (Fernandes, 2001 p. 5)

Dessa forma, o problema da confusão de conceitos vem junto com o pacote, o que quer dizer: ganha em amplitude, perde em precisão. Trata-se de um grande dilema. A solução de Fernandes, nesse caso, parece estar se atendo à rápida difusão e assimilação do conceito.

O núcleo mais forte dessa teoria está nos EUA. Autores, como Jeremy Rifkin e Peter Drucker, têm ajudado a difundir o desenvolvimento de um Terceiro Setor, devido ao recuo do Estado nas questões comunitárias. Ambos os autores são bastante considerados e populares na comunidade empresarial. Suas opiniões foram selecionadas por serem referência para a comunidade de negócios e terem, por essa razão, o impacto potencializado sobre o público fora dos muros da academia.

A visão de Drucker (2002) sobre o Terceiro Setor se situa em um meio termo, entre a ilusão de um mercado-puro, de um lado e o socialismo, do outro. O autor é um defensor de que a economia dos fundos de pensão democratizou o mercado, ao juntar as pequenas economias em poderosos fundos mútuos de investimento que se equilibram entre as tendências de mercado e os perfis de

seus investidores. Assim, muitos desses fundos têm um perfil social, ao aplicar somente em empresas que respeitam o ambiente, ou praticam assistência social.

A estrutura tradicional da sociedade está se modificando por conta das transformações profundas por que o mundo está passando. De fato, para ele, entramos em uma *próxima sociedade*, na qual o fracasso, ou o sucesso das empresas estará profundamente vinculado, não mais totalmente às mudanças econômicas, mas às que trarão os maiores desafios no futuro, ou seja as transformações sociais.

O Terceiro Setor seria, portanto, formado por uma sinergia de interesses na qual se canalizam várias forças e tendências desta era de transformações: a incompetência do governo em lidar com pequenas questões sociais pela tendência natural em se preocupar com macroquestões nacionais; o interesse do setor de fundos de investimentos democratizados em manter uma sintonia com seus investidores; o fortalecimento da sociedade civil por conta da formação de organizações não lucrativas que dispõem do trabalho voluntário para suas atividades; a necessidade do mundo empresarial em ter um setor que possa executar ações para as quais se encontra despreparado, por sua natureza.

> O Estado tende a definir um problema de uma forma padronizada e a monopolizar a solução... É claro que o mercado, com sua motivação única de lucro, simplesmente não tem interesse nem capacidade para lidar com os problemas sociais. (Drucker, 2002 p. 116)

Já há algum tempo, Rifkin vem propagando argumentos semelhantes, mas indo um pouco além, defendendo a idéia de que o Terceiro Setor, também conhecido como *setor independente ou voluntário*, é um setor histórico e tradicional na formação da nação americana. Ele considera que esse espaço público independente foi invadido por ações governamentais, e privadas que o descaracterizaram durante muito tempo. Agora que os dois setores responsáveis por isso estão recuando, o espaço comunitário se torna a fonte de um novo tipo de arranjo social, que ele denomina de *era pós-mercado*.

Esse crescimento leva ao choque de duas instâncias de significados: de um lado, o simbólico revelado pelos valores comunitários e pelo outro os

materiais, representados pelo capital privado. Por exemplo, as medidas sobre recuperação de deficientes, solidariedade, etc., ainda não têm equivalentes contábeis universais no sistema de mercado. (Rifkin, 1995)

Ao transferir a responsabilidade pela coesão social ao Terceiro Setor e atribuir a ele uma quase independência - mesmo que esse estabeleça parcerias com governo e empresas privadas - somente se logram amenizar os efeitos da lógica do sistema em curso, sem mudar seu rumo.

> Organizações do terceiro setor provavelmente também assumirão a tarefa de fornecer cada vez mais serviços básicos, em função dos cortes na ajuda governamental e assistência a pessoas e comunidades carentes. (Rifkin, 1995 p 272)

Aí pode residir o perigo. Aceitar o recuo do governo de suas atribuições e transferi-las à comunidade é abrir um espaço para a iniciativa privada ocupar. Se não forem estabelecidas parcerias, quem executará essas ações e com que financiamento? A sociedade obtém seu rendimento do trabalho, ou do capital, e ambos necessitam da atividade econômica para se realizar; o governo igualmente obtém recursos, por meio de impostos cobrados sobre essas mesmas atividades. Assim, as inter-relações necessitam continuar ocorrendo para que essa proposta seja viável.

8.5 A complexidade do tema e a ultrapassagem sobre modelos reducionistas

O tema é complexo o que equivale a dizer que não pode ser simplificável. A cultura é uma *palavra-armadilha*, como afirmou Morin (2002). Mas não é possível evitar agora essa questão. Explorá-la, mesmo que superficialmente, será suficiente para estabelecer o marco conceitual dessa questão e levará a compreender melhor que forças estão em jogo. Considerar a sociedade em setores constitui um caminho que precisa ser bem delimitado para não se incorrer em enganos perigosos. O princípio que se tem que determinar é o da recursividade e não, o da linearidade.

Carvalho (2003) pondera que a cultura é um espaço de luta entre a ordem e o caos, não sendo possível supor que ela seja a mera soma de suas partes. E, muito menos, que seja um sistema funcional, um fluxo qualquer das atividades humanas. A cultura é uma bricolagem *que se define basicamente, pela ausência de um projeto que ajuste, de modo linear e causal, meios e fins*. (p.9)

Na cultura, desfazem-se as dualidades que se criam entre arte e ciência, ou mito e razão. Seu papel é de reelaborar e rearranjar os componentes que transitam pelo espaço social. Tem, portanto, um papel criador de significados, sempre novos, sempre prontos a romper com os obstáculos que impedem sua manifestação. Encontrar os canais adequados para a concretização é o desafio que se apresenta.

Sua crítica ao relativismo – que impregna a proposta de Rifkin e todos os que pretendem separar a sociedade em unidades estanques – é bem-vinda, a um mundo cada vez mais dominado por esse pensamento.

> Para o relativismo, as culturas são unidades auto-suficientes, fechadas e coerentes em si mesmas. Se essa condição pôde evitar uma prevenção contra invasões externas, nos dias atuais ela representa uma defesa identitária regressiva... (Carvalho, 2003 p.8)

Rifkin (2001), ao colocar dessa forma questões tão importantes, reduz o problema em lugar de ampliá-lo. *A economia é uma instituição derivada em outro sentido. A produção cultural é sempre emprestada da esfera cultural. Ela nunca se origina na esfera comercial.* (p.203)

Para Morin (2002), estas experiências não devem ser isoladas. A cultura é um sistema dialético que viabiliza a troca de experiências existenciais e saberes constituídos. *A relação com a experiência é bivetorial*. Esta concepção permite ver, na relação homem-sociedade, seus aspectos recursivos (não é possível enxergar linearilidade entre causa e efeito), como também seus aspectos dialógicos (termos irreconciliáveis podem ser associados).

Acrescentando-se o princípio hologramático (a parte e o todo têm a totalidade da informação do sistema), obtemos os três operadores dos sistemas complexos na proposta de Edgar Morin. Ao enumerar suas

observações essenciais para o entendimento da cultura, obtém-se um entendimento melhor do que ele pretende.

> a) Concebemos a cultura como um sistema metabolizante, isto é que assegura as trocas... entre os indivíduos, entre o indivíduo e a sociedade, entre a sociedade e cosmos. b) Este sistema deve ser articulado à totalidade do sistema social... Pode-se igualmente conceber a cultura como realidade econômica, social, ideológica e articulá-la às outras dimensões sociais... (Morin, 2002 p.186-187)

Mesmo com toda a culpa que se pode imputar ao governo pelo fracasso das tentativas do bem-estar social (*Welfare State*), não é possível sacá-lo do jogo, pois não se pode abrir mão do poder financeiro que ainda se encontra concentrado neste setor. Não se pode simplesmente substituí-lo pela iniciativa privada. O exemplo dos gastos do governo brasileiro nos forneceu a verdadeira dimensão do problema.

Em meados da década de 1990, Lester Salamon mostrava o quanto ainda se depende dos governos para a assistência social. Em uma pesquisa realizada em sete países: EUA, Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão, os resultados mostram a força do governo e dos impostos para o apoio às obras sociais.

> A fonte principal de apoio são as taxas e os encargos sobre os serviços, que representam 47%da renda do Terceiro Setor nesses países sete países. A segunda mais importante é o governo, que entra com 43%. As doações de particulares, de indivíduos, fundações e empresas, ao contrário, não passam de 10%. (Salamon, 1997 p. 99 apud Bava, 2000 p. 48)

Nesse impasse resta a tarefa de fazê-los dialogar e ajudar a processar uma ultrapassagem dos conflitos. Na análise de Fernandes a amplitude do problema se dá pelas próprias sinapses que provoca com sua capilaridade temática e disciplinar.

Sua idéia de que o Terceiro Setor funciona como um *contraponto às ações do governo*, aponta para o fato de que certos bens e serviços públicos resultam em um somatório de esforços que o governo não tem condições de resolver sozinho. As políticas macroeconômicas e os macrossistemas que são

da alçada do governo não mais conseguem suprir as micronecessidades que crescem em função da aceleração dos mecanismos de mercado.

Entretanto, é sobre a questão do serviço público, trabalhado pela iniciativa particular, que obriga a proposta a olhar para o outro lado. O Terceiro Setor deve ser visto, também, como um *contraponto às ações de mercado*. Em sua visão, o coletivo se abre ao individual de uma forma mais ampla do que a tradicional. Sempre houve, em alguma medida, um chamamento à participação do indivíduo na comunidade, seja de ordem religiosa, política ou militar. Nessa linha, a associação da caridade (religiosa) e filantropia (moral), com a cidadania (política ou militar) era o esteio da coletividade, do espaço público.

O raciocínio vai um pouco mais adiante; trata-se de estender essa noção para o mercado que se torna co-extensivo do Terceiro Setor. Dessa forma, entende-se que não há intervenção no mercado que não deva ser alvo de controle sobre suas conseqüências. Mas o reverso também é verdadeiro, pois não há ação no mercado que não tenha uma reciprocidade, apresentada na forma de demanda.

Este aparente paradoxo equivale a dizer que na coletividade, a presença da atividade econômica é indício de uma necessidade não satisfeita, seja de caráter simbólico, ou físico. Pode-se estender esse pensamento para as ações do governo sem perda de sua precisão.

> A presença de um 'Terceiro Setor' sinaliza, contudo, que o mercado não satisfaz a totalidade das necessidades e dos interesses efetivamente manifestos, em meio aos quais se movimenta. O mercado gera demandas que não consegue satisfazer, lança mão de recursos humanos, simbólicos e ambientais que não consegue repor. Uma parte substancial das condições que viabilizam o mercado precisa ser atendida por investimentos sem fins lucrativos. (Fernandes, 2002 p.5)

A pressão que vem da sociedade para o maior envolvimento das empresas nesse *mercado não lucrativo,* vem dessa constatação. Há uma macronecessidade de criar valor para maior número de indivíduos, por meio de ações que não se enquadram no lado lucrativo do balanço das empresas.

A abertura conceitual e simbólica que esse fato acarreta é de enorme importância. O contraste com a dicotomia: Estado x Mercado é evidente por si

mesmo; ao triangular com um suposto Terceiro Setor, permite-se entrar com mais um elemento na equação, aliviando a carga daquela bipolaridade. E, diga-se, introduz-se um elemento que é simultaneamente parte do problema e parte da solução. A proposta trinitária recupera um pensamento tradicional e *empresta um sentido maior aos elementos que o compõem*.

> A participação cidadã passa a ser reconhecida como uma condição necessária à consolidação das instituições. Estimula o desenvolvimento da filantropia empresarial, para que obtenha maior valor na estrutura da empresa, enquanto investimento de longo prazo. De uma atividade marginal fruto de idiossincrasias pessoais, passa a ser promovida como um indicador de qualidade empresarial. (Fernandes, 2001 p.6)

O Terceiro Setor, simultaneamente origem e destino das atividades do Estado e do Mercado, projeta com essa sinergia *uma visão integrada da vida pública*. Existe uma complementaridade que não pode ser desconsiderada e nem negligenciada. Não se pode conceber a sociedade sem essas interações interdependentes. Ao Terceiro Setor, interessa que tanto Estado, quanto as empresas, sejam eficientes.

> Com efeito, por definição, o terceiro Setor não é capaz de regulamentar-se segundo normas de aceitação universal. Constituído pela multiplicidade dos indivíduos, grupos e instituições, carece de mecanismos de representação geral. Não há em seu interior, quem possa falar e agir em nome de todos. É pelos mecanismos e pela simbologia da representação política que a autoridade legal se faz valer. (Fernandes, 2001 p.7)

O diálogo entre o Terceiro Setor e as empresas tem que se pautar por uma economia de trocas de competências. Produtividade, tampouco capacidade de investimento são forças desse setor, como é daquele. Por outro lado, o que falta em eficiência e capacitação nesse quesito, sobra em criatividade. De fato, a eficácia do Terceiro Setor se processa no nível simbólico em complemento ao nível físico do capital e dos recursos organizacionais. Essa complementaridade se expressa por meio de parcerias que se estabelecem entre os setores.

> A visão integradora, dada pela complementaridade entre os três setores não exclui conflitos, é claro. Pressupõe mesmo que existam, no interior de cada setor e entre eles... Sua sorte depende de múltiplos fatores, alguns previsíveis, outros não. Entre esses fatores de combinatória imponderável está a própria crença de que a integração é possível". (Fernandes, 2001 p. 8)

Na visão de Fernandes, a disseminação da idéia de um Terceiro Setor, ainda que peque pelos múltiplos elementos que se abrigam em seu guarda-chuva conceitual, vale a pena, pois aumenta as chances de integração e incorporação na sociedade.

Recentemente, o GIFE divulgou um texto de Salamon, reproduzido do jornal *The Cronicle of Philantropy* (8/1/2004), no qual o pesquisador alertou para as várias ameaças que rondam o Terceiro Setor, nos EUA[131]. O interesse pela avaliação do veterano pesquisador aumentou, porque a evolução daquele setor naquele país começou antes de todos os outros lugares; obteve um grande impulso nas duas últimas décadas e se desenvolveu na maior economia do mundo. O que lá ocorreu consistiu um importante referencial mundial.

Segundo Salamon, nos últimos vinte anos, houve um enorme crescimento do setor não lucrativo americano, devido principalmente às alianças com a iniciativa privada. Pode-se dizer que o pessoal de lá fez a lição pregada pelo próprio pesquisador, por meio dos cinco desafios que ele mencionou em suas passagens pelo Brasil.

Em 1997, quando esteve no Brasil pela primeira vez, Salamon havia dito que as organizações sem fins lucrativos tinham quatro desafios pela frente. Em 2002, ele acrescentou mais um à lista, a justiça. Agora são: eficácia (profissionalismo da gestão), legitimidade (legalização), sustentabilidade (promoção da filantropia e parcerias com outras organizações não lucrativas), parceria (com as empresas) e justiça (seguir fielmente sua missão social)[132].

---

[131] SALAMON, Lester M. Terceiro Setor enfrenta diversas ameaças. GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 08/03/2004. Disponível em: <http:\\ www.gife.org.br/redegifeonline_notícias> Acesso em: 3 abril 2005

[132] Salamon avalia os quatro desafios do terceiro setor e propõe mais um. GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 7/10/2002.

Segundo Salamon, as organizações que compõem o Terceiro Setor dos EUA estão na seguinte situação: adquiriram maior profissionalismo na gestão, incorporando métodos apreendidos com a iniciativa privada e, com ela, fizeram parcerias proveitosas em novos serviços e empreendimentos comerciais, tornaram-se sustentáveis financeiramente e mostraram um dinamismo ímpar para um setor que nunca foi referência organizacional. Em suma, reinventaram o setor.

Tal evolução, contudo, trouxe também uma série de riscos, entre eles: crise de identidade, devido à tensão entre seu objetivo social e o novo perfil competitivo de mercado que adquiriram; maior pressão sobre os dirigentes que têm que se profissionalizar, indo além de seu conhecimento na área-fim; crescente ameaça à missão social pela mudança no direcionamento dos esforços, atraídos que foram em direção ao mercado; pequenos grupos estão ameaçados pela formação de grandes organizações não lucrativas; corrosão na confiança pública, devido à ultrapassagem do limite do voluntariado desinteressado.

> O que tudo isso sugere é um desequilíbrio entre a 'distinção imperativa' do mundo não-lucrativo, isto é, as ações que as organizações fazem para permanecerem diferenciadas e, portanto, justificar impostos distintos e outros privilégios que elas usufruem, e sua 'sobrevivência forçada', ou seja, os papéis que elas acaba desempenhando para continuar a existir. Atualmente, a balança anda pendendo para o lado da última opção. (Salamon, 2004 p.2)

O que se observa pela análise de Salamon é uma distorção dos objetivos históricos e dos valores básicos do setor não lucrativo, que em seu parecer, tem que voltar a essas bases e se reencontrar. Um dos grandes desafios é romper a barreira do desconhecimento sobre suas atividades, pois a maioria dos americanos não tem noção do funcionamento da maioria das organizações.

> Para remediar isso, é preciso desenvolver uma boa comunicação e iniciar um intenso esforço de convencimento público. Isso não deve ser confundido com o ritual de celebrações das ações sociais e do voluntariado que os departamentos de relações públicas de muitas organizações acabam

> fazendo... Isso vai requerer, por exemplo, um reconhecimento mais explícito da longa e substancial parceria do terceiro setor com o Estado... (Salamon, 2004 p. 2)

Partindo de um veterano pesquisador da área, a assertiva torna-se, mais ainda, motivo de reflexão para todos os envolvidos neste movimento. No próximo capítulo veremos como esta espécie de caos conceitual se aplica no caso brasileiro.

Capítulo 9 – RSE no Brasil: a Ética e o Marketing

9.1 O movimento em busca de um conceito

O maior desafio da RSE no Brasil é intensificar o diálogo entre todas partes envolvidas para ampliar a compreensão do seu significado e alcance. O movimento se desenvolveu em nosso país, com uma velocidade notável, a partir do final da década de 1990, principalmente, por intermédio do grande impulso proporcionado pelos institutos e fundações analisados no capítulo anterior. O grande avanço alcançado foi registrado pelos meios de comunicação que a ele deram uma atenção privilegiada, contribuindo para sua difusão.

Como em todos os avanços rápidos, o movimento da RSE ressente-se de uma reflexão mais profunda sobre os problemas que a originaram em contraste com a profusão de ferramentas, relatórios sociais e modelos de gestão social disponibilizados em dezenas de sítios, publicações periódicas e livros. Tal procedimento é natural do pensamento empresarial, sempre em busca de modelos que permitam a melhor execução de suas estratégias de negócio. Sendo a RSE, como já vimos uma estratégia, não é de se espantar que as empresas assim procedam.

Como mencionado, a badalação do movimento de RSE foi bastante grande no final da década de 1990, coincidindo com a criação da maioria dos institutos e fundações ligadas às empresas, e pela exposição das ONGs nos meios de comunicação. Por esta razão, estabeleceu-se, como veremos logo adiante, um diferencial assimétrico entre o esforço esporádico e tradicional, de cunho filantrópico, e os programas permanentes, característicos de uma estratégia mais definida, garantidores de um caráter processual a estas iniciativas.

Todos os setores necessitavam de legitimação, inclusive o governamental, que se esforçou por estabelecer o princípio de parcerias, por meio da Comunidade Solidária, criada em 1995, pelo governo Fernando Henrique Cardoso. As empresas buscavam uma forma de ajustar os negócios

à necessidade de participação social; sem dúvida, uma forma de institucionalizá-los, em um novo formato, diverso do tradicional que tem como base a propriedade e a liberdade de mercado.

Logo ficou claro que ações esporádicas não legitimariam o movimento, sob o risco de serem confundidos, pelo público, com ações de marketing, ou poderiam seguir o mesmo caminho que outras ferramentas de gestão, como *total quality management*, *just in time* e outras que sofreram grande desgaste e se banalizaram. (Nassar, apud Safatle, 2004 p.6)[133].

> O discurso da responsabilidade social é terminal, o que vai diferenciar as empresas é a sustentabilidade histórica... Não acredito na responsabilidade exercida de forma isolada e momentânea. (Nassar, apud Safatle, 2004 p.6)[134].

As empresas se moveram rapidamente para impor, à agenda de discussão, o ponto de vista do modelo de gestão, mais favorável a elas. O esforço dos institutos, principalmente o Instituto Ethos e o GIFE, foi bem sucedido, pois nesse sentido a discussão se orientou até recentemente. Houve, também, para este cenário, a contribuição da comunidade acadêmica que demorou a compreender a profundidade dos temas que se inter-relacionavam sob o guarda-chuva temático da responsabilidade social empresarial.

Os números que pudemos levantar em pesquisas realizadas junto aos órgãos especializados e meios de comunicação confirmam a hipótese de que o estímulo para se pensar a RSE coincide com a propagação iniciada no final da década de 1990 por Institutos como o Ethos. FIDES e GIFE. Fizemos uma pesquisa primária, realizada na Plataforma Lattes[135], do CNPQ[136], com o intuito de escolher as palavras-chave que nos orientaram a partir de então.

---

[133] SAFATLE, A. Brasil, mostra a tua cara. Carta Capital, p. 6-7, agosto de 2004. www.cartacapital.com.br

[134] Paulo Nassar é professor da Escola de Comunicações e Artes - ECA, da Universidade de São Paulo-USP e presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE.

[135] A Plataforma Lattes é um sistema integrado de currículos de pesquisadores, diretórios, instituições e informações sobre o fomento à pesquisa de ciência e tecnologia, pertencente ao CNPQ.

[136] O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ é uma Fundação ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. Disponível em: <http:\\ www.cnpq.br> Acesso em: 21 de março 2005

A busca foi pela produção científica e tecnológica nos currículos contidos na base de dados e atualizados nos últimos dezoito meses, o que nos revelou o interesse dos pesquisadores pelo assunto. O item “Responsabilidade Social” demonstra a popularidade do tema, mas foi descartado por englobar todas as outras palavras-chave e, também, por incluir temas muito específicos, como os de áreas médicas e biológicas. Para nossos propósitos, foi necessário somente ficar com aqueles que classificavam o tipo de responsabilidade a que se referiam. A tabela mostra a classificação geral das palavras-chave.

Tabela 1 – Currículos na Plataforma Lattes - CNPQ

	Tema		Atualizados nos últimos três anos
1º	Responsabilidade Social	1.771	
4º	Responsabilidade Social Empresarial	129	135
6º	Responsabilidade Social Corporativa	99	99
2º	Responsabilidade Social das Empresas	211	224
11º	Responsabilidade Social dos Negócios	0	
7º	Cidadania Empresarial	55	
9º	Cidadania Corporativa	26	
8º	Ética nos Negócios	35	
5º	Ética Empresarial	102	104
3º	Filantropia	168	187
10º	Filantropia Empresarial	24	

Fonte: Plataforma Lattes-CNPQ

Doravante consideraremos somente as palavras-chave classificadas entre o segundo e o sexto lugar e, em alguns casos, estaremos somando resultados para facilitar a exposição, sempre que necessário. As áreas que mais se destacam nas pesquisas das palavras-chave selecionadas são: Administração, com cento e vinte e seis currículos, seguido pela Sociologia, com setenta e três currículos e Comunicação, com quarenta e oito currículos. A multidisciplinaridade que o tema sugere pode levar muitos currículos a se repetirem em mais de uma área, mas o fato é irrelevante para o argumento.

Escolhidas as palavras-chave, pudemos então levantar a produção de trabalhos científicos no Banco de Teses e Dissertações do CAPES[137] (limitada

[137] Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior – CAPES, ligado ao Ministério da Educação. É atualmente uma Fundação Pública e o órgão responsável pelo Plano Nacional de Pós-Graduação Stricto Sensu. Disponível em: <http:\\ www.capes.gov.br> Acesso em: 30 de março 2005

até 2001) e do IBICT[138], para verificarmos a relação entre a produção anterior e posterior ao ano de 1998. Apresentamos o total das palavras-chave destacadas na Tabela anterior. O resultado no CAPES foi de vinte e três trabalhos até 1998 contra cinqüenta e três trabalhos, no acumulado até 2001, um aumento de mais de130% no período. NO IBICT, o resultado apresentou onze trabalhos até 1998 contra noventa e nove até 2004, um aumento mais significativo ainda, nove vezes maior.

Os números do CAPES e do IBICT nos revelam que, após 1998, a produção de trabalhos sobre a RSE cresceu bastante, mas seria precipitado estabelecer a razão precisa para este fato. Podemos, somente, inferir que o aumento do interesse coincidiu com a ampliação da cobertura do tema pelos meios de comunicação.

Para entender este aspecto do problema, procedemos a uma pesquisa na Folha de S. Paulo - FSP[139], com o propósito de verificar como o assunto foi coberto pela imprensa escrita diária. A razão da escolha é puramente amostral, e não comparativa; por esta razão, entendemos que não houve necessidade de ampliá-la com outros periódicos.

Em 1997, a FSP fez cento e quarenta e sete menções em alguma das palavras-chave da pesquisa; em 1998, foram cento e noventa, saltando para duzentos e noventa em 1999. A partir de então, o número médio de menções para os anos de 2000 até 2004 foi de duzentos e sessenta e duas. Embora em queda relativamente aos dois anos de pico do assunto, o número médio dos anos seguintes ainda é 70% maior do que em1997.

Outras pesquisas sustentam a ampliação do interesse pelo tema, como a realizada na Biblioteca Nacional, [140] que mostrou o registro de quatro publicações até 1997 e sessenta e uma para o período de 1998 até 2003. O número é impressionante, mas não é preciso. A atualização dos registros deixa

[138] Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT é um órgão ligado ao Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT e tem como objetivo agregar e integrar informações científicas. Disponível em: <http:\\ www.ibict.br> Acesso em: 20 março 2005

[139] A escolha deste periódico se deu por razões práticas de acesso ao site. Disponível em: <http:\\ www.uol.com.br> Acesso em: 22 de março 2005.

[140] A Fundação Biblioteca Nacional é vinculada ao Ministério da Cultura. É considerada a maior biblioteca da América Latina e a oitava Biblioteca nacional do mundo, coordena o sistema nacional de bibliotecas e é responsável pela promoção do autor e do livro brasileiro. Disponível em: <http:\\ www.abn.br> Acesso em: 1 de abril 2005.

muito a desejar, pois muitos livros citados nesta tese não foram lá localizados, o que nos leva a acreditar que, caso houvesse uma precisão maior, a diferença seria maior.

Um levantamento realizado no âmbito dos Encontros da ANPAD[141], também nos ajuda a confirmar o caso. Até 2003, não havia uma área temática específica para gestão social, o que só aconteceu neste ano, com a criação da área de Gestão Social e Ambiental - GSA, com quinze trabalhos inscritos para o Congresso. No ano seguinte, foram sessenta e quatro trabalhos nesta rubrica, quatro vezes mais do que 2003.

Os resultados apresentados sustentam o fato de que o interesse pela RSE começou a se intensificar após o final dos anos 1990, coincidindo com o aumento da cobertura pelos meios de comunicação, que dedicaram um sem-número de cadernos especiais, inclusive a Revista Exame, à qual já nos referimos. Os trabalhos deste período se caracterizaram por focar os novos aspectos operacionais e estratégicos, bem como analisar as razões do movimento, sob o prisma da globalização e da exclusão social.

Em reforço a este argumento, a pesquisa de Iizuka e Sano (2004) sobre o Terceiro Setor mostra que o total de artigos sobre este tema, entre 1994 e 2003, não ultrapassou 1,1% do total de artigos; e, mesmo estes, surgiram somente, a partir de 1997. Desde esta data, foi publicada uma média de cinco artigos por ano, com destaque para 2002, com oito artigos e 2003, com sete artigos. Segundo os autores, a produção desta área sofre os mesmos problemas por nós levantados para a RSE: uma excessiva concentração nos aspectos operacionais e pouca reflexão crítica.

> É preciso, contudo, uma reflexão sobre esta tendência na produção relativa ao Terceiro Setor, pois, sem desmerecer a importância de conhecimentos e análises gerenciais / instrumentais, um setor que se propõe a transformar a realidade ou as condições sociais, políticas e econômicas devem evoluir e transitar em áreas menos normativas e assuntos que não estejam restritos às necessidades imediatas e “prementes” desta área/setor. (Iizuka; Sano, 2004 p.12)

Nossa crítica, até então, teve o objetivo de mostrar que o pensamento sobre o tema se afastou de apontar que o discurso não pode ser dominado somente por um setor. Se esta hegemonia for exercida pelo setor empresarial, as vozes da sociedade civil e do governo ficarão em posição inferior, com sérios danos ao equilíbrio das forças em debate. As pesquisas de campo, com a única exceção à realizada pelo IPEA, foram iniciativas da comunidade empresarial e seus institutos, e somente ganharam força a partir de 2003, quando já se discutia sobre RSE, há cerca de seis anos, sem que se dispusesse de números para sustentar o debate.

É importante destacar que, no início da década de 2000, esboçava-se a tentativa de se classificar as iniciativas sociais empresariais sob rubrica de investimento social privado, que garantiria uma diferenciação para as tradicionais rubricas de filantropia e caridade, que perpetuam a imagem do empresário paternalista. A questão é como conciliar investimento privado para fins privados, cujos resultados retornam para as empresas, e investimento privado para fins públicos, que tem como objetivo a comunidade.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, explica a diferença, que consta em seu Código de Ética. Para o GIFE, ambos os investimentos beneficiam a sociedade, o primeiro de forma indireta e o segundo de forma direta. Assim, as empresas precisam ter uma clara noção de seu pressuposto, assim como do tipo de ações que pretendem realizar, pois resultados de ações sociais devem ser submetidos a métricas diferentes das mercadológicas. Diz o texto:

> Os conceitos e a prática do investimento social defendidos pelo GIFE derivam da consciência da responsabilidade e da reciprocidade para com a sociedade, assumida livremente por empresas, fundações ou institutos associados (...) e são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos) por parte da empresas mantenedora, como são, por exemplo,

[141] Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. O encontro nacional, denominado ENANPAD, é considerado o principal congresso acadêmico em administração no Brasil.

> marketing, promoção de vendas ou patrocínio, bem como políticas e procedimentos de recursos humanos (Voigt; Raposo, 2003)[142]

Os limites fluídos das fronteiras ficam mais evidentes nesta questão, pois o GIFE também considera ser justo que as empresas beneficiem positivamente sua imagem, como um subproduto do investimento social. Assim, o benefício privado, ou público, é estabelecido na intenção estratégica da ação. Não é difícil imaginar que, ao fim e ao cabo, as empresas só precisam de estratagemas de comunicação para tirar proveito de ambos os esforços. Esta é uma idiossincrasia do processo ético que permeia a RSE e não pode ser resolvida por decreto. Este tema já foi contemplado no capítulo sete, no item sobre a variante estratégica, especificamente, a respeito do marketing de causas, e ou marketing social.

O mesmo processo se dá com outra terminologia utilizada na mesma época: a do voluntariado. Aproveitando a sinergia oferecida pelo conceito, muitos denominavam estas iniciativas como voluntariado empresarial, para diferenciá-lo do voluntariado dos funcionários, ou da sociedade civil para obras sociais. (Fischer; Falconer, 2001) (Garay, 2001)

> Voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário. (Programa Voluntários apud Fischer; Falconer, 2001 p. 16)

> Um programa de voluntariado empresarial é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, como seu tempo e habilidades. (Points of Light Foundation apud Fischer; Falconer, 2001 p. 16)

As empresas, dessa forma, combinam o investimento social privado com o voluntariado empresarial, no momento em que patrocinam programas sociais organizados, ou adotam algum tipo de gestão social. Os resultados de algumas pesquisas selecionadas, apresentados a seguir, procuram esclarecer como o movimento da RSE é percebido na prática e como algumas destas questões têm sido tratadas em sua breve evolução.

---

[142] VOIGT, L.; RAPOSO, R. Investimento deve beneficiar comunidade em primeiro lugar. GIFE, 15/09/2003. Disponível em: <http:\\ www.gife.org.br> Acesso em: 11 abril 2005.

9.2 A primeira pesquisa oficial sobre RSE: IPEA

A primeira e única pesquisa oficial sobre a RSE intitulada *Ação Social das Empresas no Brasil*, de 2000, foi realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA[143]. Este trabalho tornou-se a referência oficial deste campo, pois não se conhece outro estudo feito por organismos públicos até então. O IPEA promoveu uma segunda rodada, em 2003, cobrindo inicialmente, as regiões Nordeste e Sudeste e, embora o estudo não esteja concluído, o Instituto começou a divulgar seus primeiros resultados a partir de 2004.

A amostra da primeira fase foi composta inicialmente por nove mil cento e quarenta empresas privadas e depois filtrada para seis mil duzentas e catorze empresas privadas lucrativas. Estas empresas representaram o total de setecentas e oitenta e duas mil empresas privadas formalmente instaladas no país.

Os resultados já mostravam a penetração das principais idéias do movimento da RSE na comunidade empresarial. Os dados indicaram que 59% das empresas nacionais estavam envolvidas com algum tipo de projeto social, com destaque para as empresas, com um número maior que quinhentos empregados, com 88% delas declarando ter promovido ações sociais.

O total de investimento anunciado representou 0,4% do Produto Interno Bruto – PIB do país por ocasião da coleta dos dados, um total de quatro bilhões e setecentos milhões de reais, de aporte das empresas em assistência social e outros benefícios para as comunidades. Embora o número impressione à primeira vista, devemos lembrar que, comparados aos investimentos do governo, o aporte das empresas privadas ainda é bastante tímido. Somente o programa *Bolsa Família*, do Governo Federal, gastou cinco bilhões e novecentos milhões de reais em 2004.

A área do Comércio liderou com 61% de suas empresas já apresentando projetos sociais, seguida de perto pela área Industrial, com 60%

[143] Ação Social das Empresas no Brasil: quem são e onde estão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada -IPEA – Diretoria de Cooperação e Desenvolvimento, 2000.

e o setor de Serviços com 58%. Quanto às regiões, o Sudeste liderou com 67% de suas empresas, seguido pelo Nordeste, com 55% delas. A região Centro-Oeste mostrou 50% de participação, o Norte com 49% e, surpreendentemente, o Sul com somente 46%. Como se pode perceber, somente a região Sudeste ficou acima da média nacional de 59%, evidentemente, impulsionada por seu próprio resultado.

A questão “Quais as Ações das Empresas Desenvolvidas Exclusivamente para a Comunidade” mostra a concentração de ações para um tipo de comunidade carente que atraiu os principais esforços das empresas. A assistência social com 54% e a alimentação e abastecimento com 41% são os itens de destaque reveladores da situação social do país, assim como a atenção às crianças (62% das ações) e famílias em geral (40% das ações). O IPEA reconhece que uma colaboração mais estreita entre o governo e a iniciativa privada deve aumentar a eficiência destes programas.

Nas questões “Por Quais Motivos as Empresas Realizaram Ações Sociais” e “Quais os Resultados Percebidos”, entre os motivos do envolvimento social e os resultados obtidos com tal procedimento, destacam-se os objetivos humanitários com 76%, a melhora das condições da comunidade local com 38%, atender a outras entidades com 33% e melhorar a imagem da empresa com 26%, como as principais razões destas empreitadas.

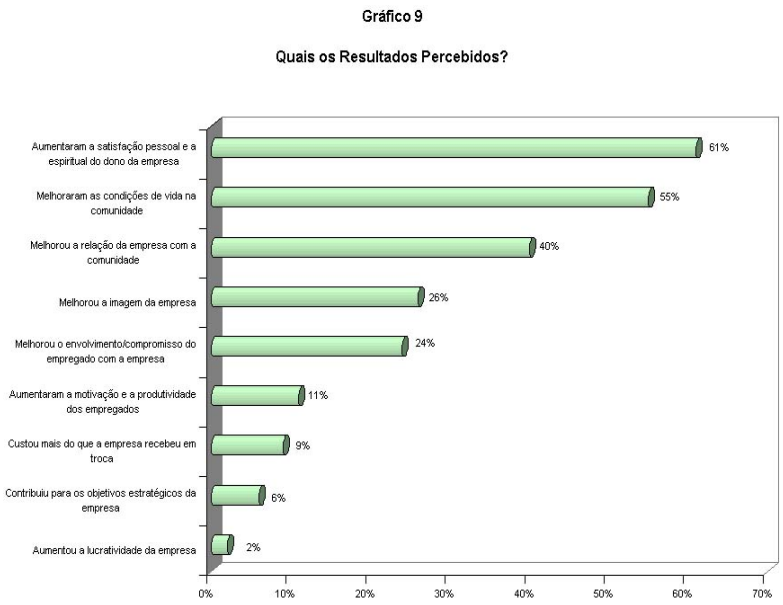
As características mais marcantes apontadas sugerem que existiam fragmentação e falta de acompanhamento das iniciativas. O fato de 53% das empresas doarem os recursos diretamente às pessoas, ou comunidades carentes confirma a ausência de sistematização de programas sociais mais abrangentes e que excedam o limite da filantropia assistencial – como por exemplo, educação e saúde – que os resultados parecem sugerir.

> Na falta de maior familiaridade com o tema e de tempo, em geral, não são feitos diagnósticos mais aprofundados sobre os problemas sociais locais, as ações realizadas não são planejadas, não se dispõe de estrutura administrativa própria para a sua consecução. (IPEA, 2002 p.17)

Nota-se que “aumentar a satisfação pessoal e espiritual do dono da empresa” é o item mais importante citado pelos pesquisados, sendo seguido pela “melhoria das condições de vida da comunidade” e comn também, de

suas relações com a empresa, como podemos observar pelos resultados mostrados pela Figura quatro (reproduz o gráfico nove da pesquisa).

Figura 4 – Resultados percebidos das ações sociais



Fonte: IPEA, 2002

Em síntese, a pesquisa do IPEA revelou uma situação bastante interessante no início dos anos 2000 e uma evolução na segunda rodada de 2003, para as regiões do Nordeste e Sudeste. Um especial sobre Metas Sociais da Folha de S. Paulo cobriu a divulgação parcial da pesquisa do IPEA.[144]

> No Nordeste o "engajamento" das empresas cresceu 35% em quatro anos, passando de 55%, em 1999, para 74% em 2003. No Sudeste, esse incremento foi mais discreto (6%), passando de 67% para 71% no mesmo período. Em Minas Gerais, o índice chegou a 81%. (Essenfelder, 2005)

O resultado do movimento na segunda metade da década de 1990 mostrou que o esforço disseminador dos institutos e fundações da comunidade empresarial, e da sociedade civil, por meio das ONGs direcionadoras e

[144] ESSENFELDER, R. Quase 100% das grandes investem no social. Especial Metas Sociais, p. 1-9, 31 de março de 2005, jornal *Folha de S. Paulo*.

executoras dos recursos nas comunidades de destino, havia surtido efeito. A RSE ganhou uma base ampla para se expandir e credenciou-se junto a todos os públicos, sem dúvida, a principal conquista que os números da pesquisa parecem indicar.

Se, por um lado, as empresas de menor porte (até quinhentos funcionários) ainda adotam ações que se aproximam da filantropia, por outro, as grandes já apresentam programas estruturados que requerem uma organização interna específica e uma atenção especial no planejamento das atividades de RSE. Este fato, longe de constituir um problema, revela a realidade do país, com uma grande maioria de empresas médias e pequenas. Confirma-se, também, a pertinência do trabalho dos vários institutos e fundações que se esforçam para oferecer modelos de gestão social para a comunidade empresarial, conforme analisamos no capítulo seis.

> Nessas organizações [grandes], prevalecem ações mais estruturadas, focadas e profissionalizadas, buscando atender sobretudo às novas pressões da economia, que fazem da responsabilidade social um critério para decisões de investimento e de reconhecimento. É nesse contexto que a avaliação das ações sociais das empresas ganha crescente destaque. (Rodrigues; Fleury, 2005 p.43)

A necessidade de parcerias entre os setores também ficou evidenciada pelos resultados obtidos, conforme reconhecido pela socióloga Anna Maria Medeiros Peliano diretora de estudos sociais do IPEA e responsável pela pesquisa*, é uma bobagem imaginar que o Estado possa repassar suas obrigações para a iniciativa privada. Mas, $4,7 bilhões não são irrelevantes [porém] só dinheiro não resolve o problema*. (Peliano, apud Essenfelder, 2005 p.2)

O dilema dos executivos e empresários não é pequeno. Acostumados a lidar com a realidade do dia-a-dia dos mercados, em sua dependência dos humores e do poder de compra dos clientes para progredir em seus negócios, estes agentes/atores/autores são desafiados diariamente com as pressões de uma sociedade desigual. A decisão de investir no social transforma-se em uma estratégia de sobrevivência, não só empresarial, mas também pessoal. No gráfico nove as questões que se referem à melhora da relação da empresa

com a comunidade (40%) e imagem da empresa (26%) mostram a pertinência de que o jargão bastante usado *fazer o bem faz bem* tem razão de ser, constituindo-se em um bom indicador de sua importância em nossa argumentação.

9.3 Outras pesquisas com executivos e opinião pública

Uma pesquisa com mil e cinqüenta e dois presidentes, diretores e gerentes de uma amostra retirada das quinhentas maiores empresas do país, realizada pela professora Betânia Tanure de Barros, da Fundação Dom Cabral – FDC, para a Revista Exame[145], revelou que 27% deles sonham com um país com melhores condições e oportunidades, sendo que entre os presidentes, 47% declararam ser este seu maior sonho.[146]

> O levantamento... indica que 11% dos comandantes das empresas estão dispostos a dedicar um pouco de seu tempo pra ajudar o país a mudar de alguma forma. Em todas as funções, entretanto, o sonho de ter um Brasil melhor está alinhado com o desenvolvimento da própria carreira (27%), seguido pela esperança de uma melhora na qualidade de vida (20%) (Campos, 2005, p.1)

Percebe-se que os sonhos estão alinhados com uma perspectiva pessoal e não necessariamente com as ações praticadas pelas empresas. Este fato alerta para as preocupações das organizações em manter seus executivos alinhados com objetivos e códigos de conduta, da mesma forma que procuram manter-se em linha com as expectativas da sociedade e da comunidade. Conforme argumentamos na primeira parte desta tese, as pressões para o melhor desempenho das empresas originam-se em dois pólos de atuação: interno e externo.

---

[145] A Revista *Exame,* da Editora Abril, publica anualmente um especial sobre as quinhentas maiores empresas do Brasil, intitulado *Maiores e Melhores*, que se tornou referência no mundo dos negócios.

[146] CAMPOS, S. Executivos sonham com um país melhor para viver sem medo. *Valor Econômico*, São Paulo, 8 junho, 2005, Eu & Carreira, p. D6

Outra pesquisa recente da Revista *Exame*[147] revela, de forma esclarecedora, esta situação vivida pelas empresas. A pesquisa foi conduzida por duas instituições, a Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP, com cento e dois grandes empresários e um enquete de opinião pública pelo *Instituto Vox Populi*. Os quadros retirados da matéria indicam as diferenças dos resultados entre as duas visões.

A pesquisa realizada pela FAAP, com cento e dois empresários aponta que 82% acreditam que a missão das empresas é dar lucro aos acionistas, mas também ser ética nos relacionamentos (63%), e centrar seus esforços na atividade econômica, como ajudar a desenvolver o país (50%), gerar empregos (34%) e recolher os impostos devidos (14%). A consciência social é expressa por 47% da amostra, eles acreditam que as empresas devem aliar crescimento à justiça social. Somente 5% da amostra pensa que deve desenvolver trabalhos comunitários. Como se pode perceber, há uma natural propensão dos empresários pela atividade principal, ou seja, com propósito no próprio negócio, pois sem lucro uma empresa não consegue sobreviver.

O Quadro seis refere-se à pesquisa com a opinião pública realizada pelo *Instituto Vox Populi*.

Quadro 6 – Opinião pública sobre a Missão das empresas

A missão das empresas, segundo a opinião pública	
O que diz uma pesquisa de opinião pública do instituto Vox Populi	
Gerar empregos	93%
Ajudar a desenvolver o país	60%
Desenvolver trabalhos comunitários	42%
Aliar crescimento à justiça social	31%
Recolher os impostos devidos	29%
Ser ética nos relacionamentos	19%
Sem ferir a ética, derrotar a concorrência	10%
Dar lucro aos acionistas (2)	10%
(1) Observe que o lucro aparece no topo das respostas	
(2) Observe que o lucro aparece no pé das respostas	

Fonte: Exame, ano 39, n. 6, março 2005

[147] GUROVITZ, H.; BLECHER, N. O estigma do lucro. *Exame*, ano 39, n.6, p.20-30, março

O dilema surge quando se depara com a avaliação do lucro feita por públicos diferentes. Contrasta, fortemente, com a percepção da opinião pública, segundo a qual as empresas devem gerar empregos (93% dos respondentes), ajudar a desenvolver o país (60%) e desenrolar trabalhos comunitários (42%). Do lado empresarial, percebe-se a preocupação de alinhar objetivos empresariais e sociais, embora insuficiente para aplacar a forte percepção de sua função social pela opinião pública.

Quando existe tal diferença de opinião entre as instituições sociais e a sociedade passa a considerar as metas sociais tão importantes quanto às econômicas, tal fato representa um forte indício de que algo não está funcionando bem no paradigma tradicional, consoante o qual o limite legal das empresas se restringe ao mercado. A questão fundamental neste quesito é o dilema empresarial de ter que canalizar doses vitais de energia para o negócio em função da intensa rivalidade e competitividade, enquanto seu prestígio junto à opinião pública parece depender, cada vez mais, de sua imagem de empresa do bem.

> O papel social da empresa ganhou mais importância que o econômico. Em razão dessa realidade, os empresários acabam muitas vezes adotando uma postura tímida ao defender o papel das companhias que dirigem. Invariavelmente, sentem-se mais confortáveis discorrendo sobre projetos sociais do que sobre os projetos econômicos do negócio. (Gurovitz; Blecher, 2005, p.2-3)

Embora a pesquisa da Revista *Exame* seja de 2004, os resultados da pesquisa do IPEA indicam que, desde o ano de 2000, a tendência de envolvimento das empresas com as iniciativas sociais se mantém crescente, e podemos garantir que as próximas pesquisas a serem apresentadas, continuarão mostrando esta irremediável trajetória.

A questão-chave neste dilema é que os consumidores exigem um estreitamento do relacionamento com as empresas, como uma forma de solicitarem mais e melhores serviços. E as empresas sabem, muito bem, desse fato. Por outro lado, quando o consumidor veste o chapéu de cidadão requer das empresas maior empenho em se envolver com os problemas sociais,

---

2005.

minimamente, gerando empregos e ajudando no desenvolvimento. As empresas, também têm consciência deste fato. O resultado é a necessidade de se associar as duas tendências, e o guarda-chuva conceitual da RSE é ideal para este propósito.

> Diferentes razões são apontadas para justificar tais gastos. Sabe-se que muitos empresários vislumbram na onda da responsabilidade social uma oportunidade de conferir brilhos às suas marcas e de tornar suas companhias mais eficientes na retenção de talentos. As empresas também sentem necessidade de se relacionar mais intensamente com o consumidor, em vez de apenas anunciar e vender produtos. (Gurovitz; Blecher, 2005, p.3)

O artigo da Revista *Exame* segue na direção daquele, já analisado, da Revista *Economist*, no capítulo seis, e não há razão para voltarmos aos argumentos tradicionalistas defendidos em ambos os textos. No entanto, na edição brasileira, foi publicada uma entrevista com Milton Friedman, da qual vale a pena mostrar a permanência do pensamento tradicional. Ao ser questionado se acredita que as ações de RSE pelas empresas podem ter mais marketing do que substância, a resposta de Friedman, foi a seguinte:

> Sim. Na maior parte das vezes, o que se chama de responsabilidade social não passa de propaganda e marketing. Mas isso não é totalmente verdade. Muitos anos atrás Warren Buffett[148] resolveu gastar uma fração dos dividendos em ações sociais. Mas ele fez da maneira correta perguntou aos próprios acionistas onde o dinheiro deveria ser gasto. Para mim, é fundamental que cada pessoa gaste o seu próprio dinheiro, não o dinheiro dos outros. (Friedman, apud Gurovitz; Blecher, 2005 p.10)

Friedman não está totalmente desprovido de razão no aspecto mercadológico da RSE. Muito marketing está sendo feito neste sentido. O que se deve ter em mente, contudo, é que muitas empresas desenvolvem programas sociais consistentes, e é mais do que justo que mostrem, a seus públicos, o trabalho realizado. Este fato não desmerece a RSE; de fato, torna possível a convivência de objetivos sociais e de negócios. Mas, é evidente, que

[148] Este empresário disputa com Bill Gates o posto de maior fortuna do mundo.

tal pensamento requer uma mudança de paradigma, e muito tem sido feito para que não pareça ser esta a questão principal.

Em outra publicação recente da Revista *Exame*, o Guia Exame – 2004 sobre a Boa Cidadania Corporativa[149], já em sua quinta edição, podemos observar o reconhecimento da importância deste debate. Em artigo assinado pela professora Rosa Maria Fischer, sobre a qual já discorremos no capítulo oito, nota-se a preocupação em deixar marcada a relação negócios-sociedade a que nos referimos. De acordo com Fischer, os conceitos ligados à responsabilidade e sustentabilidade vêm sendo assimilados por meio dos programas sociais das empresas e da promoção de parcerias entre os diversos setores.

> Não podemos esquecer que o mundo dos negócios acompanha a evolução da sociedade. O empresário não vive num planeta distante, isolado dos problemas e das transformações do ambiente que o cerca. É impossível ignorar uma sociedade que preza valores e ética e exige uma atuação responsável. Ignorá-la significa ignorar o mercado – e esse é um pecado mortal para qualquer empresa. (Fischer, 2004 p.25)

Talvez por este motivo, as empresas que possuem um forte posicionamento no quesito social podem estar numa situação melhor do que aquelas que não conseguem comunicar esta imagem para o público. De acordo com o Guia 2004, as empresas perseguem a chamada sustentabilidade por que é *politicamente correto e dá dinheiro* (p.14). Esta não constitui uma posição exclusivamente brasileira.

Como já havíamos argumentado anteriormente, o impacto desta situação na Bolsa revela a tendência da opinião pública em prestigiar as empresas socialmente responsáveis. Entre dezembro de 1993 e setembro de 2004, o desempenho das ações do Índice Dow Jones de Sustentabilidade obteve um rendimento de 146% contra os 108% do Índice Geral Dow Jones (p.14). Uma diferença significativa, levando-se em conta que o período inclui a

[149] Guia de Boa Cidadania Corporativa – 2004. Revista *Exame*, dezembro de 2004. A base do levantamento são os indicadores do Instituto Ethos.

crise gerada pela explosão da bolha especulativa da chamada nova economia.[150]

Os números do Guia 2004 revelam um forte movimento das empresas brasileiras na implantação de programas sociais: foram pesquisadas duzentas e cinqüenta e seis empresas consideradas responsáveis pelo desenvolvimento, ou apoio a mil cento e setenta e oito projetos sociais, um número bem maior dos que as quinhentas ações apontadas na primeira edição, em 2000[151]. O Guia 2004 publicou oitocentas e quarenta ações e disponibilizou mais cento e sessenta projetos em sua versão digital. (Guia de Boa Cidadania Corporativa, 2004 p. 11)

Os modelos de cidadania empresarial, de acordo com a publicação, são[152]: Pão de Açúcar, Acesita, Natura, Suzano, Belgo, Unilever, Itaú, Basf, CPFL, Perdigão[153]. Seu perfil revela um retrato do envolvimento das empresas de grande porte com a RSE: produziram um faturamento conjunto de cinqüenta e oito bilhões de reais; geraram um total de cento e setenta e três mil empregos e investiram trezentos e quarenta milhões de reais em projetos sociais.

A matéria da Revista *Exame* demonstra com exemplos suficientes a penetração do conceito da RSE no Brasil, desde o ponto de vista dos meios de comunicação, ou seja, como uma notícia de importância maior para a comunidade. A atração que o assunto desperta sobre públicos diversos é proporcional à sua importância para o futuro das relações, entre as esferas econômica e social da sociedade.

9.4 A visão da comunidade empresarial: FIESP

No final de 2003, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP promoveu uma pesquisa com seus associados, com o objetivo de

[150] Tal crise se concentrou na bolsa da Nasdaq, que englobava as chamadas empresas *dot com*, mas se espalhou por todo o mercado financeiro.
[151] Naquela ocasião foram duzentas e onze empresas pesquisadas.
[152] Das dez vencedoras, seis empresas são controladas por empresários brasileiros.

[153] Duas empresas estiveram presentes nas cinco edições do Guia, Belgo e Natura e cinco delas entraram no Guia pela primeira vez, Basf, Itaú, Pão de Açúcar, Suzano e Unilever.

analisar as tendências da RSE em curso no meio industrial e oferecer subsídios para o planejamento de futuras ações por seus associados[154]. Um dos objetivos da pesquisa foi aproveitar a ocasião para divulgar os conceitos da RSE, de forma que o questionário enviado aos associados levava as empresas a refletirem sobre o tema*. Esta pesquisa tem por objetivo informar, provocar e contaminar positivamente a todos sobre o tema da Responsabilidade Social Empresarial*. (Piva[155] apud Louette, 2004 p.17)

A visão sobre o tema coincide com a argumentação desenvolvida até o presente momento e revela a intenção de manter a imagem pioneira da comunidade empresarial no desenvolvimento da RSE no Brasil. Em nosso parecer, a sociedade vem se mobilizando há algum tempo; a diferença é que este movimento não parece ser tão organizado como o que as empresas conseguem estabelecer (ver capítulo oito).

> O tema da responsabilidade social faz parte da agenda empresarial brasileira... Olhando para o passado enxergamos um primeiro momento durante o qual muitos heróicos "Dom Quixotes" plantaram essa semente, até para ver onde ela poderia chegar. Há agora um segundo momento em que a sociedade, se ainda não está mobilizada, pelo menos está mais conhecedora, mais atenta, mais disposta. É uma transformação extraordinária. (Piva apud Louette, 2004 p.17)

Sem dúvida, trata-se de uma transformação extraordinária, e de grande poder mobilizador. No entanto, o mais surpreendente é o fato de esta abordagem estar sendo pautada pela própria FIESP, templo incontestável da propriedade privada e, seria de se suspeitar, da noção mais tradicional da função social das empresas; no entanto, os responsáveis pela pesquisa reconhecem a necessidade de uma nova visão do paradigma dominante. Nessa linha de pensamento a opinião da coordenadora da pesquisa, Anne Louette, é reveladora:

> Nas condições atuais de mudança acelerada na vida econômica e social, a gestão socialmente responsável dos negócios é um fator tido como

---

[154] LOUETTE, A. Responsabilidade Social Empresarial – Panorama e Perspectivas na Indústria Paulista. FIESP-CIESP, Núcleo de Ação Social – NAS, novembro de 2003
[155] Horacio Lafer Piva, presidente da FIESP/CIESP

> estratégico, tanto para sustentar a competitividade das empresas e sua capacidade em atender mercados cada vez mais exigentes, como para a criação de um ambiente social mais justo e sustentável. (Louette, 2004 p.18)

Com posicionamentos como estes, oriundos de uma instituição representante da comunidade empresarial, podemos acreditar que uma sinalização otimista sobre a RSE está sendo oferecida para seus associados e também a toda a sociedade pelo poder influenciador que a FIESP, inegavelmente, possui.

Trata-se de uma oportunidade histórica para aproveitar esta tendência positiva de mudança de atitude e debater amplamente a questão. Propostas conservadoras, como as das Revistas *Economist* e *Exame*, são necessárias ao debate, embora se deva reconhecer que estão tentando ser como *mais realistas que o rei*.

Os questionários foram enviados para as quatro mil e novecentas e nove indústrias do cadastro da FIESP-CIESP que, posteriormente, classificaram-se por porte (número de empregados), faturamento anual bruto, existência, ou não de programas de RSE, rentabilidade do negócio (auto-avaliação da própria empresa) e região. Por uma questão técnica, a pesquisa se concentrou em empresas com mais de trinta empregados[156].

Um acompanhamento telefônico foi providenciado com o intuito de se certificar do recebimento do questionário e disponibilizar uma equipe para suporte em seu preenchimento. Os resultados foram analisados, exclusiva e confidencialmente, pela FIESP.

Alguns dos temas orientadores da pesquisa incluíram valores e pensamento sobre RSE, programas e ações sociais, relacionamento com os *stakeholders,* tanto internos, quanto externos, atitude em relação ao meio ambiente e com a comunidade, e quais são os aspectos mais importantes em uma estratégia de fortalecimento das práticas de RSE.

[156] “Deve-se frisar que a decisão de focalizar apenas as indústrias com trinta ou mais empregados, decorreu da dificuldade técnica, não resolvida na presente pesquisa, de elaboração de um instrumento [adequado] de estudo da responsabilidade social...” (Louette, 2004 nota 1 p.17)

Como resultado, 11,1% da amostra respondeu à pesquisa, um total de quinhentas e quarenta e três indústrias, uma boa representação com relação ao cadastro, embora obtida por meios não aleatórios. Este fato, entretanto, pode reforçar a argumentação de que as empresas respondentes estavam motivadas em relação ao tema.

> Tal argumento pode ser respondido lembrando-se que: a) muitas das indústrias respondentes declararam *não adotar* muitas das práticas de RSE investigadas... b) a maioria das indústrias da amostra (68,3%) é de pequeno porte (até 99 empregados), sendo este o segmento provavelmente menos atingido por meios e eventos de divulgação [sobre s RSE]. (Louette, 2004 p. 19)

Os resultados revelam as indústrias que possuem algum tipo de mecanismo de gestão social, por número de empregados. Considerando-se que o fenômeno é bem recente, os dados são bastante significativos. Entre as grandes indústrias, ou aquelas com mais de quinhentos empregados, 32,8% tem uma política definida de RSE e 27,6% possui uma gestão formal neste campo.

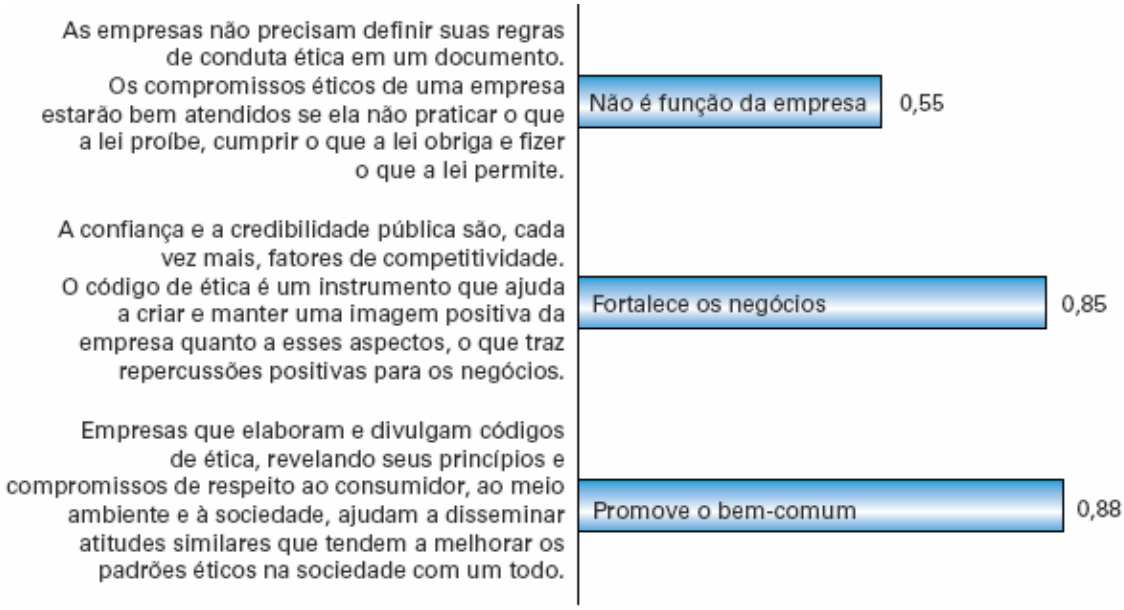
Entre as médias, ou aquelas que possuem entre cem e quatrocentos e noventa e nove empregados, estes índices são 21,3% e 12,4%, respectivamente. E, entre as pequenas, ou aquelas com menos de cem empregados, o número com estratégia explicitada de RSE cai drasticamente, para 9,7% enquanto o percentual daquelas com alguma organização formal se mantém na mesma dimensão do grupo anterior, com 13,2%.

A razão de haver mais políticas do que diretorias envolvidas nos mecanismos de gestão social parecem indicar o sentido de uma orientação geral da empresa na direção de uma postura responsável, e não somente uma função gerencial.

Os resultados também indicam a concentração de implantação dos códigos a partir do ano de 1999, com 51,4% das empresas, tendo adotado um código de ética a partir deste ano, contra 22,8% que haviam tomado esta providência até 1998, momento em que diversos institutos já estavam em atividade - os *Dom Quixotes*, a que se referiu Horacio Lafer Piva, presidente da FIESP.

No cotidiano das empresas o código de ética assume as finalidades de “aprimorar as relações com seus empregados” e, também, “aprimorar as relações com seus diferentes públicos”. Os índices de respostra para estes dois quesitos foram altos: entre as grandes indústrias, foi de 89,5% e 94,4% respectivamente; entre as médias, 96% e 86,4% e, nas pequenas, 88% e 50%. A Figura cinco reproduz o gráfico doze da pesquisa que mostra a opinião das indústrias sobre o significado do código no seu cotidiano. O índice varia de zero até um, no qual zero, equivale a “discordo inteiramente” e um, equivale a “concordo inteiramente”.

Figura 5 – Significado do código de ética



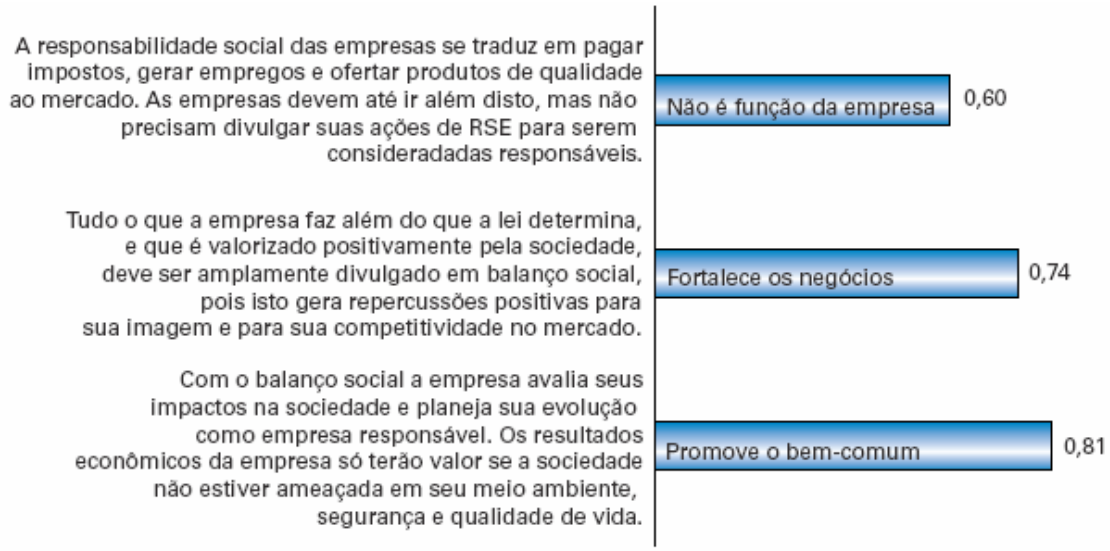
Fonte: RSE: Panorama e Perspectivas na Indústria Paulista, 2003, p. 25

Os dados parecem revelar que uma convivência entre a ética da responsabilidade e dos valores não é, *a priori*, antagônica, embora ao mesmo tempo *nota-se a presença de uma visão em certa medida ambígua*, na medida em que algumas empresas concordaram com a afirmativa conservadora e com as outras duas de teor oposto (p.25). A falta de maior clareza sobre os significados destes conceitos pode ser uma razão para a confusão.

Quanto à publicação do Balanço Social, outro instrumento norteador das políticas e práticas de RSE, 10,8% da amostra já havia publicado, 6,9% pretendia fazê-lo em breve e 32,1% nunca publicou o Balanço Social, mas acha importante, e só não o faz porque julga ter outras prioridades. As grandes

indústrias são responsáveis por 41,4% das publicações. Apesar dos magros resultados efetivos, já há uma concordância sobre a importância deste instrumento, conforme pode ser apreciado na Figura seis que reproduz o gráfico dezessete da pesquisa. A pontuação segue o mesmo critério da figura anterior.

Figura 6 – Significado do Balanço Social



Fonte: RSE: Panorama e Perspectivas na Indústria Paulista, 2003, p.28

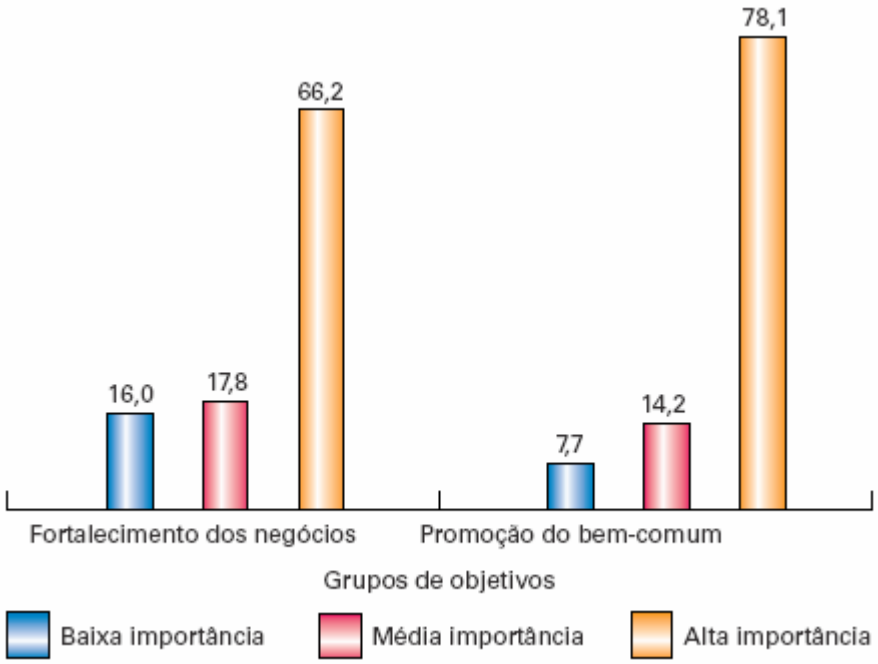
Comparando os resultados apresentados nas Figuras cinco e seis, percebemos uma tendência das indústrias a dar mais importância aos instrumentos que afetam o seu dia-a-dia, como o código de ética, do que ao Balanço Social, que afeta as relações de longo prazo com a comunidade. A*s indústrias apresentam uma visão menos distinta e aparentemente, mais contraditória* (p.28). Este fato é reforçado pela constatação de que a amostra se concentra nas médias empresas, com menos rescursos e, portanto, mais focadas nas atividades cotidianas do negócio.

Quando se observam os números relativos às empresas com mais de cem empregados, vemos claramente que a prática da publicação do Balanço Social é bem aceita. Por exemplo, entre as empresas com menos de cem empregados, 0,63 diz que o Balanço Social não é função da empresa, contra 0,58 das empresas entre cem e quatrocentos e noventa e nove empregados e 0,45 das empresas com mais de quinhentos empregados.

Quanto aos objetivos declarados pelas indústrias a respeito das ações de RSE, dois fatores foram destacados: fortalecimento dos negócios e promoção do bem comum. No primeiro caso, os dois índices de maior relevância foram relativos ao público interno, respectivamente, aumento da motivação (0,83) e retenção dos quadros (0,76). No segundo, destacaram-se os quesitos, contribuição para a sustentabilidade e colaboração para a redução dos problemas sociais que receberam ambos a pontuação de 0,82, bastante significativa no contexto da pesquisa.

A Figura sete reproduz o gráfico vinte e um da pesquisa, que sintetiza os resultados dos dois fatores mostrando como os dois objetivos podem ser comparados. Ambas as opções são consideradas importantes, mas há uma priorização da opção da promoção do bem comum.

Figura 7 – RSE: Negócios e Bem comum



Fonte: RSE: Panorama e Perspectivas na Indústria Paulista, 2003, p.30

As linhas teóricas desenvolvidas no capítulo sete aparecem aqui de forma clara. Na avaliação da FIESP, três paradigmas surgiram como referência na pesquisa: a *visão clássica* (em, nosso caso, a linha tradicional), para a qual o *negócio das empresas é fazer negócio*; a visão *instrumental-pragmática* (em nosso caso, a variante estratégica), para a qual a RSE é fator de competitividade e a *visão instrumental-emancipatória* (em nosso caso, as

variantes ética dos negócios e sistêmica dos *stakeholders*), que *acena com um capitalismo socialmente orientado, capaz de oferecer respostas mais efetivas para os desafios da exclusão social*. (p.14-5)

> Enquanto o primeiro paradigma expressa a lógica clássica do capitalismo, os dois últimos colocam em questão a tensão permamente existente entre esta lógica (endógena e imanente à economia de mercado) e a lógica do interesse coletivo. (Louette, 2004 p.15)

Conforme o relatório, esta informação sugere que, *ao menos no plano das idéias*, haja um número grande de indústrias *inclinadas a adotar uma ética empresarial que subordina a saúde dos negócios ao bem-estar da coletividade* (p.30). Como se sabe, a adesão a novos movimentos, ou tendências segue, normalmente, o padrão da curva em sino, o que equivale a pensar que, devido à relativa idade da RSE no Brasil, ainda esteja para vir uma onda maior de adesões. *Na verdade, o cenário resultante ainda se caracteriza muito mais pela coexistência de posturas e conceitos diversos, que não raro provoca confusões e desentendimentos*. (p.14)

Podemos tirar algumas conclusões úteis da pesquisa Responsabilidade Social Empresarial da FIESP. Além de detectar a realidade do movimento da RSE na indústria paulista, mostra também a possibilidade prática de *convivência entre a lógica da maximização dos lucros e a lógica do bem-estar coletivo.* Os resultados sugerem que há uma quantidade razoável de empresas com programas estabelecidos e uma outra quantidade em curso, para tal posição (p.75). O conceito do *triple botton line* se insinua pela comunidade empresarial, e esta já é uma grande conquista.

Uma outra conclusão, não menos importante, é a ambigüidade quanto às razões de adoção reveladas nas questões dos códigos de ética e do Balanço Social. Tal fato talvez possa ser creditado ao relativo desconhecimento das potencialidades dos programas sociais, pois há uma concentração desta situação nas empresas médias. Assim, é possível que a *síndrome da curva em sino* possa ser aplicada neste caso.

> Do ponto de vista prático, a pesquisa permite concluir que o principal caminho para se promover o fortalecimento de práticas socialmente responsáveis é a formação de uma consciência mais aprofundada, entre as

indústrias, sobre os valores que devem presidir este movimento. (Louette, 2004 p.75)

A questão fundamental é possibilitar que uma quantidade, cada vez maior, de empresas possa ter acesso a estas informações e averiguar a prática de outras organizações na RSE. *Ou a empresa se posiciona olhando para o próprio umbigo, em um isolamento olímpico que só legitima as próprias conveniências; ou levanta a cabeça e desvela a paisagem maior, com suas interdependências e suas forças em confronto*. (Srour apud Louette, 2004 p.77)

Uma outra pesquisa, do ano de 2004, coordenada pela Fundação Dom Cabral – FDC[157] vem confirmar estas conclusões[158]. Este trabalho foi realizado junto às mil maiores empresas do país a partir de um estudo preliminar realizado junto às empresas do Centro de Tecnologia Empresarial - CTE da FDC. O objetivo da pesquisa era entender as estratégias e os indicadores de sustentabilidade das empresas e uma noção das práticas gerenciais, com foco na cadeia de valor.

A *realidade descoberta* pela pesquisa da FDC vem ao encontro das conclusões da pesquisa da FIESP e ajudam a credenciar os aspectos do movimento que estão sendo levantados neste item. A primeira *descoberta* foi que as empresas não revelaram uniformidade nos conceitos de sustentabilidade adotados. Por se tratar de um tema em ebulição, os conceitos ainda não estão suficientemente solidificados. (Marques; Boechat et al, 2004 p.2)

A segunda *descoberta* foi que a intenção da promoção da sustentabilidade já é importante no nível estratégico da empresa, equiparando-se às estratégias de aumento de participação de mercado. A terceira *descoberta* revela que, apesar de tudo, ainda falta muito para que as empresas saibam como promover uma adequada sistematização de programas neste sentido. (Marques; Boechat et al, 2004 p.3)

[157] MARQUES, M.R.G.F; BOECHAT, C. et al. Estratégias de empresas brasileiras para a sustentabilidade, Fundação Dom Cabral, 2004.
[158] A pesquisa teve fonte financeira do grupo de empresas que forma o Centro de Tecnologia Empresarial – CTE da FDC e a coordenação técnica da FDC.

A conclusão do relatório preliminar da FDC indica que as empresas passam por um momento de adequação de culturas organizacionais a novos conceitos e espera-se, naturalmente, certa falta de equalização neste processo. Segundo a pesquisa, este momento deve ser esperado, quando houver um nível adequado de informação e maior conhecimento de que o processo é semelhante ao do pensamento complexo, ou seja, auto – eco - organizado.

> Somente quando as empresas se conscientizarem de que são parte de um todo, de uma rede social e ambiental, onde qualquer tensão em qualquer ponto afeta todos os demais pontos, não se poderá falar que eles têm realmente contribuído para a sustentabilidade. (Marques; Boechat et al, 2004 p.3)

Assim, a pesquisa da FIESP parece confirmar que a conquista de uma mentalidade que valorize o bem-estar da comunidade é decisiva para o progresso do movimento da RSE. Esta posição pode indicar que, conforme já apontamos, o estabelecimento desta questão na pauta da sociedade já representa uma conquista. Elas não virão de imediato, talvez demorem mais do que esperamos; contudo, doravante não se pode mais evitar o assunto; um ponto com que a FIESP concorda.

> Uma estratégia inteligente de promoção do movimento de responsabilidade social empresarial que não queira se restringir apenas ao plano da retórica deve buscar articular de forma renovada as razões públicas e privadas em jogo, tendo sempre como perspectiva ética o bem-estar da coletividade. (Louette, 2004 p.77)

Com tal mote ecoando pela comunidade empresarial, deve-se esperar, como deseja o presidente da FIESP, que a sociedade civil e o governo se articulem, e sob seu guarda-chuva conceitual, promovam debates, mais intensos e engajados, para que um número maior de empresas se envolva, e mais programas, sociais e ambientais sejam implantados.

Para além do desafio de equalizar conceitos e entender o significado da RSE, como apontado nas pesquisas da FIESP e da FDC, deve-se separar o joio do trigo no que se refere à instrumentalização dessas ações. O não entendimento das características sistêmicas da atuação das empresas leva

muitas a pensarem que a RSE se trata de uma grande oportunidade; porém, não de auxílio às questões sociais, mas de impulso a seu próprio negócio, transformando-se em uma ação de marketing.

Na apresentação da pesquisa da FIESP para a comunidade dos administradores de empresas[159], Anne Louette declarou: *Muitas vezes, o que se vê são experiências que trazem boas intenções, mas, na prática são jogadas de Marketing disfarçadas, como a de praticar o bem pensando apenas na imagem (diga-se lucros) da empresa.* (Louette, 2004 b)[160]

Não se pode negar a uma empresa o direito de comunicar ao público suas iniciativas no plano social. Também, não podemos saber quais suas intenções, quando adotam estas ações, a não ser aquelas que estejam declaradas em seus códigos de valores e relatórios sociais. Esta é uma questão difícil de ser enquadrada *a priori*; a solução parece residir no julgamento do mercado, ou seja, do próprio público para o qual as ações de marketing se dirigem.

9.5 O julgamento do mercado: Ética e Marketing

Uma pesquisa de 2004, realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em parceria com o Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, mostrou um panorama bem realista das práticas das empresas na área social[161]. O capítulo brasileiro faz parte de um levantamento internacional do *Corporate Social Responsibility - Global Public Opinion on the Changing Role of Companies*, desde o ano de 2000. A pesquisa tem como objetivo acompanhar a percepção e expectativas dos consumidores sobre o papel das empresas na sociedade, respeitando características locais.

---

[159] Palestra proferida no Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA-SP, agosto de 2004.

[160] LOUETTE, A. Responsabilidade social só é boa quando todos ganham. *Jornal do Administrador Profissional*, n. 218, agosto de 2004. Palestra proferida no Conselho Regional de Administração de São Paulo, agosto de 2004. Matéria pesquisa no sítio www.crasp.org.br, em 15/09/2004

[161] SIMAS, P. et al. Responsabilidade Social Empresarial – Percepção do Consumidor Brasileiro, 2004. Realização: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, com patrocínio do Grupo Carrefour.

A amostra brasileira foi de mil entrevistas pessoais e domiciliares nas nove principais regiões metropolitanas, em dezembro de 2003. Ela foi dividida em cotas de classe, idade, escolaridade e ocupação, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar – PNAD, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. A pesquisa desde 2002 trabalha com o conceito de líder de opinião na comunidade, definido como *pessoas com visibilidade nos meios de comunicação e cujas opiniões são reconhecidas como representativas de parcelas importantes da população* (Simas, 2004 p.6). Os resultados foram apresentados, em sua maior parte, em tabelas comparativas, contendo os anos de 2000, 2002 e 2004.

A Tabela dois reproduz a tabela cinco da pesquisa que revela as ONGs, como as instituições mais confiáveis para trabalhar pelo interesse de nossa sociedade. Na soma das duas primeiras colunas, elas são seguidas pelas grandes companhias brasileiras posicionadas, por suas vez, à frente do Governo Federal e dos Sindicatos. Por outro lado, 30% da amostra não têm nenhuma confiança nas companhias internacionais. Ao que tudo indica, a comunicação das empresas nacionais tem sido muito eficiente.

Tabela 2 – Instituições e interesse social

Por favor, diga o quanto você confia em cada uma das seguintes instituições para trabalhar pelo interesse de nossa sociedade

Base: total da amostra (1000)

	Muita confiança	Alguma confiança	Não muita confiança	Nenhuma confiança	NS / NR
	%	%	%	%	%
ONGs como grupo de defesa de meio ambiente e da área social	25	40	20	14	2
As Nações Unidas	17	35	19	25	3
Sindicato de trabalhadores	16	35	23	26	1
A imprensa e a mídia	14	38	26	22	–
Governo federal	12	42	23	23	–
Grandes companhias brasileiras	12	46	24	17	1
Companhias internacionais no Brasil	8	31	30	30	1

Fonte: RSE: Percepção do consumidor brasileiro, 2004, p.13

Quanto ao papel que as grandes empresas devem ter na sociedade, 44% da amostra pensa que elas devam ir além do que é determinado pela lei, estabelecendo padrões éticos mais elevados. A Tabela três reproduz a tabela seis da pesquisa que indica resultados comparativos desde o ano de 2000.

Observa-se uma inversão progressiva nas duas primeiras linhas; o aspecto restritivo da função das empresas se reduz e o positivo aumenta nos últimos quatro anos, o que garante a consistência da tendência mostrada na tabela cinco.

Tabela 3 – Papel das empresas

As pessoas têm diferentes opiniões quanto ao papel que as grandes empresas devem ter na sociedade. Do seu ponto de vista, grandes empresas deveriam...

Base: total da amostra (1000)

	2000	2002	2004
	%	%	%
Concentrar-se em gerar lucro, pagando impostos e gerando empregos, cumprindo todas as leis	41	34	35
Fazer tudo isso de forma a estabelecer padrões éticos mais elevados, indo além do que é determinado pela lei, ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos	35	39	44
Ter um padrão de comportamento entre estes dois diferentes pontos de vista	19	22	20

Fonte: RSE: Percepção do consumidor brasileiro, 2004, p.14

O dado, a seguir, na Tabela quatro (tabela oito da pesquisa), aponta uma tendência perigosa em nosso parecer. A posse do discurso sobre a RSE pela comunidade empresarial pode levar a um esvaziamento do debate público, na medida em que se concentra nos aspectos operacionais, distantes da sociedade, deixando de lado as questões fundamentais sobre a validade dos resultados do sistema dominante.

Tabela 4 – Interesse público pela ética nos negócios

No último ano, com que freqüência você discutiu o comportamento ético ou social de empresas com amigos ou membros de sua família?

Base: total da amostra

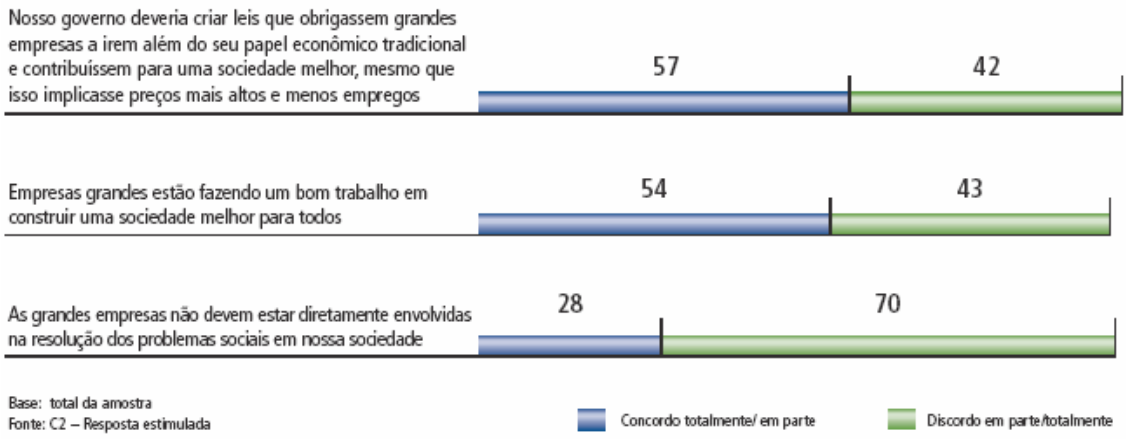
	2000	2002	2004
	%	%	%
Diversas vezes	24	22	17
Algumas vezes	27	32	22
Pelo menos uma vez	9	11	5
Nenhuma vez	36	33	56
NS/NR	4	2	-

Fonte: RSE: Percepção do consumidor brasileiro, 2004, p.15

Embora o relatório faça questão de afirmar que *isso não significa desinteresse pelo tema, já que em outras questões da pesquisa fica evidenciado o envolvimento dos consumidores com o assunto* (p.15), o fato de o assunto não estar sendo discutido pode evidenciar perda de força, como tema público. Caso esta tendência signifique um nível menor de envolvimento da sociedade civil no progresso do movimento de RSE, este pode ficar comprometido. Veremos, mais à frente, que a vontade de prestigiar, ou punir empresas, socialmente responsáveis, arrefeceu com os anos.

Na questão da resolução dos problemas sociais, a amostra evidenciou a vontade de o governo criar leis que obriguem as empresas a irem além de seu papel tradicional e terem responsabilidade sobre as empresas privadas. Na linha três, da Figura oito (gráfico quatro da pesquisa), a evolução da opinião de que as empresas não devem se envolver com negócios da sociedade foi bastante significativa, reduzindo-se de 33% em 2002, para 28% em 2004.

Figura 8 – Apoio legal às ações sociais



Fonte: RSE: Percepção do consumidor brasileiro, 2004, p.16

Do total da amostra, 70% não pensa em prestigiar empresas socialmente responsáveis contra 17% dos que já tiveram esta atitude; os líderes se destacam neste quesito, com 34% deles pretendendo, efetivamente, prestigiar estas empresas. Por outro lado, 76% da amostra não pensa em punir as empresas irresponsáveis, contra 14% dos que já o fizeram. Novamente, os líderes se destacam com 28% deles tomando atitudes punitivas contra estas empresas.

Os dados são consistentes desde 2000, o início da pesquisa, em ambos os casos. O que é um fato que deveria ser mais bem investigado, pois outros resultados mostram uma evolução do interesse pela RSE, como vimos. Os dados a seguir manifestam uma situação aparentemente paradoxal. A Tabela cinco (tabela onze da pesquisa) aponta como a amostra sente seu poder, enquanto consumidor, situação que veremos não se concretiza em ações efetivas.

Tabela 5 – Atitudes do consumidor frente à RSE

Como consumidor, posso interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável

Base: total da amostra (1000)

	Total	Não participantes	Ouvintes	Debatedores	Líderes
	%	%	%	%	%
Concordo totalmente/ em parte	76	69	79	81	86
Depende/ Não concordo, nem discordo	3	5	3	1	-
Discordo em parte/ totalmente	21	26	18	18	14

Eu estou muito interessado em conhecer mais os meios que algumas empresas estão utilizando para serem socialmente responsáveis

Base: total da amostra (1000)

	Total	Não participantes	Ouvintes	Debatedores	Líderes
	%	%	%	%	%
Concordo totalmente/ em parte	72	61	75	78	89
Depende/ Não concordo, nem discordo	2	3	2	-	-
Discordo em parte/ totalmente	26	36	23	22	12

Fonte: RSE: Percepção do consumidor brasileiro, 2004, p.21

Enquanto a percepção de poder da amostra evolui, sua disposição para a ação efetiva regride, em uma tendência sinérgica. Aqueles que não pensam em prestigiar as empresas socialmente responsáveis aumentaram de 58% em 2000, para 69% em 2002, e finalmente, para 70%, em 2004. Da mesma forma, os entrevistados que não pensam em punir as empresas irresponsáveis aumentaram de 63% em 2000, para 67%, em 2002, e por fim, 76% em 2004. Os resultados obtidos *mostram que o debate sobre o comportamento ético ou social das empresas ocupou menor espaço na "pauta" dos entrevistados do que nos anos anteriores* (p.27).

> Isto não significa que o tema esteja perdendo a importância. Ao contrário, o número de pessoas que consideram que as grandes empresas devem ir além de cumprir as suas obrigações mais básicas, estabelecendo

> padrões éticos mais elevados e participando efetivamente na construção de uma sociedade melhor é crescente. (Simas, 2004 p.27)

Os números revelam que, na opinião dos entrevistados, as empresas devem ir além das obrigações legais, índice que aumentou de 35% para 44% entre 2000 e 2004. Por outro lado, sabemos que a intenção é diferente da ação; causa espanto em especial a divergência entre a percepção de poder sobre as empresas enquanto consumidores e a perda de interesse por ações efetivas – de prestígio ou punição, diga-se de passagem - enquanto cidadãos.

Talvez, falte incluir estas atitudes na rotina da sociedade; talvez, outros assuntos tenham sobrepujado em interesse a RSE; talvez, os entrevistados não percebam a relação entre consumo e cidadania. Em matéria cobrindo o lançamento dos resultados da pesquisa, o jornal o Estado de S. Paulo[162] assim se referiu ao aparentemente, desconcertante problema:

> A pequena influência do aspecto responsabilidade social nas decisões do consumidor é natural e deverá mudar gradativamente, na avaliação de Susan Betts, diretora do projeto da FutureBrand, empresa especializada em *branding* – ou construção de marcas, em bom português. Além de ser um tema muito recente para as próprias empresas, a assimilação do conceito envolve, antes de mais nada, um relacionamento sólido com o consumidor – o que implica trabalho a longo prazo. (Vialli, 2004, p. B16)

É possível que esta avaliação esteja no caminho certo, pois os números do índice *Dow Jones*, como vimos, não nos deixam esquecer para que lado segue a simpatia do consumidor, pelo menos no caso norte-americano. Uma pesquisa nacional nos EUA, conduzida pela *Cone/Roper*, revelou que 70% dos consumidores daquele país gostaria de mudar para marcas ligadas a uma boa causa (Ferrell et al, 2001 p. 221). A *Hay Group*, empresa de consultoria mundial, mostrou que as dez empresas maias admiradas mantinham sólidos programas de ética como estratégia de negócio (Ferrell et al, 2001 p. 225).

O fato é que não existem outras pesquisas sobre a relação consumo – ética nos negócios, que permitam tirar conclusões mais amplas. Uma das poucas fontes de dados empíricos disponíveis foi um estudo conduzido por

[162] VIALLI, A. Consumidor contesta muito pouco. O Estado de São Paulo, 15 de dezembro, Economia, p.B16

André Torres Urdan, em 2001. Com uma base de amostra de trezentos e vinte e cinco cidadãos de Belo Horizonte e Contagem, no estado de Minas Gerais, a pesquisa revelou que o comportamento ético não parece causar propensão do consumidor a recompensar o comportamento ético, *não tendo surgido evidências de um vínculo causal* entre estes dois fatos (p.13). Sobre os resultados, conclui Urdan:

> O desafio é demonstrar aos consumidores que deve haver equilíbrio e reciprocidade nas relações de troca no mercado... Sobre estes indivíduos seria ótimo lançar iniciativas capazes de despertá-lo para um processo de evolução ética... Por fim, afigura-se imperativo delinear uma teoria geral da ética do consumidor que possa ser usada para guiar a pesquisa nessa área...(Urdan, 2001 p.13)

Assim, o amadurecimento de uma consciência do consumidor e de seu poder de pressão sobre as empresas no Brasil parece caminhar em um ritmo próprio, independentemente dos resultados das pesquisas. O que sabemos é que uma grande quantidade de energia foi dirigida para o movimento de RSE, sendo uma de suas crenças a de que os consumidores saberiam diferenciar as boas das más companhias. Algum fundo de verdade deve haver nesta iniciativa, pois não é usual as empresas gastarem seus investimentos, continuamente, sobre bases inexistentes. Pelo menos, no que se trata de conquistar os consumidores e os funcionários, as iniciativas têm sido consistentes.

Uma outra pesquisa sobre a posição das ações sociais das empresas, realizada pelos mesmos parceiros Ethos e Akatu, em meados de 2004, como parte de uma pesquisa mundial, com seiscentas e trinta empresas, do *Global Reporting Iniciative – GRI,*[163] revelou que a maior quantidade de programas classificados no quesito RSE, na verdade, são ações concentradas no aperfeiçoamento dos funcionários e nos canais de comunicação com os clientes.

As ações mais praticadas são: rotinas para garantir o fornecimento de notas fiscais, sistemas de relacionamento pós-venda com clientes, adoção de

critérios de compras que considerem garantia de origem, estímulo à participação dos funcionários em congressos e eventos, programas de racionalização de energia e código de ética.

Podemos observar, no Quadro sete, a escala de responsabilidade auferida pela pesquisa[164].

Quadro 7 – Escala da Responsabilidade Ethos-Akatu

Fonte: Madov, 2004, p.61[165]

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS verificou, em um levantamento com uma amostra de cento e oito empresas incluídas entre as quinhentas melhores e maiores da Revista *Exame*, em setembro e outubro de 2004, que apenas 44% das empresas que faturam acima de novecentos milhões de reais por ano, investem mais de 1% em trabalhos sociais na comunidade[166]. Para o presidente do IDIS, Marcos Kisil, as organizações não têm cumprido seu papel diante da sociedade*. As empresas estão com vontade de ajudar, se elas investissem mais nas áreas sociais o desenvolvimento da comunidade cresceria muito.* (Kisil, apud Cardoso,2004)[167]

---

[163] O capítulo brasileiro incluiu seis empresas, justamente aquelas que adotam o modelo do GRI para relatórios sociais. Estes relatórios são conhecidos por sua complexidade; no Brasil, os modelos mais comuns são os do Ibase e Ethos.

[164] Responsabilidade social empresarial: um retrato da realidade brasileira. Realização do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, junho de 2004. O estudo teve patrocínio da Promon, Ge Dako, Fundação Avina e da Ford Foundation.

[165] MADOV, N. Falam muito fazem pouco – pesquisa mostra que a responsabilidade social da maioria das empresas ainda vai pouco além de atender bem o consumidor (p.61). Disponível em: <http:\\ www.exame.com.br> Acesso em 9 de junho 2004.

[166] Investimento Social na Comunidade 2004. Instituto IDIS.

[167] CARDOSO, G. Empresas ainda investem pouco no social. Disponível em: <http:\\ www.uol.com.br/aprendiz> Acesso em: 9 de novembro 2004.

O levantamento também revelou que os maiores investimentos das empresas são na área da educação (80%), com 54% comprometidas com a qualidade profissional de seus colaboradores e 50% estendendo esta iniciativa, também para a educação infantil. Em segundo lugar, vêm os investimentos no meio ambiente (69%) e cultura e arte (53%)

O que sabemos (desenvolvido na Parte I) é que vivemos em uma sociedade centrada no mercado, e o paradoxo apresentado pelos números, até então, é que aqueles que defendem, mais claramente, a mudança do sistema, estejam alojados na Avenida Paulista, e os potencialmente beneficiários parecem não estar muito interessados em utilizar seu poder para se unir às empresas nesta árdua tarefa de mudança.

A veracidade desta afirmativa pode ser constatada pela iniciativa do Ethos e do Akatu em criar uma Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial. Trata-se de um índice inédito que será disponibilizado pelo Centro de Referência Akatu pelo Consumo Consciente.

As empresas respondem voluntariamente a um questionário de sessenta perguntas divididas em dezessete temas de ação social das empresas. Um total de oitenta e seis empresas participou do levantamento, e sessenta e seis autorizaram a divulgação dos dados. Destas, quarenta e nove receberam a maior classificação (AAA), quatorze pontuaram como intermediárias (AA) e três obtiveram a menor classificação (A). (D'Ambrósio, 2005)[168]

O diretor-presidente do Instituto Akatu Hélio Mattar acredita que, com base em instrumentos deste tipo, *o consumidor tem um poder enorme nas mãos e precisa saber exercê-lo*. E, também, que o alto índice de empresas classificadas com a nota máxima indica que *o universo das empresas que entraram no projeto inicial já estão mais voltadas à práticas nessa área*. (Mattar, apud D'Ambrósio, 2005)

Ele parece saber a direção que caminha a relação consumo - RSE, o que nos leva a crer, que mais uma vez, as empresas andam na frente e detectam as tendências de que nem mesmo o público conscientizou.

[168] D'AMBROSIO, D. Índice de responsabilidade social, de Akatu e Ethos, é alto em 49 empresas. Valor Econômico, São Paulo, 26 abril de 2005, Empresas, p. B2

Capitulo 10 - Serasa: a gestão social e seus desafios

10.1 Um pouco de história

A proposta da Serasa S/A[169] pode ser evidenciada pela assinatura “A Serviço do Desenvolvimento do Brasil”, que aparece em suas publicações. Um *overview* da empresa já foi oferecido na Introdução, mas julgamos importante reforçar alguns fatos de sua formação para compreender a relação de sua assinatura com a Missão a que a empresa se propõe, tanto no que concerne a seu negócio, quanto aos aspectos sociais, que é o objetivo desta tese. Não é desnecessário lembrar que se trata de um exemplo empírico e, não de uma análise de caso.

Quando foi criada, em 1968, a Serasa era uma sociedade anônima de capital fechado que oferecia o serviço de padronização e análise de balanços. O *pool* de bancos que fundou a empresa tinha como objetivo criar serviços de informações aos seus associados, para fins de crédito. Suas atividades se iniciaram com pouco mais de trinta funcionários, e desde a fundação não cessou de ampliar seus serviços dentro do setor financeiro, tornando-se uma referência nacional e internacional no mercado financeiro.

Seus acionistas são setenta e uma instituições financeiras; possui cerca de dois mil funcionários e tem um faturamento na ordem de trezentos e oitenta milhões de reais. Com atuação nacional e presença em todas as capitais, mediante uma rede corporativa de comunicações, totalmente conectada entre si, está atuante no dia-a-dia das pessoas, fornecendo em real time mais de dois milhões e meio de consultas diárias demandadas por mais de trezentos mil clientes diretos e indiretos.

Desde sua criação, a empresa vem perseguindo uma evolução constante no modelo de negócios até chegar ao modelo atual de Tecnologia de Crédito. A partir de 1993, com uma estratégia de aproximação direta com o mercado de empresas não financeiras, a Serasa expandiu sua penetração para

[169] A origem da sigla Serasa vem de Serviço de Assessoria S/A.

todos os setores da economia, completando um ciclo de expansão que consolidou sua liderança no mercado de informações financeiras. Desde então, atua em uma posição de liderança por meio de um grande *portfólio* de serviços, atendendo a instituições financeiras, empresas comerciais, industriais e de serviços, assim como entidades de classe.

> Em 2003, a Serasa reafirmou, com diferenciais, sua liderança no mercado de informações para negócios em geral e crédito. Suas avançadas soluções, como o Autorizador de Crédito e o Gestor de Crédito, são únicas no mercado porque permitem a gestão integrada dos processos, concessão, monitoramento e gestão da carteira de clientes, que caracterizam o ciclo de crédito. (Relatório Anual, 2003)

As entrevistas com os funcionários mais antigos demostraram que a evolução foi feita com base em dois princípios: primeiro, estar presente em todos os segmentos da economia, oferecendo serviços para empresas de todos os portes, e segundo, compartilhar as sugestões de melhoria dos funcionários, que podem formar grupos de qualidade, para aperfeiçoar processos e procedimentos. *A gente trabalha na cultura de projetos, então tudo na empresa é transformado num plano de ação* (Funcionário – um, 2003). *Qualquer pessoa pode levantar a bola* (Funcionário – dois, 2003). *A gente procura sempre trabalhar com a racionalização de processos* (Funcionário – três, 2003). Os principais produtos de seu *portfólio* resumem-se a seguir:

1. **Concentre**

Banco de dados com exclusiva cobertura nacional que reúne informações de pessoas físicas e jurídicas sobre protestos, concordatas, falências, ações de execução, participação em falências e cheques sem fundo.

2. **Credit Rating Serasa**

Avançado sistema de graduação do risco de crédito de Pessoas Jurídicas, que indica a probabilidade da empresa se tornar inadimplente em um horizonte de doze meses.

3. **ACHEI - Recheque**

Sistema nacional de proteção ao varejo contra o recebimento de

cheques sem fundo, roubados, extraviados, sustados e cancelados.

4. Credit Bureau – Serasa

É o maior banco de dados de pessoas físicas do país para decisões de negócios e de crédito ao consumidor. Reúne todas as informações positivas e negativas relevantes para a avaliação do risco de crédito.

5. Relato

Instrumento indispensável para apoiar decisões de vendas a prazo. Reúne todas as informações necessárias à concessão de crédito com rapidez e segurança: hábitos de pagamento, potencial de negócios, pendências financeiras e alerta contra a ação de empresas golpistas.

No relacionamento com seus fornecedores, a Serasa apresenta alguns aspectos singulares e peculiares, que demonstram uma atuação diferenciada dos modelos tradicionais do mercado. Isso se deve, principalmente, pela razão de as empresas compradoras dos serviços, em pelo menos dos segmentos atuais de clientes, serem também, fundamental fonte de dados, ou seja, da matéria-prima que a empresa utiliza para a elaboração de seus relatórios e informações.

No caso das instituições bancárias, essa relação está na própria origem da empresa e manteve-se ao longo de sua expansão, para os outros segmentos de atuação. Outros fornecedores de importantes fontes de dados são: Cartórios, Distribuidores e Juntas Comerciais, que consistem em serventias públicas, obedecendo a padrões específicos, definidos pelas respectivas Corregedorias dos Estados.

A Serasa é reconhecida como Empresa de Classe Mundial, resultado de seu direcionamento estratégico apoiado por um sólido Planejamento e centrado na busca da excelência, concepção e implantação de soluções de apoio, para decisões de crédito e negócios. Sua permanente e incansável busca da liderança a lançou em constantes programas de qualidade, marketing de relacionamento, melhoria de processos, capacidade de inovação e competitividade em toda a organização e, principalmente, valorização da força de trabalho.

A empresa mantém parcerias com as melhores universidades do Brasil, entre elas a PUC-SP, USP e Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, e do Exterior, mantendo permanente intercâmbio de experiências e conhecimento com os mais respeitados centros de referência de crédito do mundo.

O resultado desse esforço pode ser medido pelos inúmeros prêmios recebidos nos últimos anos, como o Prêmio Nacional de Qualidade de 1995 e 2000, primeira empresa a ganhar duas vezes, e a única a trazer para o Brasil o Prêmio Ibero-Americano da Qualidade, em 2002. Sua presença é constante na lista da Revista *Exame,* como uma das "Melhores Empresas do País, para se Trabalhar" e, em 1999, veio o reconhecimento, como a melhor do ano. Ganhou, também, inúmeros prêmios de TOP RH, inclusive um Super TOP RH, em 1997.

A Serasa também ostenta o título de empresa-cidadã, concedido pela Câmara Municipal de São Paulo, por duas vezes consecutivas e seu Processo Serasa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência, foi reconhecido como modelo a outras empresas no Brasil, pelo *United Nations Volunteers*, órgão da ONU[170]. Seu presidente, Elcio Aníbal de Lucca, recebeu o "Prêmio Responsabilidade Social da ADVB" em 2003 e, em 2004, o prêmio "Administrador Emérito" do CRA-SP. A Figura oito mostra parte da equipe de quarenta e três funcionários do processo Pessoas com Deficiência.

Figura 9 – Empregabilidade de Pessoas com Deficiência

Fonte: Relatório de Responsabilidade Social Corporativa – Serasa, 2003, p.47

[170] A Serasa é também a primeira empresa a ser certificada com a norma NBR9050 da Fundação Vanzolini, por ter suas instalações adaptadas, para pessoas com deficiência física.

10.2 Valores Compartilhados Serasa

A valorização e o aprimoramento das pessoas constituem fundamentos do modelo de gestão aplicado pela Serasa e sua principal estratégia: o aprimoramento da força de trabalho está ligado ao desenvolvimento da qualidade. A governança corporativa se fundamenta, principalmente, em uma arquitetura organizacional e em um esquema inovador de operacionalização do Planejamento Estratégico, que revelam, de forma emblemática, a inter-relação existente da empresa com seus processos e as pessoas que participam deste empreendimento.

Os Valores Compartilhados Serasa incorporam e integram o sentido de Intenção Empresarial, Visão, Negócio, Missão e Filosofia. Este conjunto de diretrizes reúne os valores que permitem a orientação no dia-a-dia e em longo prazo, a todos os funcionários. Tal procedimento lhes permite agir e trabalhar, de maneira integrada e responsável, com os colegas, difundindo e dando continuidade desses valores pelas várias gerações de funcionários. Sua Intenção Empresarial, principal valor norteador das atividades, é:

> Ser a melhor e mais respeitada empresa de informações, por meio da prestação de serviços e produtos com seriedade, qualidade e tecnologia, visando atender às necessidades e legítimos anseios de clientes, acionistas, pessoas, parceiros e sociedade. Ser reconhecida como instituição de caráter público por ação empresarial que respeite o indivíduo, a comunidade e o meio ambiente, contribuindo para a impulsão dos negócios entre os agentes econômicos, com elevados padrões éticos de integração e cooperação com competitividade. (Relatório de Responsabilidade Social Corporativa - Serasa, 2003)

Os demais Valores Compartilhados Serasa são[171]:

- **Visão**

Informação Serasa em cada negócio.

- **Negócio**

[171] Segundo a Revista *Classe Mundial*, ano I, número 01, março 2001, publicação interna da empresa.

Soluções em informação.

- **Missão**

Oferecer soluções em informação com Qualidade centrada no Cliente, especialmente, no apoio a decisões de negócio, com prioridade para o mercado de crédito, buscando a excelência.

- **Filosofia**

  - Ser Ético

Praticamos em nossos relacionamentos padrões morais que têm como princípio o bem de todos.

  - Ser Gente

Valorizamos o próximo como a nós mesmos

  - Ser Excelência

Buscamos ser os melhores em tudo que fazemos

  - Ser Empreendedor

Transformamos o ambiente para obtermos sucesso em negócios com responsabilidade social

A Alta Direção da empresa é a principal fonte disseminadora dos valores e diretrizes acima apontados, notadamente, por meio da Política da Qualidade e do Processo da Qualidade Serasa, dos quais todos os funcionários participam. O exercício do compartilhamento das decisões é encarado como forma de se exercer o comprometimento com os objetivos da empresa que são também trabalhados de maneira compartilhada, como se verá adiante.

Esse Sistema de Liderança foi desenvolvido na última década por meio de várias pesquisas internas, das melhores práticas de empresas de classe mundial, das normas dos prêmios de qualidade e sistema ISO.

> "O papel da liderança é fundamental, pois, além de promover a disseminação desses valores de forma clara e sistemática, tem como função gerar exemplos e padrões de conduta, que reforçam e ratificam essa postura em cada SER SERASA. O fundamento é da 'Liderança pelos Valores', cuja prática diária é sustentada no princípio de que o

‘Líder deve modelar’” (Classe Mundial, 2001 p.27).

Dessa forma, observamos que o modelo adotado pela Serasa, busca uma relação dialógica entre pessoas e organização, demonstrada pela perseguição incansável pelo melhor equilíbrio entre as necessidades da empresa em manter-se na liderança de seu mercado e as competências que são esperadas das pessoas para realizar e atingir esses objetivos. Percebe-se, também, que a forma de processar esse modelo, pela manutenção de canais de comunicação constantes, valoriza as opiniões de todos os participantes da empreitada. Um bom exemplo é o programa A Magia do Riso, uma atividade desenvolvida pelos funcionários que visa descontrair o ambiente de trabalho e outras reuniões.

Figura 10 – A Magia do Riso

Fonte: Relatório de Responsabilidade Social Corporativa – Serasa, 2003, p. 46

Internamente, todos os funcionários da Serasa são chamados de Ser Serasa, um conceito criado em 1994, baseado no conjunto de valores e crenças alinhados com a Filosofia Serasa. *O Ser Serasa é a própria filosofia da empresa, por isso a Serasa faz a diferença na responsabilidade social, porque ela valoriza a pessoa e centra na pessoa*. (Serasa Social - um, 2003). O termo, em si mesmo, uma questão filosófica além dos objetivos desta tese, reforça a individualidade de cada um e faz um trocadilho com o uso dos verbos *ser* e *estar* no *slogan* bastante difundido na empresa, *eu não estou aqui, eu sou parte daqui*.

O conceito revela a ênfase nas pessoas, apóia-se no princípio de que o crescimento individual possibilita maior capacitação, propicia novas realizações, gera crescimento e desenvolvimento das pessoas e da empresa

como um todo. *Ser Serasa faz parte da gente mesmo, não é aquele negócio que chega cinco, ou seis horas, você pega a bolsa e vai embora*. (Funcionário – dois, 2003)

Com o propósito de obter as condições ideais para a proliferação destas atitudes, a empresa investe muito em programas de treinamento interno e externo, perseguindo desenvolver as competências essenciais para as atividades de todo Ser Serasa. Tal procedimento resulta num intenso envolvimento e participação de todos no processo de melhoria contínua, no qual cada indivíduo representa uma célula essencial na busca de crescentes níveis de excelência.

O Ser Serasa considera a empresa um lugar muito especial para trabalhar e utiliza os seguintes atributos para elogiá-la: o reconhecimento, boa remuneração, segurança, crescimento profissional, comunicação interna eficiente, ética, educação e qualidade de vida. Os funcionários dificilmente aceitariam uma proposta para mudar de emprego e uma das causas lembradas é a transparência na implantação das inovações e das mudanças necessárias para manter sua liderança de mercado, assim como atender à maioria das reivindicações feitas pelos funcionários, mediante o diálogo sistemático que sustenta dentro da organização. (Guia da Boa Cidadania Corporativa, 2002)[172]

A empresa conserva canais permanentes de comunicação, como o intuito de estabelecer um mecanismo de difusão dos valores, os principais são: TV Ser Serasa, Correio Eletrônico, Mural (Em Dia, Gente Serasa, Qualidade de Vida), Aplicando Qualidade/Informando Qualidade, Reuniões de Repasse (Diretores repassam à equipe, os assuntos das reuniões da Alta direção), Mural eletrônico, Café da Manhã e Quadro de Valores Compartilhados Serasa. Entre os principais atrativos apontados pelos funcionários, estão:

- muitos programas que promovem a qualidade de vida entre os funcionários;
- os valores éticos não ficam apenas no discurso;
- parte do faturamento é destinada a práticas sociais;

[172] Edição especial da revista Exame

- a empresa paga de 50% a 70% dos cursos de pós-graduação;
- o programa de participação nos lucros rende, no mínimo, um salário, na média dos últimos anos;
- todos os funcionários têm direito ao plano de previdência privada;
- a avaliação 360 graus é uma boa oportunidade para a melhoria e o crescimento profissional;
- qualquer profissional pode ser eleito prefeito Serasa e tornar-se o responsável pela manutenção e pela melhoria das condições de trabalho;
- programa de Empregabilidade de Deficientes, que treina, desenvolve e aprimora as competências dos profissionais especiais.

O Ser Serasa tem um perfil bastante diferenciado e especial; porém reflete as mudanças ocorridas nas últimas décadas, nas quais a empresa foi participante atuante. Pode-se observar o equilíbrio entre a participação de homens e mulheres, assim como a predominância e formados no nível superior. As mulheres que ocupam cargos de liderança têm uma alta participação, revelando sua crescente importância como quadros especializados. A participação das mulheres é de 41% em cargos de liderança.

Embora seja uma empresa que mantém e resguarda seus funcionários, a reduzida participação de pessoas com mais de dez anos na empresa demonstra, de alguma forma, a intensidade do *turn over* no mercado financeiro. A também pequena participação de pessoas, com mais de quarenta e cinco anos demonstra, com igual veemência, a tendência de se manter quadros mais jovens, que têm dominado no mercado ultimamente.

Uma iniciativa inovadora para envolver e comprometer o corpo funcional na gestão é o Prefeito Serasa. Todo núcleo operacional, seja andar, agência ou escritório elege um prefeito por voto secreto e eletrônic que auxilia na manutenção ambiente físico e mobiliza a área para os programas da empresa.

10.3 Um modelo de gestão inovador

Desde sua criação, a governança corporativa da empresa procurou aperfeiçoar um modelo de gestão que fosse compatível com sua origem bancária e as necessidades específicas do negócio. A despeito do amplo e diversificado portfólio atual, conforme descrito, seu carro-chefe, assim por dizer, ainda permanece sendo uma linha de produtos que está intimamente ligada a uma sensível questão, para todos os cidadãos do país, ou seja, crédito.

O cuidado com o relacionamento com o cliente e a necessidade de se manter um clima tranquilo, quando muitas vezes se lida com a desilusão e o desespero de pessoas que perdem suas contas em bancos, ou a possibilidade de crédito para a compra de algum bem, constituem aspectos que não podem passar despercebidos no desenvolvimento do modelo de gestão Serasa.

A empresa busca manter sua imagem de simples reprodutora de fatos, importantes em um negócio que vive do cumprimento de contratos. De qualquer forma, é difícil fugir do estigma de que é a Serasa que envia e gerencia estas informações; por conseguinte a importância crucial de administrar uma imagem positiva na comunidade.

> Quanto mais responsabilidade ela fizer, mais ela tem a possibilidade de dizer que está defendendo o crédito e, portanto, defendendo a população porque o crédito é o que manda no mercado hoje... Mas um pouco atrás do marketing tem a questão da imagem da empresa, a imagem institucional. (Serasa Social – dois, 2003)

Por esta razão principal, a relação com os *stakeholders* é um vetor importante de sua gestão, e a empresa mantém canais estruturados de comunicação e relacionamento com os clientes e o mercado, nos quais se destacam: o Call Center e Telemarketing, pesquisas de avaliação, Comitês de clientes e Eventos e Seminários. Com os fornecedores, a Serasa mantém práticas de Seleção, Qualificação e Avaliação de Produtos, assim como um Portal de Compras que dá maior transparência às transações com a empresa.

Para a comunidade, a empresa oferece o Serviço de Orientação ao

Cidadão[173], informando gratuitamente como regularizar as pendências financeiras, inclusive oferecendo este serviço no Poupa Tempo, em acordo com o Governo do Estado de São Paulo. A Serasa edita quatro séries de livros: *Dinâmica do Conhecimento, Serasa Cidadania, Novas Competências e Serasa Cultural*, que cobrem temas de formação e aperfeiçoamento profissional no mercado financeiro, até assuntos de seu cotidiano, convívio social e atividades culturais.

Embora sua atividade não cause problemas ao meio ambiente, a Serasa atua para conscientizar a população sobre reciclagem de material e a favor do urbanismo e melhoria da qualidade de vida na comunidade. O atendimento às exigências legais é um requisito básico para a contratação de fornecedores, principalmente de papéis e móveis. Sua sede satisfaz todos os aspectos que defende, como o paisagismo e a coleta seletiva de material para reciclagem.

Na última década, a evolução da empresa vem sendo sustentada por uma tríade, representando seus Pilares da Gestão Empresarial: o Planejamento Estratégico, o Processo da Qualidade e a Estrutura Organizacional Foco-Matricial-Bipolar.

No que concerne ao Processo da Qualidade, é identificada na fase do planejamento anual, uma necessidade a ser resolvida, bem como os objetivos a serem atingidos. A estratégia, então, é eleger um tema específico para o ano, que tem como função inspirar toda a empresa a alcançar aquela importante fase. A evolução do modelo segue passos encadeados com as necessidades da empresa em acompanhar a dinâmica do mercado e, por sua vez, atingir uma fase mais à frente.

A estrutura Foco-Matricial-Bipolar, outro dos Pilares da Gestão Empresarial, foi uma ferramenta decisiva para este modelo atingir o ponto de excelência atual, tendo sido reconhecida como inovadora e exemplar. Esta estrutura, de alguma forma, confunde-se com a própria filosofia da empresa, pois considera a inter-relação dos diversos componentes da arquitetura da organização como a própria essência do processo. O conceito Matricial está relacionado à adoção e composição de equipes multifuncionais, privilegiando

[173] Em 2003, mais de um milhão e seiscentos mil cidadãos foram atendidos nesse serviço.

interações das diferentes áreas.

Assim, a Alta Direção é responsável pela Liderança do processo e, portanto, dos Valores Compartilhados Serasa que, por sua vez, incorporam os conceitos de Missão, Negócio e Visão. Ela também internaliza e dissemina estes valores por meio dos outros Pilares, ou seja, O Processo de Qualidade e o Planejamento Estratégico. Todos são convocados a participar, envolver-se, compartilhar de todos os passos da organização.

A Alta Direção tem uma estrutura inovadora exemplificado pelo conceito Bipolar. Para todas as cinco Diretorias, existe um Diretor que cuida do dia-a-dia, ou seja, da operacionalização de processos já consolidados, e um outro que cuida das atividades no futuro, garantindo a vanguarda tecnológica. Manter este tipo de gestão compartilhada é, definitivamente, incomum, mesmo nas organizações mais modernas. *Não sei como isso vai evoluindo, se a gente dá sorte de sempre ter tido a parte da alta direção sempre envolvida com o processo deixando a gente sempre discutir, falar, a gente é sempre muito ouvido isso é importante* (Funcionário – dois, 2003).

O Planejamento Estratégico, o terceiro Pilar, denota outra atividade que revela aspectos importantes sobre o funcionamento da Serasa. Na verdade, trata-se de um verdadeiro Sistema Estratégico, que abrange as etapas de formulação e operacionalização das atividades de cada exercício. No caso específico do Planejamento, os seguintes eventos são encadeados, mostrando o envolvimento de toda equipe no processo e, portanto, a coerência com os Valores Compartilhados (Relatório de Responsabilidade Social Corporativa - Serasa, 2003):

- **RENASER** – Reunião Nacional das Áreas Serasa

Envolve todo o SER SERASA na análise e sugestões, para melhoria dos processos em sua área e na empresa, fornecendo dados que irão subsidiar a elaboração das estratégias.

- **PLANESER** – Planejamento Estratégico Serasa

A Alta Direção e Assessorias se reúnem fora de São Paulo, por um período de até uma semana para debater todas as questões sugeridas e decidir pelo melhor caminho a ser seguido.

- **REPENSE** – Reunião de Planejamento por Área Estratégica

Envolve todos os gerentes da matriz, liderados por membro da Alta Direção, na qual são levantadas, hierarquizadas e consolidadas novas oportunidades e sugestões que irão integrar o Planejamento.

- **REALISE** – Reunião Nacional de Lideranças Serasa

O mesmo princípio do item anterior, mas envolvendo os Gerentes Regionais e das Agências.

- **ENASE** – Encontro Nacional dos Administradores Serasa

Envolve todo o quadro gerencial e tem, como principal objetivo, a comunicação dos planos e metas, a partir das Diretrizes para a Gestão Estratégica, e respectivos rituais de compromisso de todas as áreas da empresa.

- **RECRESER** – Reunião de Análise Crítica Serasa

Evento específico para avaliar e melhorar o relacionamento funcional entre as áreas, as revisões de processos críticos, a reengenharia em produtos e processos, ajustes na estrutura e oportunidades de negócios, entre outros temas.

- **ACONTESER** – Acompanhamento e Treinamento Estratégico do Ser Serasa.

Trata-se do primeiro ciclo do Planejamento Estratégico para o ano, iniciando este processo com o aperfeiçoamento do pessoal.

O processo de Planejamento tem um horizonte de cinco anos e todas as sugestões são analisadas e comunicadas para toda a empresa quais e como serão utilizadas. *As que não foram aceitas são divulgadas depois. Se for estratégico vai para lá e depois é informado o projeto. É informado onde foi incorporada a idéia, ou se a idéia está no operacional e são dados os motivos de porque não* (Funcionário – três, 2003).

A persistência em manter a atualização de seu modelo de gestão

constitui uma das razões para o crescimento e o sucesso que a Serasa vem experimentando nos últimos anos.

> Mesmo em uma conjuntura econômica difícil e desafiadora, a Serasa registrou, novamente, em 2003, bons resultados, o que a distingue no universo corporativo nacional. Tendo a competência e a ética como o norte de sua atuação estratégica. A Serasa acredita no Brasil e nas grandes oportunidades que estão diante do país. (Relatório Anual, 2003)

10.4 Serasa Social: a gestão responsável

A Serasa vem desenvolvendo programas sociais em diversos campos de atividade, dentro de sua Intenção Empresarial de ser uma empresa cidadã. *Quando a responsabilidade social está na estrutura ela mostra que faz parte do DNA da empresa, fundações ficam fora do sistema* (Serasa Social – quatro, 2005). A gestão responsável da empresa segue as diretrizes principais do Instituto Ethos, no sentido de manter a coerência e a sinergia de ações voltadas para os *stakeholders* internos e externos. Sua atenção com o público interno foi demonstrada nos itens anteriores, inclusive algumas das ações para a comunidade.

A percepção de parte do público interno é que existe um esforço da empresa para ultrapassar as origens filantrópicas do processo de responsabilidade social. *Existia e existe um grupo [chamado Colabore] voltado para efeito de doações... fomos mostrar para o Elcio o que gostaríamos de estar fazendo...ele falou...peguem tudo o que a Serasa faz e montem um processo* (Voluntário Serasa – dois, 2004). Mas, ainda persiste certa imagem de filantropia. *Filantropia é você pegar mil reais do bolso e dar para a instituição sem se preocupar o que fez ou não fez*. (Voluntário Serasa – cinco, 2004)

> [Responsabilidade Social] é, acho que nós não temos... um grande passo, foi tirar do Elcio aquele caráter de filantropia, de benemerência e de entender como uma ação social. Não é filantropia, embora ele ainda faça filantropia, chega ao final do ano ele destaca aí cem ou duzentos

> mil reais para dar para as instituições e ONGs. (Serasa Social – dois, 2003)
>
> O que muda hoje, é que as instituições eram muito assistencialistas e hoje estão tentando arranjar mais parcerias pegando voluntários que tenham profissão para ajudar na gestão das instituições... E, quando a empresa vai até lá e continua esse processo... o retorno, isso é responsabilidade social. (Voluntário Serasa – cinco, 2004)

O espírito deste debate pode ser exemplificado pela atitude do presidente da Serasa, que não exita em fazer contribuições assistenciais quando necessário e, por outro lado, incentivar a formação de um processo interno de gestão social organizado. No seu ponto de vista, a questão é transparência nas ações e uma visão mais integrada de desenvolvimento. *Não dá mais para imaginar uma empresa que busque apenas resultados, sem prestar suas práticas, sua ética, seus valores e sem se envolver com a comunidade*. (Lucca, 2003)[174]

O processo Serasa Social especifica ações internas e aquelas em que há necessidade de uma atuação externa, envolvendo funcionários e recursos de qualquer natureza da empresa. Os programas externos são da alçada do Voluntariado da Serasa e os internos incluem, por exemplo, o Programa de Empregabilidade para Pessoas com Deficiência.

> O foco da atuação social da Serasa, no que se refere ao voluntariado corporativo é a assistência social, exercida de modo a gerar oportunidades de inclusão social e transferir o conhecimento da gestão da Serasa às entidades assistenciais parceiras. (Relatório de Responsabilidade Social Corporativa - Serasa, 2003)

Atualmente, as atividades da Serasa Social contam com mil e cinqüenta e sete voluntários agrupados em sessenta e sete times, em todo o território nacional, beneficiando cerca de vinte mil pessoas, por meio das entidades sociais nas quais atuam: bazares beneficientes, festas e eventos recreativos, passeios a cinemas, teatros, parques, comemorações, atividades de jardinagem e treinamento das pessoas na prática do Processo 5S. Esta é uma

[174] Revista *Empreendedor* – Inovação e Valor aos Negócios, ano 10, n. 110, dezembro 2003, p.24

ação em conjunto, para organizar o local de trabalho, sempre começando com o verbo ser: limpo, padronizado, disciplinado, organizado e arrumado.

O processo Serasa Social se sustenta sobre quatro pilares que se complementam. O desencadeamento se dá, quando um determinado projeto é apresentado, normalmente por um voluntário, a um Comitê Executivo que analisa e aprova os projetos. Os critérios de aprovação são concernentes à sua adequação aos objetivos da Serasa Social, ou seja, segmentos sociais em situação de exclusão social, e de sua política prioritária de transferência de tecnologia de gestão.

> Desde o início da Serasa Social que aconteceu há uns doze anos, montamos uma equipe e propusemos à empresa. Isso foi evoluindo e amadurecendo, a Serasa incorporou o modelo dela, criou um modelo como base no que foi proposto e surgiu o modelo atual. (Voluntário Serasa – dois, 2004)

O primeiro pilar é o Capital Intelectual, encarregado do aprimoramento gerencial das entidades sociais, pelo desenvolvimento de planos estratégicos organizacionais e a otimização de processos e recursos. Dentro do objetivo destacado na citação anterior, consiste em um processo de transferência de tecnologia de gestão. *O voluntariado colocando na organização social o seu conhecimento em marketing, design, recursos humanos, etc*. (Serasa Social - um, 2003)

> Há anos atrás quando comecei este trabalho, as ONGs não queriam nem abrir o portão para você entrar, elas queriam que você deixasse um envelope bem recheado de dinheiro na porta e nem entrasse e isso mudou, porque isso se esgota e os gestores perceberam que elas precisam das empresas, não é dinheiro em primeiro lugar, é gestão. (Serasa Social - um, 2003)

O segundo pilar é a Rede de Relacionamentos que tem que ser mobilizada, no sentido de acionar as parcerias que a Serasa mantém. Inicialmente, para definir os recursos materiais requisitados pelas instituições sociais. *A relação das entidades parceiras da Serasa hoje, a grande maioria foi indicada pelos voluntários, não existia* (Voluntários Serasa – três, 2004).

O próximo passo é buscar um doador junto a fornecedores e clientes.

Em certa instituição, as crianças não tinham bolachas para o café da tarde, conseguimos a doação por meio da rede de relacionamentos (Voluntário Serasa - um, 2004). Os recursos governamentais também são importantes. *Sem o convênio com a prefeitura, não conseguiríamos subsistir, porque a gente tem despesa fixa de mais de oito mil por mês, a parte de encargos*. (Voluntário Serasa – cinco, 2004)

> Eu vou... a uma escola de panificação para ensinar adolescentes a fazer pães. Computadores eu tenho, softwares eu tenho, voluntários que possam dar aulas eu tenho, mas forno para panificação eu não tenho, mas um fornecedor ou cliente meu, tem. Então... ele faz a doação desse forno e até coloca confeiteiros para darem aulas para aqueles adolescentes, gerando oportunidades. (Serasa Social - um, 2003)

O terceiro pilar da Serasa Social é a Mobilização nas campanhas fixas, como a do agasalho, brinquedo e também abrir as portas para as ONGs virem vender seus convites a bazares, jantares e eventos beneficientes. O índice de voluntariado é alto na empresa, o que facilita a mobilização. O trabalho voluntário, na favela Mauro (comunidade de entorno) caracteriza-se como uma atividade constante de muitos deles.

> Nós temos campanhas permanentes. Em cada andar, temos o local destinado para as pessoas fazerem doações, só que em determinadas épocas do ano fazemos um enfoque maior... os times se movimentam para que as áreas possa atuar em mais coisas e em cima dessas doações tem a quantidade... a gente tenta mandar de acordo com o público atendido na instituição. (Voluntário Serasa – quatro, 2004)

Figura 11 - Dia do Voluntário Serasa

Fonte: Relatório de Responsabilidade Social Corporativa – Serasa, 2003, p.48

A Doação de bens materiais, ou financeiros, constitui o quarto pilar desse processo. Como já relatamos, as ONGs fazem um diagnóstico das necessidade e apresentam projetos, detalhando os resultados esperados, número e perfil de voluntários, cronograma de realização. O voluntário, ou o grupo de voluntários, encarregado de cada ONG específica, defende o projeto no Comitê Executivo, formado pelo presidente da Serasa, um diretor e representantes da Serasa Social.

Todo o processo reside, como pudemos perceber, na disponibilidade do voluntário, ou do grupo de voluntários em gerenciar o fluxo de recursos, de qualquer espécie para as instituições sociais. No caso de um grupo se dissolver, por qualquer motivo, a instituição pode ficar sem este contato na Serasa e, se a instituição social não tomar a iniciativa, o fluxo pode ser interrompido. Foi, precisamente, o caso que detectamos na pesquisa com as ONGs.

> Ela veio aqui, pegou alguns documentos falando que ia fazer parceria com a gente, mas a gente não viu retorno não, esta semana por acaso, eles trouxeram uma quantidade de peixe aí para as crianças... teve uma época que eles doaram uns brinquedinhos. O primeiro contato faz tempo, e foi só o que eles fizeram. A gente não teve aquela assistência de parceria que eles disseram que poderiam fazer na época. (MAESP, 2004)

> A Serasa veio aqui da seguinte forma: um grupo de funcionários se constituiu há uns cinco anos... os recebemos e explanamos todas as nossas dificuldades... no final do ano eles disseram que a Adere tinha sido uma das escolhidas por eles para o voluntariado. Eles iriam contribuir com a Adere. Este grupo foi minguando e na verdade... o que nós temos obtido da Serasa como parceria é apoio profissional, tem o departamento jurídico à nossa disposição. Usamos muito frequentemente. (ADERE, 2004)

> Eles chegaram a dizer sobre a possibilidade dos fornecedores deles que eventualmente poderíamos estar utilizando o cadastro deles e com isso conseguir mais benefícios em descontos e pagamentos e tudo o mais. Mas, isso não... Não evoluímos nisso, não foi para frente. Inclusive, não sei como eles renovam esta lista, porque isso já tem uns dois anos pelo menos... não perdurou. (COLMÉIA, 2004)

Nos três casos mencionados, o trabalho de voluntariado diretamente no

foco de atuação das ONGs ficou comprometido pela especialização requerida. No momento em que os grupos perderam a capacidade de articulação, os projetos minguaram. Contribuiu, para este fato, o propósito de a Serasa manter sua própria atuação dentro do entorno de transferência de tecnologia e competências.

Observa-se que a empresa adota uma política de transferir uma boa parte do esforço social para o voluntariado, equilibrando as ações com um misto de filantropia e efetivas intervenções na comunidade, como descrevemos. A prática de parcerias fica restrita ao *portfolio* de instituições sociais para as quais deve ser destinado algum tipo de assistência, nos moldes que descrevemos. A mobilização da empresa e de seus funcionários constitui um esforço notável e de evidente utilidade para a comunidade, mas as características filantrópicas ainda estão presentes. A intenção de ajudar em nenhum momento é colocada em dúvida, por nenhum dos agentes do processo.

O modelo em que a Serasa organiza sua assistência social não constitui um demérito; pelo contrário, temos que reconhecer a pertinência do movimento da RSE em suas muitas formas. O fato que defendemos é que sob o guarda-chuva conceitual da responsabilidade social, ainda cabem muitas versões do que este processo vem a ser. Somente um debate mais amplo, não restrito a um discurso monológico, no qual as empresas demonstram seus feitos sem contestar os mecanismos do sistema, pode surtir algum progresso futuro.

10.5 Resultados do Relatório Social de 2003

A Serasa publica seu Relatório Social segundo o modelo do Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos e indicadores sociais estabelecidos pelo IBASE. As contribuições sociais no Brasil constituem um capítulo à parte no universo da responsabilidade social, existindo ainda, um grande desconhecimento dos incentivos oferecidos pela legislação. Por outro lado, os aspectos legais relativos a este tema, são desenhados para controlar o fluxo financeiro entre o mundo empresarial lucrativo e o não-lucrativo, como era

de se esperar.

Estudo recente do GIFE[175] revela que somente 6% das empresas aptas a lançar mão dos incentivos fiscais utilizaram este recurso legal.[176] De acordo com o levantamento, em 1999, as doadoras potenciais eram pouco mais de oitenta mil empresas, mas apenas quatro mil trezentos e quarenta e nove empresas destinaram recursos para as áreas social e cultural, por intermédio de incentivos fiscais. O montante aplicado foi de quinhentos e quarenta e oito milhões de reais; no entanto se levarmos em conta esse potencial, poderia ter chegado até quatro bilhões de reais.

O entendimento da lei é importante para usufruir deste benefício. No Brasil, somente as empresas tributadas pelo regime de lucro real podem fazer jus ao incentivo, o que reduz significativamente o universo potencial. Das quase três milhões de empresas que entregaram o DIPJ, somente pouco mais de cento e oitenta e oito mil foram tributadas pelo regime de lucro real. A maioria das empresas foi tributada pelo sistema Simples, cerca de dois milhões delas, e o restante, cerca de quinhentas e setenta e quatro mil empresas, pelo lucro presumido, ou ainda, estavam isentas, pouco mais de cento e trinta e duas mil empresas.

> A lei prevê a dedução integral do valor das doações como despesa operacional até o limite de 2% do lucro operacional bruto. Não há uma dedução do imposto de renda a ser pago, mas uma dedução da base de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o lucro. Com esta redução, opera-se um ganho de aproximadamente 35% do valor doado. Este limite não inclui as doações feitas para o Fundo de Direitos da Criança e do Adolescente e para projetos culturais. (Pais, 2003)[177]

---

[175] A Pesquisa Comparativa da Legislação do Terceiro Setor no Brasil, nos Estados Unidos, na América Latina e na Europa, foi apresentada pelo GIFE no 7º Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, dias 16-19 maio de 2004.

[176] O levantamento foi baseado em relatório da Receita Federal sobre a Declaração de Informações Econômico - Financeiras das Pessoas Jurídicas (DIPJ), divulgado em 2002 e relativo às declarações de 2000.

[177] PAIS, D. Incentivos Fiscais para a área social (Parte I). Publicação interna do GIFE. Daniela Pais é advogada do GIFE e associada da *International Society for Third Sector Research* (ISTR)

O dispositivo legal exige, para fins de fiscalização, que a entidade beneficiária tenha sua situação legal atualizada, e uma declaração com modelo fornecido pela Receita Federal deve ser mantido em arquivo. O documento de qualificação de OSCIP, atualizado anualmente, também é uma exigência da Receita Federal. É de se esperar que estas exigências se constituam em um fator redutor para as empresas, pelo simples fato de ter sua contabilidade aberta à fiscalização, o que é sempre um transtorno em qualquer situação.

Do mesmo modo, as empresas beneficiárias, normalmente de pequeno porte, como são as ONGs em sua maioria, sofrem da mesma síndrome no que tange à fiscalização, com o agravante da documentação extra, necessária para sua caracterização como candidata a doações.

O Relatório Responsabilidade Social Corporativa da Serasa, versão 2003, pode ser encontrado em seu sítio. Nele podemos deduzir os resultados oficiais da empresa nesta atividade comparados com o ano anterior. Houve crescimento sobre o ano anterior dos três itens apresentados: *Receita líquida* (trezentos e quarenta e cinco milhões de reais), aproximadamente 15%; *Resultado operacional* (setenta e cinco milhões de reais), 22%, e *Folha de pagamento bruta* (cinqüenta e quatro milhões de reais), por volta de 12%.

Os indicadores sociais internos, sinalizadores do esforço da empresa em todas as linhas que permitem a geração de um ambiente de trabalho favorável e saudável, e de quadros treinados e motivados, apresentaram em seu total um crescimento de pouco mais de 2% em relação a 2002, uma média representativa do aumento em praticamente todos os itens, sendo a exceção das verbas das Creches e da Participação nos lucros ou resultados.

Nota-se, nos números do Quadro oito a seguir (reproduz o quadro 2 do Relatório), que os Encargos sociais compulsórios representam 47% do total, sendo o restante distribuído por subsídios, ou investimento direto da empresa. O rateio dos gastos pelos itens apresentados está de acordo com os resultados da pesquisa realizada pelos Institutos Ethos e Akatu, juntamente com o GRI (capítulo 9, p.34) que mostrava a concentração de investimentos no público interno e nos processos de atendimento ao cliente, como as mais preferidas das empresas pesquisadas.

Quadro 8 – Indicadores sociais internos da Serasa

2. Indicadores sociais internos	Valor (mil R$) R$000	% Sobre FPB % of GP	% Sobre RL % of RL	Valor (mil R$) R$000	% Sobre FPB % of GP	% Sobre RL % of RL
Alimentação	4.725	8,74%	1,37%	4.129	8,55%	1,37%
Encargos sociais compulsórios	25.678	47,51%	7,44%	22.761	47,15%	7,56%
Previdência privada	4.282	7,92%	1,24%	3.750	7,77%	1,25%
Saúde	4.955	9,17%	1,44%	4.592	9,51%	1,53%
Segurança e medicina no trabalho	39	0,07%	0,01%	33	0,07%	0,01%
Educação	1.192	2,21%	0,35%	914	1,89%	0,30%
Cultura	89	0,16%	0,03%	28	0,06%	0,01%
Capacitação e desenvolvimento profissional	1.958	3,62%	0,57%	1.626	3,37%	0,54%
Creches ou auxílio-creche	8	0,02%	0,00%	49	0,10%	0,02%
Participação nos lucros ou resultados	9.467	17,52%	2,74%	13.910	28,81%	4,62%
Outros	1.703	3,15%	0,49%	1.172	2,44%	0,38%
Total - Indicadores sociais internos	**54.096**	**100,09%**	**15,68%**	**52.964**	**109,72%**	**17,59%**

Fonte: Relatório Responsabilidade Social Corporativa da Serasa, versão 2003, p.53

Por outro lado, os Indicadores sociais externos, que representam o esforço mais recente e menos tradicional, mostram uma evolução maior, no quesito de Contribuições para a sociedade. Enquanto este item cresce pouco mais de 14%, os Tributos (excluídos encargos sociais) crescem um pouco mais de 21%, em relação ao ano de 2002. Tal diferença reflete a aperto fiscal dos últimos anos e não se constitui em uma questão exclusiva da Serasa e seus parceiros, mas de toda a sociedade.

O item Outros, 94% do total dos Indicadores sociais externos, refere-se a todas as doações para a assistência e apoio às instituições sociais parceiras que não puderam ser classificadas em nenhum dos itens previstos na lei. Este fato representa um bom indicativo da dificuldade de a legislação acompanhar a prática.

O total de investimentos sociais externos representa aproximadamente 25% da Receita Líquida da Serasa. Se considerarmos somente o item "contribuições para a sociedade", podemos observar que ele representa 8,3% deste total, um montante considerável se a compararmos com a média de 1%

identificada pelo IDIS na sua pesquisa com as maiores empresas do país. (ver capítulo 9, p. 35)

Quadro 9 – Indicadores sociais externos da Serasa

3. Indicadores sociais externos	Valor (mil R$) R$000	% Sobre RO % of OR	% Sobre RL % of NR	Valor (mil R$) R$000	% Sobre RO % of OR	% Sobre RL % of NR
Educação	92	0,12%	0,03%	40	0,06%	0,01%
Cultura	1.365	1,81%	0,40%	1.356	2,19%	0,45%
Saúde e saneamento	160	0,21%	0,05%	125	0,20%	0,04%
Esporte	12	0,02%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Combate à fome e segurança alimentar	3	0,00%	0,00%	1	0,00%	0,00%
Outros	27.077	35,90%	7,85%	23.601	38,17%	7,84%
Total das contribuições para a sociedade	**28.709**	**38,06%**	**8,33%**	**25.123**	**40,62%**	**8,34%**
Tributos (excluídos encargos sociais)	56.652	75,12%	16,42%	46.648	75,42%	15,49%
Total - Indicadores sociais externos	**85.361**	**113,18%**	**24,75%**	**71.771**	**116,04%**	**23,83%**

Fonte: Relatório Responsabilidade Social Corporativa da Serasa, versão 2003, p.53

Os outros indicadores do Relatório não são de especial relevância para nosso caso. Eles tratam de temas, como meio ambiente, pelo qual a Serasa não tem maior interesse, por ser uma empresa de serviço e adotar tecnologia limpa, ou de estatísticas sobre o corpo funcional. No item relativo à cidadania empresarial, o *check list* dos indicadores revela que a empresa cumpre todos os requisitos sem constituir informação que acrescente alguma importância adicional ao que já foi analisado.

O Relatório informa, também, que do total a distribuir do Valor Adicionado, ou seja, pouco mais de duzentos e quarenta e seis milhões de reais, pela operação do ano de 2003 (um aumento de 15,45% sobre o ano anterior), 33% foi para o governo, 40% para os colaboradores, 10% para os acionistas e 12% ficou retido.

A distribuição do Valor Adicionado constitui-se em procedimento comum, não restando comentários relevantes a serem feitos. Do ponto de vista contábil ou contratual, não resta dúvida de que as empresas devem estar saudáveis financeiramente, para adotar programas sociais. O lucro é necessário para que

exista caixa disponível para os investimentos, sem este mecanismo o processo empresarial, ou social, fica emperrado.

Por outro, do ponto de vista social, existem instituições, como as ONGs que administram demandas urgentes que não podem ser adiadas, porém nem sempre com a precisão gerencial desejada pelas empresas investidoras. O foco da Serasa no trabalho dos voluntários e na transferência de tecnologia de gestão está baseado neste princípio, demonstrado pelos números do relatório, e, plenamente, absorvido pelo público interno.

> Eu diria que melhorou e piorou. Melhorou porque temos hoje uma noção do que deve ser feito, as empresas têm uma noção... as ONGs estão fazendo e começando a pensar como empresa e não como empresa de caridade. Piorou porque hoje temos a noção da encrenca que temos na mão. (Voluntário Serasa - cinco, 2004)

O ponto de vista das ONGs porém deve ser respeitado, pois certamente, o centro de equilíbrio não está em nenhum dos pólos envolvidos. O trabalho especializado muitas vezes dispensa o serviço voluntário, o que eles precisam é de verba. O retorno para as empresas é visto como *desproporcional* ao investido e este problema não parece ser de fácil resolução.

> Eu não sou puritana de pensar que o cara vai dar dinheiro e não quer aparecer, não, tudo bem, que ele apareça. Agora virar meio de vida é insuportável, porque você sabe que o que eles dão, é uma pequeníssima parcela para o que retorna em termos de imagem para eles. (COLMÉIA, 2004)

> Eu diria do para você que do fundo do meu coração, isso é uma estratégia de marketing... No meio dessa gente toda pode ter alguém que faça, mas a maioria pode estar certa de que eles querem tirar proveito... Se minha empresa tiver essa chancela, eu vou faturar mais. (ADERE, 2004)

> Eles estão querendo levar vantagem em cima das instituições que já estão constituídas, você percebe que eles estão usando o nome da entidade e ela não tem retorno nenhum dessas instituições e eles colocam os seus funcionários como voluntários para fazer este tipo de trabalho, mas quem leva o nome é a empresa que se diz parceira, e mostram aí na mídia que está ajudando tal entidade e na verdade, isso não acontece. (MAESP, 2004)

Há, também, um grande caminho a ser percorrido antes que todos possam falar a mesma língua. Tudo indica que este código deverá ser uma gramática híbrida que precisa adotar elementos de todos os setores, para que se obtenha equilíbrio. Os indícios de que há aproveitamento de imagem pelas empresas em suas investidas sociais estão claros, como também não resta dúvida da urgência de se melhorar alguns indicadores de desequilíbrio econômico e social, situação à qual as ONGs são especialmente sensíveis.

O exemplo da Serasa revela que nem sempre se consegue ajustar o discurso entre as partes, mesmo com as melhores intenções. Por outro lado, o processo da RSE se mostrou em andamento e, de alguma forma, parece consolidada uma agenda positiva, tanto no que concerne a seus aspectos sociais, quanto nos ambientais.

A questão da RSE não parece residir nesta, ou naquela ação das empresas; o problema aponta para a insuficiência sistêmica de estabelecer um diálogo produtivo entre as partes envolvidas que possibilite dosar o esforço ideal para necessidades reais. Iniciativas sinceras, embora insuficientes são, muitas vezes, percebidas pela sociedade como Marketing; demandas reais das instituições sociais são vistas pelas empresas com reserva. Equalizar esta diferença constituiria um progresso substantivo para todos.

Considerações Finais: A trama e a urdidura

Voltamos ao ponto de origem dessa tese, certos de que as indagações iniciais, no que concerne à responsabilidade social empresarial, conduziram-nos por um cenário complexo e de difícil solução. As páginas precedentes mostraram os desacertos de um conjunto de agentes trabalhando duro, para justificar seu papel no mundo. Cada um tenta impor – os mais poderosos com nítida vantagem – seu ponto de vista sobre o desenho, as cores, o material, os detalhes da tapeçaria que pretendem criar. O resultado deste esforço revelou-se, em grande medida, desarmonizado, ineficiente e ineficaz.

A movimentação das forças e dos agentes nos mostra um mundo dinâmico que ajusta o entorno e se amolda dentro dele, mediante interações nem sempre claras ao primeiro olhar. Por esse motivo, não enxergamos o propósito do cenário, enquanto está se ajustando; para se obter algum progresso neste processo, é necessário ajustar nossa maneira de ver - o paradigma que utilizamos - à lógica contemporânea.

Em muitos sentidos, há uma crença de que estamos chegando a um limite de esgotamento dos modelos utilizados para facilitar a marcha da humanidade. Não muito diferente de outros momentos de virada histórica, como bem nos lembraram os narradores do ano mil; no entanto, é a marcha que importa, e dela tiramos os elementos para construir, desenhar, tecer, compor a tapeçaria com a qual convivemos no breve tempo humano.

Diante da incerteza do futuro, resta-nos a certeza de que somente trabalhando no presente, aquele terá alguma chance de se realizar a contento. Uma dose grande de imaginação e desprendimento é necessária para ganhar a consciência de que trabalhamos na perspectiva dos outros, das gerações futuras. Sonhar a utopia e romper os elos com paradigmas que não mais se justificam é um ato de coragem.

A sociedade em que vivemos tomou uma forma excessivamente centrada nas atividades econômicas. O mercado, sua expressão simultaneamente, concreta e simbólica, pauta o ritmo das atividades e grande parte do espírito das relações entre as pessoas e dessas com as instituições. A

racionalidade funcional tende a se impor à racionalidade substantiva, transformando pessoas e cidadãos em consumidores, priorizando este aspecto sobre as demais dimensões humanas. O paradigma paraeconômico busca romper esta centralidade em direção a uma perspectiva multicêntrica, uma *unitas multiplex* para superar os obstáculos, na construção de uma nova sociedade mais justa.

A sociedade dos sujeitos consumidores e corporativos agrega-se a sociedade dos sujeitos conectados na grande *web* e têm diante de si o desafio de ultrapassar seu assujeitamento consumista e ganhar o *status* de indivíduos que, como o próprio termo indica, não são divisíveis. Valores paraeconômicos devem trabalhar no sentido de devolver à economia sua função original de provedora de recursos à sociedade, da qual escapou por meio do ideal crematístico, avaliador e avalizador da acumulação como condição de felicidade para a humanidade.

A hegemonia de uma ética de finalidades, típica do mercado, sobre uma ética de valores, típica da sociedade, conduz a um discurso monológico no qual predominam aspectos praxiológicos sobre os axiológicos. Por esta razão, alertamos contra o excessivo apego aos modelos operacionais da produção acadêmica, e empresarial, sobre a Responsabilidade Social e o Terceiro Setor. Tendo sido esses estudos e pesquisas pautados, majoritariamente pelas informações originárias da comunidade empresarial, não era de se esperar que seu foco principal fosse contestações substantivas ao sistema econômico em curso.

A responsabilidade social tornou-se o tema principal da pauta internacional por envolver uma concepção de *triple botton line*, resultado atual de quase meio século de esforço de conscientização e luta na montagem da agenda positiva para a sociedade e principalmente a comunidade empresarial. Por esta razão, a RSE transformou-se em um problema maior do que aparenta ser, pois à medida que avançamos, percebemos que os nós de sua rede se mostraram diversos e profundos. Para qualquer meta que se olhe, pode-se encontrar uma conexão justificadora da necessidade de uma abordagem multicêntrica no intento de se progredir no debate.

A formação conceitual moderna de organização de negócios está fortemente marcada pela noção de burocracia, da calculabilidade e da acumulação. Esta combinação poderosa levou à hegemonia da lógica crematística, em muitas medidas, inconscientemente, imposta ao restante da sociedade. A migração de racionalidade e éticas, nesse caso, não está funcionando a contento e maior esforço interativo torna-se necessário. A visão de um capitalismo mais humanizado presente nos discursos e relatórios de responsabilidade social, ou seja, na alçada pública, está longe de ser consensual nas idéias, vide o debate acadêmico, e muito menos, em atitudes concretas, vide as pesquisas apresentadas.

As zonas de conforto do paradigma do mercado ficaram comprometidas pela assimetria das relações de poder e do benefício do progresso alcançado pelo esforço dos últimos dois séculos. Estamos condenados a buscar zonas de expansão alhures, na esteira das novas concepções de desenvolvimento sustentável, trafegar conscientes na incerteza. O espírito do capitalismo traz imbricada esta possibilidade; sua destruição criadora pode ser direcionada para a perseguição de um projeto comum, no qual todos ganhem. Para isso, precisamos ir além dos discursos e dos relatórios oficiais.

O Terceiro Setor tem dado mostras tímidas de que é um contraponto à altura do Mercado. Os fundamentos que sustentam sua representatividade da Sociedade Civil são sólidos e não encontramos, ainda, outra composição que defenda seus interesses junto a este setor e ao Governo. A investida para reduzir o ruído do caos conceitual que impera no debate deve ser considerada um objetivo real e imediato.

Sem um ajustamento nos códigos de comunicação, o diálogo entre os setores continuará prejudicado e o setor mais organizado – a comunidade empresarial – sairá fortalecida do processo, gerando uma assimetria que não beneficiará a sociedade a longo prazo. As forças da sociedade são mais amplas e suas características devem ser mantidas frente à normatização econômica ditada pelo Mercado.

Os resultados das pesquisas analisadas nos mostraram o quanto é grande a lacuna de estudos oficiais. Os meios de comunicação e a sociedade são, excessivamente, pautados pelos *releases* que emanam da comunidade

empresarial. Este fato comprova o argumento inicial de que o discurso monológico, ao se impor, estabelece a pauta de discussão sobre os “quês” e os “comos”. Tal assertiva pôde ser observada pela predominância dos aspectos operacionais sobre os estratégicos nos estudos analisados.

A apreciação da Serasa S/A, como um exemplo empírico da discussão teórica apresentada, revelou que a dedicação da governança corporativa à gestão social é uma iniciativa decisiva para o atingimento das metas de RSE pelas organizações. Pudemos, também, observar a sobreposição de atitudes filantrópicas e estratégicas na composição da Serasa Social, assim como a utilização deste processo dentro dos procedimentos tradicionais de transferir tecnologia de gestão e utilizar o trabalho voluntário.

O trabalho voluntário desenvolvido pela Serasa e seus funcionários é um exemplo de reunião do empreendedorismo de empresas e pessoas. A gestão social é organizada a partir de diretrizes da governança corporativa e o processo social, em todas as fases, tem entorno e objetivos claros, facilitando o trabalho assistencial e o cumprimento das metas. Em relação às pesquisas do IPEA e da FIESP, a Serasa, neste caso, é um destaque exemplar.

As demandas da sociedade são muitas e não é o caso de se esperar o melhor modelo ficar pronto e o entendimento de todos para se começar a atendê-las. Caso a sociedade civil seja envolvida pela ética das finalidades perderá os valores de solidariedade e compartilhamento, suas características mais marcantes. Fazer dialogar estas duas éticas, tema que tem sido negligenciado pelo pensamento hegemônico sobre a RSE, deverá trazer benefícios gerais e constitui algo pelo qual vale a pena lutar.

A questão que fica patente, ao final da análise do marco teórico e empírico, é que existe uma enorme vontade de todos os setores envolvidos, em buscar uma saída para o impasse de desigualdade no qual nos encontramos. Como na anedota dos cegos e do elefante, cada um procura impor sua versão da história, sem procurar interagir vetores e estabelecer um metaponto de vista que os integre em uma visão comum.

De nossa parte, não acreditamos ser possível atingir qualquer resultado positivo de monta sem um amplo pacto de sustentabilidade que sirva de elo de

comprometimento, e compartilhamento, para nosso traçado em direção à zona de expansão. Se passarmos a acreditar que a comunidade de destino é a mesma que a comunidade de origem, talvez o caminhar seja menos árduo. A tarefa não é fácil, mas ajudará, sem dúvida, a revelar muito de nossa natureza.

Bibliografia

ADORNO T.W., HORKHEIMER, M. *Dialética do esclarecimento*: fragmentos filosóficos; tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1985

AGOSTINHO, M. E. *Complexidade e Organizações* – Em busca da Gestão Autônoma. São Paulo: Atlas, 2003

AKTOUF, O. *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica* – A síndrome do avestruz; tradução: Maria Helena C.V.Trylinski. São Paulo: Atlas, 2004

ALESSIO, R. *Responsabilidade Social das Empresas no Brasil*: reprodução de postura ou novos rumos? Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004

ALMEIDA, J. *Guia de Compatibilidade de Ferramentas*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

ALVES, M. A. *Terceiro Setor* – o dialogismo polêmico. Tese de Doutoramento em Administração de Empresas, 2002, 348p. São Paulo: EAESP/FGV.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, 41 (4), 78-86, out/dez, 2001

ANDREWS, K.R. *The concept of corporate strategy.* Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965

ARDOINO, J. *0 desafio do século XXI* - in A religação dos Saberes, org. Edgar Morin, tradução e notas Flavia Nascimento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001

ARISTÓTELES. *Poética, Organon, Política, Constituição de Atenas*. Os Pensadores; tradução Editora Nova Cultural. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999

ARRIGHI, G. *O longo século XX* – dinheiro, poder e as origens de nosso tempo; tradução: Vera Ribeiro; revisão de tradução César Benjamin. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora Unesp, 1996

ASHLEY, P. A. (coord). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

AZEVEDO, A., POMERANZ, R. *Marketing de Resultados* – Como garantir vendas e construir marca através de estratégias de relacionamento. São Paulo: M.Books, 2004

AYRES, R.A.; SOARES, F.P;BARTHOLO, R.S.JR. (org) Ética e Responsabilidade Social. Brasília:SESI Departamento Nacional, 2002

BALANDIER, G. *Le grand Systhème.* Paris: Fayard, 2001

BAUDRILLARD, J. *Selected Writings*. Edited and introduced by Mark Poster. Stanford: Stanford University Press, 1988

_____*Senhas*; tradução Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Difel, 2001

BAVA, S.C. O Terceiro Setor e os Desafios do Estado de São Paulo para o Século XXI, in ONGs – identidade e desafios atuais, Cadernos ABONG nº 27 maio/2000. São Paulo: Editora Autores Associados.

BERMAN, M. *Tudo que é sólido desmancha no ar* – A aventura da modernidade; tradução: Carlos Felipe Moisés e Ana Maria L.Ioratti. São Paulo: Companhia das Letras, 1986

BERGER, G. *A gestão das organizações e os desafios da complexidade*. in Curso de Preparação de Educadores, Caderno de Leitura. Brasília; Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2004

BERNARDES, C.; MARCONDES R.C. *Sociologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Saraiva, 5ª edição, 2000

BOLTANSKI, l., CHIAPELLO, E. *El nuevo espíritu del capitalismo*; traducción: Marisa Péres Colina et all. Madrid: Ediciones Akal, 2002

BORGER, F. *Responsabilidade Social*: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese de Doutoramento. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, 2001.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B.J. The right game: use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, july-august, 1995, pp. 57-72

BRUBAKER, W.R. *Racionalização*, in Dicionário do Pensamento Social do século XX, pp. 641-2, William Outhwaite & Tom Bottomore (org), editoria da versão brasileira: Renato Lessa, et all; tradução de Eduardo Francisco Alves e Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996

BURRELL, G. *Ciência Normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise*. In: Handbook de estudos organizacionais, volume 1. Tradução: Mario Couto S. Pinto. São Paulo: Atlas, 1999.

CANCLINI, N. G. *Consumidores e Cidadãos* – conflitos multiculturais da globalização; tradução: Maurício Santana Dias e Javier Rapp. Rio de Janeiro, editora UFRJ, 1999

CAPRA, F. *As conexões ocultas*: ciência para uma vida sustentável. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2002

_____ *A teia da vida*: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução: Newton Roberval Eichemberg. São Paulo: Cultrix, 1995

CARAVANTES, G.R. *Teoria Geral da Administração* – pensando & fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998

CARROLL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. v.4, p. 497-505, 1979

CARROLL, A. C. Corporate Social Responsibility. *Business and Society*; nº 38, vol 3, pp. 268-295, 1999

CARVALHO, E. A. *Enigmas da Cultura*. São Paulo: Cortez, 2003

_____*Tecnociência e complexidade da vida*,

mimeo, 2001

_____ Infernos da diferença, in *Margem*, nº 11 – Mitologias do presente. São Paulo: Educ-Fapesp, 2000

_____ *Complexidade e Ética planetária*, in o Pensar Complexo. Rio de Janeiro: Garamond, 1999

_____ Polifônicas idéias: Antropologia e Universalidade. São Paulo: Editora Imaginário, 1997

CASTELLS, M. *A galáxia da Internet*: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Tradução: Maria L. X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003

_____ *A sociedade em rede:* a era da informação: economia, sociedade e cultura, v.1. Tradução; Roneide V. Majer et all. S.Paulo: Paz e Terra, 2000

_____ *O poder da identidade*: A era da informação: economia, sociedade e cultura, v.2. Tradução: Klaus Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2000

_____ *Fim de milênio*: A era da informação: economia, sociedade e cultura, v.3. Tradução: Klaus Brandini Gerhardt e Roneide V. Majer. São Paulo, Paz e Terra, 2000

CASTORIADIS, C. *Post-scripitum sobre a insignificância*. Tradução: Salma Tannus Muchail e Maria Lucia Rodrigues. São Paulo: Veras Editora, 2001

CHANLAT, J. F. (org). *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. In: O indivíduo na organização - dimensões esquecidas, volume 1. Tradução e adaptação: Arakcy Martins Rodrigues et all. São Paulo: Atlas, 1992

_____*Ciências Sociais e Management* - Reconciliando o econômico e o Social. Tradução: Ofélia de Lanna S. Torres. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG, S. R., HARDY, C. *Introdução: organização e estudos organizacionais.* In: Handbook de estudos organizacionais, volume 1. Tradução: Aílton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1999.

COOPER, C. L., ARGYRIS, C. (org.). *Dicionário enciclopédico de administração*; tradução: Antonio Zorato Sanvincente et alli. São Paulo,: Atlas, 2003

CÓRDOVA, R. A. *Complexidade e Multirreferencialidade em administração*, in Curso de Preparação de Educadores, Caderno de Leitura. Brasília; Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2004

CURADO, I.B. Responsabilidade legal, responsabilidade social: uma questão de autoridade? *Anais da ENANPAD*, 2003

DAVIS, K. The case for and against business assumptions of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, n.16, pp. 312-322

DE MASI, D. *O futuro do trabalho* – fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. São Paulo: Editora UNB/José Olympio Editora, 4ª edição; tradução: Yadyr A. Figueiredo, 2000

_____org. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo, Editora Senac; tradução: Anna Maria Capovilla et alli, 1999

DEBORD, G. *A sociedade do espetáculo* – seguido do prefácio à 4ª edição italiana – Comentários sobre a sociedade do espetáculo; tradução: Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997

DELEUZE, G., GUATTARI, F. *O que é a filosofia?* (cap 1). Tradução: Bento Prado Jr. e Alberto Alonso Muñoz. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

DENTINHO, J.M.; SROUR, R.H. À procura da ética. *Executive Dig*est, ano 9, n. 100, fevereiro 2003

DIMAGGIO, P.J; POWELL, W.W. *The iron cage revisited*: institucional isomorphism and collective rationality in organizatioal fields. American Sociological Review, v.48, n.2, pp. 147-169, 1983

DI NALLO, E. *Meeting Points* – Soluções de marketing para uma sociedade complexa; tradução: Rossela Zimone Tessarolo. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 1999

DOEBELE, J. The importance of corporate responsibility – A white paper from the *Economist Intelligence Unit* sponsored by Oracle, 21 p., janeiro 2005

DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* , 20 (1), Jan 1995.

DRUCKER, P. F. *As fronteiras da Administração*: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 1989

_____*Desafios gerenciais para o século XXI*; tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000

_____ *O melhor de Peter Drucker* – A Administração; tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001

ETZIONI, A. (org). *Organizações Complexas* – estudo das organizações em face dos problemas sociais; tradução de João A.C. Medeiros. São Paulo: Atlas, 1961

_____ *Organizações Modernas*; tradução de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 5ª edição, 1976

FERNANDES, R. C. *Privado porém Público*. O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994

FERRELL, O. C., FRAEDRICH, J, FERREL, L. *Ética Empresarial* – dilema, tomada de decisões e casos; tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed, 2001

FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração* – práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER. T; SCHOMMER. P. C. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *O&S*, v.7, n.19, 2000

FONSECA, E.G. *O mercado das crenças*: filosofia econômica e mudança social; tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2003

FONSECA, V., MACHADO – DA - SILVA, C. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. Campinas: *Anais do ENANPAD*, 2001

FREEMAN, R.E. Business Ethics at the Milennium. *Business Ethics Quarterly*, volume 10, issue 1, pp 169-180, 2000

FREEMAN, R.E. Teorias do Público Interessado, in *Dicionário Enciclopédico de Administração*, COOPER, C.L; ARGYRIS,C. (org); tradução: Antonio Zoratto Sanvincente et al. São Paulo: Editora Atlas, 2003

FREUND, J. *Sociologia de Max Weber*; tradução de Luís Cláudio de Castro e Costa. Rio de Janeiro: Forense, 1970

GABLER, N. *Vida, o filme* – como o entretenimento conquistou a realidade; tradução; Beth Vieira. São Paulo: Cia das Letras, 1998

GABOR, A. *Os filósofos do capitalismo* – A genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Tradução: Maria J. C. Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2001

GALBRAITH, J.K. *A economia das fraudes inocentes* – Verdades sobre o nosso tempo; tradução de Paulo A.S.Barbosa. São Paulo: Companhia das Letras, 2004

_____*Anatomia do poder*, São Paulo, Pioneira, 1986

GENELOT, D. *Manager dans la complexité* – réflexions a l'usage des dirigeants, préface de Jean-Louis Le Moigne. Nouvelle édition. Paris: Insep Éditions, 1998

GEORGE, S. O *Relatório Lugano*; tradução: Laymert G. dos Santos. S.Paulo, Boitempo, 2002

GIOVANNINI, F. *As organizações e a Complexidade*: um estudo dos sistemas de gestão da qualidade. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, 2002

GOETHE, J.W. *Fausto*; tradução de Agostinho D'Ornellas. São Paulo: Martin Claret, 2003

GUATTARI, F. *As três ecologias;* tradução: Maria C. F.Bittencourt. São Paulo: Papirus Editora, 10ª edição, 2000

HADDAD, S. Qual a diferença entre uma organização sem fins lucrativos e uma organização não-governamental (ONG)? Disponível em: <http:\\ www.abong.org.br/novosite/busca > Acesso em: 12 abril 2005

HAMEL G., PRAHALAD C.K. *Competindo pelo futuro* – Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã; tradução: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HENDERSON, Hazel. *Além da globalização* – modelando uma economia sustentável. Tradução: Maria J. Scarpa. São Paulo: Cultrix, 2003.

HORKHEIMER, M. *Teoria Crítica* - uma documentação tomo I; tradução de Hilde Cohn. São Paulo: Perspectiva, 1990

HUBERMAN, L. *História da riqueza do homem*; tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974

JENSEN, M.C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, volume 12, issue 2, pp 235-256, 2002

JONES, M.T. The institucional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics* nº 20 issue 2, pp. 163-179, 1999

KLEIN, N. No Logo – *No space, no choice, no jobs*. London: Flamingo, 2001

KOTLER, P. *Administração de Marketing*; tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000

_____ DE BES, F.T. *Marketing Lateral* – Uma abordagem revolucionária pra criar novas oportunidades em mercados saturados, 2ª edição; tradução; Ricardo B. Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KREITLON, M.P. A *Ética nas Relações entre Empresas e So*ciedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. *Anais da ENANPAD*, 2004

LANDIM, L. *Para além do mercado e do Estado?* Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: Núcleo de Pesquisa ISER, 1993 (Série textos de pesquisa)

_____Texto de introdução à obra "ONGs: Um perfil – Cadastro das Filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG)" , publicada em 1996.

_____; BERES, N. - *Ocupações, Despesas e Recursos: as Organizações sem Fins Lucrativos no Brasil - Projeto Johns Hopkins/ISER*, Rio de Janeiro: Editora Nau, 1999.

LIPOVETSKY, G. *Metamorfoses da cultura liberal* – ética, mídia e empresa. Tradução: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2004

LODI, J.B. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2003

LOGSDON,J.M.;YUTHAS,K. Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. *Journal of Business Ethics*. n.16, issue 12/13, sep. 1997

MAILLET,F. *Burocracia*, in La Sociología – Guía Alfabética, Jean Davignaud (org); traducción Joaquim Jordá ,pp. 59-73. Barcelona: Editorial Anagrama, 1972

MATTEN,D.; CRANE,A. Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*. Volume 30, nº 1, pp. 166-179, 2005

MELO, M.F. *A formação do campo das ONGs* (relatoria sobre a fala de Leilah Landim), in Seminário "Identidade, Pluralidade e Unidade na Ação", ABONG Sudeste. Rio de Janeiro, agosto de 2001.

MELO NETO, F.P, FROES, C. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro* – Da Filantropia Tradicional à Filantropia de Alto Rendimento e ao Empreendedorismo Social. Rio de Janeiro: Quallitymark Ed., 2001

MICKLETHWAIT J., WOOLDRIDGE A. *Companhia* – breve história de uma idéia revolucionária. Tradução: S. Duarte. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2003.

MARGOLIS, J.D., WALSH, J.P. Misery loves companies: Rethinking Social Iniciatives by Business. Administrative Science Quarterly, nº 48, pp 268-305, 2003

MORETTI, S.L.A. *Educação Corporativa e Cultura Organizacional*: Desenvolvimento de Capacitações no cenário da Complexidade. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,estudos pós-graduados em Administração, 2001.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução: Dulce Matos. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

_____ *Ciência com Consciência*. Tradução: Maria Gabriela de Bragança e Maria da Graça Pinhão. Lisboa: Publicações Europa-América, 1994

_____*O método 1. A natureza da Natureza*, 3ª edição. Tradução: Maria Gabriela de Bragança. Lisboa: Publicações Europa-América, 1997

_____*O método 2. A vida da vida*, 3ª edição. Tradução : Maria Gabriela de Bragança. Lisboa: Publicações Europa-América, 1999

_____*O método 3. O conhecimento do conhecimento/1*, 2ª edição. Tradução: Maria Gabriela de Bragança Lisboa: Publicações Europa-América, 1996.

_____*O método 4*. As idéias: a sua natureza, vida, habitat e organização. Tradução: Emílio de Campos Lima. Lisboa: Publicações Europa-América, 1992

_____ *La méthode 5. L'humanité de L'humanité* – L'identité humaine. Paris: Éditions du Seuil, 2001.

_____ *La méthode 6. Éthique*. Paris: Éditions du Seuil, 2004.

_____ *Da culturanálise à política cultural*, in Margem. Tradução: Edgard de Assis Carvalho. São Paulo: Educ, nº 16, dezembro de 2002.

_____, LE MOIGNE, J.L. *A inteligência da Complexidade*. Tradução: Nurimar Maria Falci. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2000.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*; tradução: Catarina Eleonora F. da Silva et all. São Paulo: Cortez Editora, 2000a

_____*A cabeça bem feita*; tradução: Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000b

_____*Complexidade e transdisciplinaridade* – a reforma da universidade e do ensino fundamental. Tradução: Edgard de Assis Carvalho. Natal: Edufrin, 2000c.

MOTTA, F.C. P.;VASCONCELOS, I.F.G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____;PEREIRA, L.C.B. *Introdução à Organização Burocrática*, São Paulo: Brasilense, 6ª edição, 1988

NEVES, J.P. *Burocracia,* in Dicionário de Sociologia; coordenação de Rui Leandro Maia, pp. 41-2. Porto: Porto Editora, 2002

ORTEGA Y GASSET, J. *Meditação sobre a técnica*. Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1991.

PACHECO, A. *Das estrelas móveis do pensamento* – ética e verdade em um mundo digital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001

PARENTE, J. (coordenador) Responsabilidade Social no Varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004

PETERS, T., WATERMAN, R.H. *In Search of Excellence:* Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper & Row, 1982

PIERUCCI, A.F. *O desencantamento do mundo* - Todos os passos do conceito em Max Weber. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Ed.34, 2003

PINTO, L.F.S. *Gestão-Cidadã* - ações estratégicas para a participação social no Brasil – 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003

POLANYI, K. *A grande transformação* – As origens da nossa época; tradução de Fanny Wrobel, 2ª ed. – Rio de Janeiro: Campus,2000

PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva* – Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência; tradução: Elizabeth M. de P. Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1996

_____;KRAMER, M.R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa, in *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*; tradução; Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

POWELL, W.W. *Teoria Institucional*, in COOPER, C.L.; ARGYRIS, C. (org), Dicionário Enciclopédico de Administração; tradução: Antonio Zoratto Sanvicente et all, 2003

PRAHALAD, C.K.;HAMMOND, A. Servindo aos pobres do mundo, in *Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*; tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

PRESTHUS, R. *The organizational society* – an analysis and a theory. New York: Vintagge Books, 1965

PRIGOGINE, I. *Ciência, razão e paixão*. Org. Edgard de Assis Carvalho e Maria da Conceição de Almeida. Tradução: Edgard de Assis Carvalho et alli. Belém: Eduepa: 2001

_____;STENGERS, I*. A nova aliança* - metamorfose da ciência. Tradução: Miguel Faria e Maria Joaquina M. Trincheira. Brasília: UNB, 1997

PUGH, D.S., HICKSON, D.J. *Os teóricos das Organizações*. Tradução: Afrânio Carvalho Aguiar et all. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RABOT, J.M. *Racionalização*, in Dicionário de Sociologia; coordenação de Rui Leandro Maia, pp. 308-310. Porto: Porto Editora, 2002

RAMOS, A.G. *Administração e Contexto Brasileiro* – Esboço de uma Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição, 1983

_____ *A Nova Ciência das Organizações* – uma reconceituação da riqueza das nações; tradução de Mary Cardoso, Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2ª edição, 1989

REED, M. *Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado*. In: Handbook de estudos organizacionais, volume 1. Tradução: Jader C. de Souza et all. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDEL, L. *O Sujeito em Formação*, in Curso de Preparação de Educadores, Caderno de Leitura. Brasília; Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2004

RIFKIN, J. *O fim dos empregos* – o declínio inevitável dos Níveis de Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho; tradução: Ruth G. Bahr. São Paulo: Makrom Books, 1995

_____ *A era do acesso* – A transição de Mercados Convencionais para Networks e o Nascimento de uma Nova Economia; tradução: Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2001

RODRIGUES, M.C.P.; FLEURY. S. Como avaliar Ação Social. *GV executivo*, 42 vol. 4 n. 1 fev/abril, 2005

ROSNAY, J. *0 desafio do século XXI*, in A religação dos Saberes – org. Edgar Morin, tradução e notas Flavia Nascimento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001

_____*O Homem Simbiótico* – perspectivas para o terceiro milênio; tradução: Guilherme J. F. Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1997

ROUILLÉ D'ORFEUIL, H. Economia Cidadã: alternativas ao neoliberlaismo; tradução: Patricia Chittoni Ramos. Petrópolis: Vozes, 2002

SAINT-PIERRE, H.L. *Max weber – Entre a Paixão e a Razão*, 3ª edição. Campinas: Editora da Unicamp, 1999

SCHUMACHER, E.F. *O negócio é ser pequeno* – um estudo de Economia que leva em conta as pessoas. 3ª edição; tradução: Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*; tradução: Rut Jungmann. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1961.

SELZNICK, P. *TVA and the grass roots*. Berkeley; University of California Press, 1957

SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*; tradução: Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000

SINGER, P. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002

SMITH, J.H. The Shareholders vs Stakeholders Debate. *MIT Sloan Management Review*. Summer 2003. p. 85-90

SOARES, F. P. *Terceiro Setor*, cap. 1, in Ayres, Andreia R., Soares, Flavia P., Bartholo, Roberto dos S. Jr. (organizadores) – Ética e responsabilidade social. Brasília: SESI, Departamento Nacional, 2002

SROUR, R.H. Poder, *Cultura e Ética nas Organizações*, 9ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998

STIGLITZ, J.E. *A globalização e seus malefícios* – A promessa não-cumprida de benefícios globais, 4ª edição; tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2002.

STONER, J., FREEMAN, R. E. *Administração*, 5ª edição. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

SZAZI. E. *Terceiro Setor; regulação no Brasil*. 2ª edição. São Paulo: Petrópolis, 2001

TENÓRIO, F.G. (org) *Responsabilidade Social Empresarial*: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

TORRES, C., BEZERRA I., HERNANDES. T. (orgs). *Responsabilidade Social de Empresas Multinacionais (Diretrizes da OCDE*). Rio de Janeiro: CERIS/IBASE, 2004.

TORRES, C. *Responsabilidade Social das empresas*, cap. 2, in Ayres, Andreia R., Soares, Flavia P., Bartholo, Roberto dos S. Jr. (organizadores) – Ética e responsabilidade social. Brasília: SESI, Departamento Nacional, 2002

VARELA, F. *Etica y Accion*; traducción: Cristóbal Santa Cruz y corrigido y revisado por el autor. Santiago: Dolmen, Ediciones/granica, 1996

VEBLEN, T. *A teoria da classe ociosa* – um estudo econômico das Instituições, 2ª edição. Tradução: Olívia Krähenbuhl. São Paulo: Pioneira, 1987

VENTURA, E. C. F. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do "Novo Espírito do Capitalismo. Campinas: *Anais da Enanpad*, 2003

WALLERSTEIN, I. *Utopística ou As decisões históricas do século XXI*. Tradução: Vera Lúcia Mello Joscelyne, Petrópolis, RJ, Vozes, 2003.

_____*Capitalismo histórico e civilização materialista*; tradução Renato Aguiar; revisão de tradução César Benjamin e Immanuel Wallerstein. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora Unesp, 2001

WARTICK. S.L.;COCHRAN, P.L.The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. v.4, p. 758-769, 1985

WEBER, M. *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*. Tradução: José Marcos Mariani de Macedo. Edição de Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

_____ *Economy and Society* – an outline of interpretative sociology, volume 1. Tradução: Guenther Roth et alli. New York, Bedminster Press, 1968

_____ *Sobre a Teoria das Ciências Sociais*; tradução de Rubens Eduardo Frias. São Paulo: Editora Moraes, 1991

WHYTE, W. H. *The organization man*. New York: Simon & Schuster, 1956.

WOOD, D.J. Corporate social performance. *Academy of Management Review*, volume 16 nº 14, pp. 691-718, 1991

WOOD, T.Jr. *Os sete pecados do capital e outras perversões empresariais*. São Paulo: Makron Books,1999.

_____ *Mudança organizacional* – introdução ao tema, in Mudança Organizacional (coord). São Paulo: Atlas, 2000

YUNUS, M. O banqueiro dos pobres – a revolução do microcrédito que ajudou os pobres. São Paulo: editora Ática, 2000

ZUBOFF, S. *The age of the smart machine*: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.

_____ MAXMIN, J. *The support economy* - why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism. New York: Viking, 2002.