

ROSANGELA BACIMA QUILICI

**O PAPEL DAS EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL:  
A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA POR MEIO DE PARCERIAS SOCIAIS**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2006

ROSANGELA BACIMA QUILICI

**O PAPEL DAS EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL:**

**A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA POR MEIO DE PARCERIAS SOCIAIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Ladislau Dowbor.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo  
2006

**Banca Examinadora**

---

---

---

**Orientador: Prof. Dr. Ladislau Dowbor**

São Paulo,        de                                de 2006.

A Linda, que com sua coragem,  
inteligência e beleza,  
manterá sempre viva minha fé na vida  
e em mim mesma.

A Ana Luiza e Marco,  
fontes inesgotáveis de energia,  
motivação e inspiração.

## AGRADECIMENTOS

*“A gratidão é a memória do coração.”*

Provérbio francês

Ao professor Ladislau Dowbor, mestre perspicaz e estimulante em sua sabedoria questionadora, bem humorada e afetuosa.

Aos professores Luciano Antonio Prates Junqueira e Arnaldo José de Hoyos Guevara, por suas sugestões no seminário de dissertação, aos professores da banca de qualificação, Antonio Vico Mañas e Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, por suas valiosas contribuições e comentários, e ainda a Rita de Cássia Sorrentino, pelo interesse e apoio constantes.

A cada integrante da equipe do Instituto Pão de Açúcar, em especial e em particular, por concretizarmos no dia-a-dia o real significado da união de objetivos, competências e do trabalho em parceria.

A Ana Maria Diniz, idealizadora e força propulsora de tantos projetos decorrentes de sua postura empresarial socialmente responsável.

A tantos executivos e profissionais do Grupo Pão de Açúcar, que, com seus depoimentos, opiniões e relatos, conferiram credibilidade e valor a este estudo, especialmente a Beatriz Machado de Souza Queiroz e Sonia Regina Manastan.

A Vanessa Passos, Vania Gomes, Priscilla Cabral, Raquel Aparecida Escudeiro Reynaud, Nancy Franco Eugênio e Maria Emília Nogueira de Souza, que contribuíram na finalização deste trabalho.

A Ana Luiza Quilici que, em sua juventude e irreverência, me fortaleceu durante este estudo com a certeza de que eu sairia da fase de estar “atravessada entre as paredes”.

A Claudio Czapski, por seus palpites, apoio incondicional e solidariedade.

A Cecília Andrade, Lúcia Martins e Cleide Goy, profissionais e amigas mais que fraternas, com quem posso dividir momentos de cumplicidade, alegria, confiança e verdade.

A Cláudio Roberto Quilici, por sua presença e companheirismo em tantos momentos importantes da vida.

A Kátia Quilici, Amanda Quilici e Amanda Pasquale, cada uma a seu modo, referência de que sonhos se realizam por força de sua determinação e competência.

A Paulo Varanda, com quem tenho compartilhado uma fase tranqüila, mas pulsante e promissora da maturidade.

A Marco César Quilici, pelo apoio carinhoso e cuidados e pela alegria de estar caminhando cada vez mais firme através da sua inteligência, sensibilidade e genuíno bom humor.

## RESUMO

O tema deste estudo é o papel das empresas no desenvolvimento sustentável: a gestão da responsabilidade social corporativa por meio de parcerias sociais. Desenvolvimento sustentável é um grande objetivo de todo o conjunto da sociedade. O desafio é promover este crescimento e mudança com sustentabilidade, sem prejuízo das condições econômicas, sociais e ambientais. Mas o atual cenário nestas três dimensões é preocupante, caracterizando uma crise de sustentabilidade na qual participam os setores representativos da sociedade, governos, empresas privadas e sociedade civil, e sobre a qual todos têm responsabilidade de ação. Nas empresas, a ética da co-responsabilidade e a postura de participação nas questões de interesse público originou a prática da responsabilidade social corporativa, entendida como um indicador de sua legitimidade e relevância em seu segmento e regiões de atuação. Nesta ótica, responsabilidade social corporativa é uma estratégia empresarial de desenvolvimento dos negócios associado ao desenvolvimento das comunidades em que a empresa atua, dentro da lógica de que não há como existir uma empresa forte em uma sociedade carente e sem condições de consumir. Quanto mais a prática de responsabilidade social corporativa estiver vinculada a políticas públicas, para garantir escala e abrangência da ação, maior será o seu potencial de contribuição ao desenvolvimento sustentável e de retorno do investimento social privado. Resultados concretos serão mais significativos à medida que existirem iniciativas conjuntas entre os três setores da sociedade, num movimento integrado de responsabilidade compartilhada e parceria. Parceria social é uma alternativa privilegiada de gestão do investimento social das empresas, numa articulação de visões, competências e recursos, visando ação conjunta sobre questões de interesse público e obtenção de resultados proporcionais ao problema a ser enfrentado e ao trabalho a ser realizado. Este trabalho pretende analisar a prática de parcerias sociais como estratégias efetivas para empresas, governos e organizações da sociedade civil que se dispõem a trabalharem juntos e construírem uma mudança cultural e uma nova dinâmica de interação e complementaridade entre eles, cooperando para a transformação positiva dos indicadores do desenvolvimento sustentável.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa, Parcerias Sociais.

## ABSTRACT

The subject of this study is the role of the companies in sustainable development: the manage of the corporate social responsibility through the social partnerships. Sustainable development is a big goal of the whole the society. The big challenge is to promote this growth and change with sustainability without damaging the economic, social and environmental conditions. But the current scenario in these three dimensions is worrying, featuring a sustainability crisis in which the representative sectors of society take part: governments, private organizations and civil society and over which everybody has responsibility of action. In the companies the co-responsibility ethics and the participation posture in public interest issues gave origin to the corporate social responsibility, understood as an indicator of their legitimacy and relevance in their segment and regions of act. In this view, corporate social responsibility is a business development corporate strategy associated with the development of the communities where the company acts, within the concept that there are no strong companies in needy societies and in societies with no conditions to consume. The more, the practice of corporate social responsibility is linked to public policies, to guarantee scale and wide-ranging action, the stronger its contribution to the sustainable development and its return on private social investment will be. Concrete results will be more significant provided that global initiatives exist among the three sectors of society, on an integrated action of shared responsibility and partnership. Social partnership is a privileged alternative to the corporate social investment management, by articulating views, competences and resources, focusing on global acts towards public interest issues and on reaching results which are relative to the problem to be solved and the work to be done. The objective of this work is to study the practice of social partnerships as effective strategies for companies, governments and social civil organizations which are willing to work together and to build cultural change and new interactive and complementary dynamics among them, cooperating towards the positive transformation of the sustainable development indicators.

**Key words:** Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Social Partnerships.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
Problema de Pesquisa.....	15
Objetivos.....	15
Justificativa .....	17
Estrutura do Trabalho .....	18
Metodologia .....	21
 1 O CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE .....	24
1.1 O Cenário Ambiental.....	28
1.2 O Cenário Econômico.....	37
1.3 O Cenário Social.....	45
1.4 A Urgência do Desenvolvimento Sustentável .....	54
 2 OS ATORES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	57
2.1 O Setor Governamental .....	57
2.2 O Setor Não Governamental .....	64
2.3 O Setor Empresarial .....	68
 3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....	78
3.1 A Evolução do Papel Social das Empresas .....	78
3.2 Responsabilidade Social Corporativa Estratégica .....	95
3.3 Corrente Discordante à prática da Responsabilidade Social Corporativa	99

4 A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ATRAVÉS DE PARCERIAS SOCIAIS .....	104
4.1 Parcerias Sociais como Instrumentos de Desenvolvimento .....	106
4.2 O que são Parcerias Sociais.....	109
4.3 Tipologia de Parcerias Sociais.....	117
4.4 A Construção e a Gestão de Parcerias Sociais .....	123
4.5 Uma Palavra Final sobre Parcerias Sociais.....	130
5 ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO .....	134
5.1 Responsabilidade Social Corporativa no Grupo Pão de Açúcar.....	134
5.2 Programa Caras do Brasil.....	137
5.2.1 Aspectos Comerciais.....	139
5.2.2 Aspectos do Desenvolvimento Social .....	143
5.2.3 Dificuldades e Desafios do Programa . ....	147
5.3 Programa Estações de Reciclagem Pão de Açúcar / Unilever .....	150
5.3.1 Aspectos Operacionais .....	151
5.3.2 Aspectos do Desenvolvimento Social .....	154
5.3.3 Dificuldades e Desafios do Programa .....	156
5.4 Programa Acordes – Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano .....	157
5.4.1 Aspectos Operacionais .....	165
5.4.2 Aspectos do Desenvolvimento Social .....	168
5.4.3 Dificuldades e Desafios do Programa .....	172
5.5 Uma Análise das Parcerias.....	174

CONCLUSÃO.....	178
----------------	-----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	186
----------------------------------	-----

## INTRODUÇÃO

*“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original”*

Albert Einstein

Quando se olha para o cenário global, percebe-se estar diante de um grande paradoxo. Por um lado, um cenário de grande progresso e desenvolvimento em inúmeros campos da ciência, das comunicações, da biotecnologia, da economia, da vida pujante nas grandes cidades. Por outro, porém, cenários imensos de degradação ambiental, acidentes climáticos, super população, crises econômicas e políticas, miséria, falta de informação, falta de acesso ao progresso para um percentual expressivo da população mundial, falta das condições básicas para uma vida digna e mais igualitária para as pessoas individualmente, para comunidades locais, para os países num contexto global.

A promessa de progresso e boas condições de vida implícita nos grandes movimentos recentes na história da humanidade, como na revolução industrial ou no capitalismo, não se concretizou para a grande maioria da humanidade. Levantamentos e análises feitos por organismos internacionais, por estudiosos, cientistas, economistas, mostram quadros alarmantes nos diferentes contextos, econômico, ambiental ou social, em que providências imediatas precisam ser tomadas pelos diversos segmentos da sociedade.

A evolução histórica, política, econômica e mesmo religiosa da humanidade conduziu a uma encruzilhada de progresso e perplexidade diante de um futuro que é uma incógnita em um cenário que aponta para uma verdadeira crise de

sustentabilidade global, aqui entendida como a sustentação econômica, ecológica e social da vida humana. O receio generalizado é de não sermos capazes de articular o necessário desenvolvimento sustentável, isto é, crescimento e mudança com sustentabilidade.

Desta crise participam diferentes atores, como os governos, as empresas e grandes corporações, os organismos e movimentos locais e internacionais da sociedade civil. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável tornam-se assim, temas de discussão nos diversos setores, nos diferentes níveis de poder e decisão, um assunto de interesse público.

O conceito do que é público ganha nova abrangência, numa perspectiva diferente de governamental, referente à responsabilidade do governo em suas três instâncias, federal, estadual e municipal. Público é o que pertence a todos, é de interesse coletivo, onde todo o conjunto da sociedade deve ter voz e participação, cada parte assumindo papéis diferentes, com diferentes níveis de autoridade e legitimidade, mas sem deixar de buscar o interesse maior da coletividade.

Desta nova visão do bem público se desenvolve o conceito de responsabilidade social, que parte do indivíduo e se irradia para as organizações públicas, empresariais e de caráter social. Os principais atores do cenário social, governo – primeiro setor, empresas privadas – segundo setor – e organizações da sociedade civil – terceiro setor – estão cada vez mais presentes e articulados para o enfrentamento dos problemas e busca de soluções, cada qual apoiado em motivos e práticas diferentes, o que pode gerar novas formas de ação integrada, tendo em comum a busca de progresso econômico e bem estar social.

Como parte integrante e determinante do cenário global, as empresas vem sendo demandadas a participar em dimensões não apenas econômicas e a atuar como co-responsáveis e efetivas promotoras do processo de desenvolvimento. O conceito e a prática de responsabilidade social empresarial foram se consolidando ao longo das últimas décadas, passando por diferentes estágios entre o cumprimento da legislação, a filantropia e a busca do desenvolvimento sustentável.

Se uma empresa vai realizar um investimento social, qual a melhor forma de fazê-lo? Sejam quais forem a causa e o foco de ação escolhidos, dentro da lógica empresarial de investimento, qual estratégia pode ser eleita para otimizar tempo e recursos, elementos chave nas questões sociais?

Práticas antes realizadas de forma independente e desvinculadas das políticas públicas mostraram-se eficazes apenas pontualmente, limitadas às circunstâncias e públicos atendidos. Mas dada a grandeza dos problemas sociais, as soluções propostas começaram a ser executadas não mais contando apenas com a visão, estratégias e recursos próprios da empresa proponente, mas sim a partir de uma combinação de forças, recursos e expertise entre diferentes atores envolvidos com a situação alvo.

Num ambiente empresarial complexo e global, onde cresce a concorrência entre cadeias produtivas, o aprendizado tem sido de realizar ações interdependentes, criando verdadeiros elos entre as empresas desta cadeia, seus fornecedores e seus clientes. Esta é a lógica que leva fabricantes a contratarem reposidores para expor seus produtos nas gôndolas de redes de supermercados; ou a indústria automobilística a atuar mais como uma linha de montagem do que como

uma linha de produção, terceirizando ou quarteirizando a produção de partes inteiras dos veículos; ou empresas concorrentes compartilharem serviços de logística, visando uma redução de custos importante para todos.

Apesar de estes serem exemplos de contratos comerciais, não sendo muito preciso o limite para o terreno das efetivas parcerias, a postura de cooperação e integração de iniciativas é um valor muito presente nas sociedades mais desenvolvidas e democráticas e nas empresas mais modernas e competitivas. A ênfase é na gestão participativa, com foco nas pessoas e nos relacionamentos, no trabalho em equipe e na busca de sinergia, na construção de soluções em conjunto e de parcerias vantajosas, sem dúvida com objetivos de maior produtividade e rentabilidade, o que não diminui o valor e o mérito desta nova postura e prática empresarial.

A lógica da parceria migrou naturalmente para os sistemas de gestão e para a prática de responsabilidade social corporativa e passou a ser vista, num processo de evolução natural, cada vez com mais força e simpatia entre investidores sociais, ao mesmo tempo influenciando e sendo influenciado pelo mesmo raciocínio no poder público e na sociedade civil. Entre cada um destes atores cresce o valor das parcerias que permitem potencializar a ação coletiva e obter resultados em escala proporcional aos problemas enfrentados, cresce a convicção de elas são as únicas possibilidades de promover uma ação articulada e conjunta em direção ao progresso e riquezas melhor distribuídos, explorando e maximizando as contribuições possíveis de cada um deles.

Neste sentido, parcerias são uma alternativa privilegiada de articulação entre quem tem diferentes competências, entre quem foco de ação nos negócios e quem tem foco de ação social, evoluindo para a definição e mensuração de resultados numa área tão difusa e complexa quanto a social. Parcerias são ainda, forma de gestão do investimento social das empresas, uma importante estratégia de ampliação da ação e impacto social, onde a lógica do inter – relacionamento, da construção de redes sociais, de vínculos de confiança e cooperação traduzidos em capital social, ganha significado e importância.

### **Problema de Pesquisa**

A indagação desta dissertação é: considerando o papel das empresas no cenário do desenvolvimento sustentável, como a responsabilidade social corporativa pode ser exercida através de parcerias, de forma a atuar em conjunto sobre as questões de caráter público, potencializando recursos e resultados e alcançando uma real transformação dos indicadores sociais?

### **Objetivos**

#### ***Objetivo Geral***

Examinar o atual contexto da responsabilidade social corporativa e a sua gestão através de parcerias com os demais atores sociais, como uma importante estratégia empresarial no trato das questões de interesse coletivo e contribuição ao desenvolvimento sustentável.



**Objetivos Específicos**

Objetivos específicos deverão também ser atingidos:

- Contextualizar a urgência da sustentabilidade e a necessidade de intervenção conjunta de toda a sociedade nas questões de interesse coletivo como condição de a humanidade, ao menos em sua maioria, ter acesso ao progresso e aos benefícios dele decorrentes.
- Identificar os diferentes atores sociais, seu papel e atuação no cenário da sustentabilidade global.
- Investigar a evolução da postura de responsabilidade social das empresas, do nível legal e filantrópico para o nível estratégico, realmente incorporada à estratégia de negócios e a relação desta postura com a proposta de desenvolvimento sustentável.
- Explorar a gestão da responsabilidade social corporativa, a formulação e a efetivação de parcerias sociais entre os diferentes setores da sociedade, como uma estratégia do investimento da empresa nas questões de interesse público.
- Analisar a gestão de parcerias sociais, a partir de uma ótica empresarial, identificando caminhos possíveis para a construção de consenso e de novas dinâmicas entre o poder público, a empresa e organizações sociais, que articulem os interesses de instituições tão diferenciadas.

## **Justificativa**

Este problema de pesquisa mostra-se relevante pela necessidade de ações consistentes e articuladas em torno da busca da sustentabilidade e, com ênfase no cenário social, da redução das desigualdades sociais, geração de oportunidades de transformação da realidade de um percentual expressivo da população mundial e brasileira. O mais importante é que há um número crescente de organizações engajadas na questão social, não apenas as governamentais e as não governamentais, mas também as privadas que ampliam cada vez mais a sua atuação nesta área, dentro do conceito de responsabilidade social corporativa.

Passada a fase do modismo e a preocupação quase que exclusiva em parecer cidadãos e socialmente responsáveis, as empresas evoluíram e hoje se preocupam com a qualidade e resultado das ações frente ao investimento feito. Preocupam-se em encontrar uma alternativa mais racional e produtiva para suas ações, e o caminho das parcerias tem se mostrado o mais eficaz, tanto no impacto imediato quanto na geração de capital social.

O estudo aqui apresentado poderá desta forma ser útil a organizações, especialmente as empresariais, que desejem consolidar sua atuação social com base em propostas consistentes feitas por estudiosos e instituições de reconhecida credibilidade.

## **Estrutura do Trabalho**

Ele será desenvolvido construindo no primeiro capítulo um raciocínio a partir do crítico cenário global de sustentabilidade, da necessidade de criar novas formas de ação e, no capítulo dois, uma análise do papel de todos os atores – o setor governamental, o não governamental e o empresarial, que serão caracterizados em sua atuação e interdependência.

O setor empresarial vai receber um destaque maior a partir do poder econômico, político e social que vem adquirindo desde a revolução industrial e também a partir da questão da responsabilidade social corporativa, apontada como uma forma de equilibrar este poder e conferir às empresas um papel protagonista no desenvolvimento sustentável.

No capítulo seguinte serão analisadas as relações entre desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa, as linhas gerais da evolução do movimento, o seu surgimento, as mudanças do conceito até a mais recente, onde ele pode ser praticado dentro da estratégia do negócio.

Será então discutida a responsabilidade social corporativa estratégica, dentro da ótica de uma ação organizada, que articula interesses e dinâmicas institucionais dos diferentes públicos de relacionamento da empresa e por esta razão, cria uma nova expertise na condução do negócio orientado para o desenvolvimento sustentável.

Esta visão de responsabilidade social corporativa não é, no entanto, uma unanimidade. Serão analisadas discordâncias, especialmente relacionadas à real importância e necessidades de uma empresa investir em questões de interesse coletivo com recursos privados que deveriam ser usados para aumentar a competitividade do negócio e a remuneração dos acionistas.

O conceito de responsabilidade social abre então, no capítulo quatro, a perspectiva das parcerias, como uma forma de gestão do investimento social das empresas, onde a lógica do inter – relacionamento, da construção de capital social e de redes sociais ganha significado e importância. A intenção é demonstrar através de embasamento conceitual e da bibliografia sobre a atuação de empresas que atuam no campo social, que parcerias sociais são um caminho alternativo dos mais interessantes na construção do interesse coletivo.

Para aprofundar a análise, será feito no capítulo cinco o estudo da experiência de uma empresa, o Grupo Pão de Açúcar, com a verificação da base acadêmica e a integração dos conceitos discutidos até então, apresentando sua visão de responsabilidade social corporativa, a relação com o conceito de desenvolvimento sustentável, bem como sua aplicação nas diferentes áreas do negócio. O modelo de gestão analisado permitirá o aprofundamento em três exemplos de parcerias sociais realizadas pelo Grupo, desde a elaboração da proposta, condução do processo, forma de implantação, dificuldades, resultados, até a situação atual e perspectivas.

O primeiro exemplo envolvendo desenvolvimento humano e social através da geração de trabalho e renda com o Programa Caras do Brasil, uma parceria entre a área Comercial, Unidades de Negócio, ONGs e Associações Comunitárias. O segundo envolvendo desenvolvimento ambiental através da reciclagem de embalagens pós – consumo, uma parceria entre Unidades de Negócio, a indústria e consumidores em geral dentro do Programa Estações de Reciclagem. O terceiro envolvendo o desenvolvimento humano por meio da educação de crianças e jovem, onde será estudada uma parceria entre o Grupo Pão de Açúcar, seu Instituto e a Prefeitura de São Paulo, no Programa Acordes.

A análise final dos elementos de todos os capítulos será feita a seguir, concluindo, dentro da proposta da dissertação, sobre a efetividade da contribuição das empresas em questões de interesse público através da gestão de parcerias sociais, promovendo desenvolvimento sustentável de forma integrada com os outros atores, mas a partir do seu core business, onde a responsabilidade social é uma forma de fazer o negócio, não algo que anda ao lado dele.

Neste sentido, serão também considerados indicadores e ferramentas de avaliação que apóiem, validem, corrijam se necessário e até ampliem a decisão da empresa e acionistas de realizar investimento social. Afinal, investimento só se justifica se prever retorno sobre o capital investido e, em se tratando de investimento social, o retorno deve se dar sob a forma de indicadores e “dividendos” também sociais.

## **Metodologia**

O presente trabalho contemplou uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva exploratória, partindo da análise documental e de um referencial teórico que pudesse ser validado por sua aplicação na prática da responsabilidade social corporativa, especialmente na gestão de parcerias pela iniciativa privada.

O estudo terá assim, uma estruturação inicial do tipo exploratório, baseado em pesquisa acadêmica, análise crítica, estudo comparativo de diferentes autores, conduzindo à visão dos atores sociais no trato das questões de interesse público, com ênfase no setor empresarial. Estudos já realizados por instituições acadêmicas e do terceiro setor serão considerados com o intuito de identificar a prática da responsabilidade social corporativa através de parcerias, como instrumento chave de sua mobilização social, potencialização do investimento feito e obtenção de resultados.

O estudo do tipo exploratório tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, na formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. É desenvolvido com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato, permitindo ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e aprofundar seu estudo nos limites de uma realidade específica (Gil, 1999).

Tripodi, Fellin e Meyer (1981) também afirmam que a pesquisa exploratória promove o aumento do conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno estudado, esclarecimento de conceitos, estabelecimento de prioridades para novas pesquisas,

conhecimento de práticas de pesquisas realizadas. Tem como objetivo a formulação de um problema a ser investigado, apresentando outras funções como refinar conceitos e enunciar questões e hipóteses que permitem uma investigação posterior.

De acordo com Luna (1997), a revisão de literatura num trabalho de pesquisa pode ser a determinação do “estado da arte”, quando o pesquisador procura estudar o que sabe através da literatura publicada; revisão teórica, quando insere o problema de pesquisa num quadro de referência teórica para explicá-lo; revisão empírica, quando busca explicar como o problema é pesquisado; e revisão histórica, quando tenta recuperar a evolução de um conceito dentro de um quadro teórico de referência que demonstra as mudanças.

Estes autores justificaram, assim, a escolha da pesquisa exploratória e da revisão da literatura neste trabalho, especialmente adotadas nos seus primeiros capítulos. Já na segunda parte, completando a metodologia inicial, utilizou-se o estudo de caso, pois permite descrever e explicar fenômenos, ou seja, delimitação do problema de pesquisa, observações e interpretações das informações obtidas, para fundamentar as teorias existentes (Richardson, 1999).

Já para Yin (1989), estudo de caso é o questionamento empírico na investigação de um fenômeno contemporâneo da vida real, quando fronteiras entre este e o contexto não são claras e evidentes, além de existirem várias fontes de evidência para serem utilizadas. Considera que o método de estudo de caso é uma estratégia fraca entre as Ciências Sociais, mas nem por isso deve ser descartado, pois é bastante útil em pesquisas contemporâneas, como as de tecnologia, área em que se observam casos modernos e novos.

O mesmo ocorre com as áreas de desenvolvimento sustentável e do terceiro setor, igualmente modernas e novas e que apresentam condições de pesquisa pela observação de casos. O estudo de caso se distingue de outras estratégias de pesquisa por ser uma inquirição empírica para investigar um fenômeno novo e contemporâneo num contexto de vida real, no qual a fronteira entre ambos não é muito clara e utiliza múltiplas fontes de evidência.

Ao comparar o método de estudo de caso com outros, este último autor afirma que ele é adequado para responder às questões “como” e “porque”, e suas aplicações em resumo são: explicação de causas nas intervenções reais, complexas para serem abordadas pelas estratégias experimentais; descrição do contexto real em que a intervenção ocorre; avaliação, mesmo que descritiva, da intervenção realizada; e exploração de situações onde as intervenções avaliadas não têm resultados específicos.

O estudo de caso foi feito com uma empresa, o Grupo Pão de Açúcar, com o objetivo de identificar a relação com o conteúdo anteriormente apresentado e analisar os exemplos de parcerias já efetivadas. Para garantir o adequado levantamento de informações, foram realizadas entrevistas, análise de materiais, manuais, políticas e diretrizes da organização em estudo.

Cabe destacar a relação profissional da autora com a empresa em estudo, funcionária do Grupo desde 1989 e diretora executiva do Instituto Pão de Açúcar, responsável por sua implantação em novembro de 1998 e pela gestão desta empresa sem fins lucrativos dentro da estrutura corporativa.



## 1 O CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

*“O crescimento pelo crescimento é a ideologia da célula cancerígena”.*

Edward Abbey

Estamos no início do século 21, apontado por muitos como um marco da transição para um futuro onde imperaria o progresso, a tecnologia, o conforto material, a qualidade de vida.

Esta relação entre desenvolvimento e felicidade, encontrou campo fértil desde o iluminismo europeu dos séculos 17 e 18 que apontava o progresso como consequência natural para o uso da razão, para o espírito curioso e indagador, para o questionamento de dogmas, tradição e autoridade e para o incentivo à liberdade de pensamento. O desenvolvimento cultural e científico desde o Renascimento época de novos horizontes intelectuais e de grande desenvolvimento da cultura, deu vazão a uma impressionante produção artística, tornou disponíveis informações, as mais diferentes em campos como a astronomia, com Isaac Newton<sup>1</sup>, matemática, com Blaise Pascal<sup>2</sup>, química, com Antoine Lavoisier<sup>3</sup>, ou biologia, com Robert

---

<sup>1</sup> Isaac Newton (1643-1727), inglês, explicou o movimento e a forma como as forças atuam, através de suas 3 leis, a lei da inércia, a lei da força e a lei da ação e reação, que provocaram significativos avanços na astronomia e nos estudos da mecânica celeste (Oliveira Filho e Saraiva, 2005).

<sup>2</sup> Blaise Pascal (1623-1662), francês, na matemática aplicada inventou a máquina de calcular; em física destacou-se pelo princípio da hidrodinâmica, o do macaco e martelo hidráulicos; na geometria projetiva estudou e demonstrou as propriedades do triângulo aritmético e aplicou-as no estudo dos fundamentos da Teoria das Probabilidades (Boyer, 1996).

<sup>3</sup> Antoine Laurent Lavoisier (1743-1794), francês considerado o fundador da química moderna por suas teorias conhecidas como o *Traité Élémentaire de Chimie* (1789). Estabeleceu a Lei da Conservação da Massa e criou o conceito moderno de elemento químico. Junto com Laplace realizou trabalhos de termoquímica moderna.

Hooke<sup>4</sup> e trouxe o presságio do progresso através das descobertas e invenções.

Na ótica do iluminismo, o progresso estaria, assim, diretamente relacionado à razão e ao conhecimento, num pensamento bem sintetizado por Andery *et al* (2001, p. 336) *“quanto mais culta a sociedade, melhor ela se torna; quanto mais culto o homem, melhor ele será”*. Gianetti (2002) também vê na filosofia iluminista a origem da noção da harmonia pré - estabelecida entre o processo civilizatório e o aumento da felicidade, onde o conhecimento seria o estímulo para a liberdade intelectual, política, social e econômica e que deu origem à tripla revolução: científica, industrial e francesa.

Três séculos depois, temos um novo olhar à luz de fatos como o surgimento e a reestruturação do capitalismo, o contraponto apresentado pelo socialismo, o fim do comunismo internacional, a revolução tecnológica, o aumento da concorrência global e à luz de mudanças sociais tão substanciais quanto as tecnológicas e as econômicas. São acontecimentos de grande importância histórica, política, econômica e social que nos trouxeram a uma sociedade e economia sustentadas em duas características: ser informacional e ser global, como é apresentada por Castells (2001). Informacional porque a produtividade e competitividade de nações, regiões ou empresas dependem da sua capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada em conhecimentos. Global porque as atividades produtivas, de consumo e circulação acontecem numa escala global, num mundo interligado em rede.

---

<sup>4</sup> Robert Hooke (1635-1703), inglês, estudou várias áreas do conhecimento: física, biologia, geologia, química, meteorologia e astronomia. Foi responsável por vários inventos e autor de livros como "Micrographia" (1665) no qual descreve observações ao microscópio. Estudou a cortiça e usou pela primeira vez a palavra célula, descrevendo-a como pequenas celas vazias (Chiquetto *et al*, 1996).

O progresso tecnológico, com suas conquistas em todas as áreas do conhecimento, os avanços da engenharia genética, da microeletrônica, a interligação do mundo em rede, trazem um novo panorama e novas demandas sobre a sociedade, que tem hoje um novo desafio: o de buscar o seu novo significado sem ser determinada pela tecnologia.

A crescente industrialização e conseqüente desenvolvimento econômico dos países que a detêm, o surgimento de novos centros de produção na Ásia, o acúmulo de riquezas, os mecanismos internacionais de comércio, a integração e desregulamentação dos mercados, vão gerando conseqüências positivas do progresso, como facilidades disponíveis na educação, na saúde, na habitação, no transporte, na vida do dia a dia nas grandes cidades, crescimento acentuado do setor de serviços, crescente demanda por maior qualidade de vida. Apenas por este ângulo do olhar, parece que tudo aquilo que foi sonhado até meados do século 20 transformou-se em realidade, que o salto para uma sociedade desenvolvida foi definitivamente dado.

Se por um lado, olhar para o cenário mundial é instigante e promissor, por outro é alarmante, frente ao percentual do planeta que se encaixa neste cenário. Qualquer pessoa com visão da realidade e alguma preocupação com o futuro, no mínimo admite que ele não é tão auspicioso assim, principalmente pela ameaça concreta à sua sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável.

O início das discussões sobre este último conceito, quando ele nem tinha esse nome e referia-se mais ao desenvolvimento ambiental, ao uso dos recursos naturais sem esgotamento do planeta e sem prejuízo à vida na Terra, foi a partir de

1960, no fórum conhecido mais tarde como Clube de Roma que reunia líderes governamentais, empresariais e acadêmicos, dando origem a inúmeros movimentos de defesa e preservação do ecossistema.

Numa interpretação igualmente unilateral e enviesada pelo senso comum, desenvolvimento sustentável também foi utilizado como sinônimo de desenvolvimento econômico, como ainda é entendido por grande parte de governantes e empresários. No entanto, qualquer uma destas versões é parcial e limitada, pois não possibilita a necessária abrangência do conceito.

Publicado em 1987 pela ONU, o documento denominado “Nosso Futuro Comum” – conhecido também como Relatório Brundtland, tem servido de guia para a teoria e prática do desenvolvimento sustentável<sup>5</sup>, ali definido como “*o desenvolvimento que busca atender às necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades*” (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).

A visão atual de desenvolvimento sustentável refere-se, assim, ao crescimento e mudança com sustentabilidade, este um conceito transversal que engloba três dimensões, a ambiental e a econômica, mas entrando uma terceira, a social, indissociável das demais. As três dimensões são fundamentais para o equilíbrio de qualquer tipo de organização da vida na Terra, desde sua menor

---

<sup>5</sup> A Comissão Nacional sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento foi criada durante a 38ª Sessão das Nações Unidas em 1983, nomeou a ministra da Noruega, Sra. Gro Harlem Brundtland, como chairwoman – daí a denominação Comissão e Relatório Brundtland, que tornou-se referência para os debates e movimentos sobre sustentabilidade.

unidade, a família, até comunidades, empresas, países, continentes e incluem, ainda, qualquer contexto, seja local, nacional ou global.

Ignacy Sachs refere-se ao desenvolvimento sustentável como o *“desenvolvimento socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado”* (Sachs in Dowbor e Tagnin, 2005, p.18). Propõe, assim, uma espécie de hierarquia e de interdependência entre as três dimensões: desenvolvimento econômico é fundamental para sociedades e países, desde que não aumente ainda mais a desigualdade social, a concentração de renda e a degradação ambiental. Em outras palavras, qualquer estratégia de desenvolvimento só será efetiva se for proposta para influir positivamente na redução da pobreza da maioria da população e no uso mais consciente dos recursos naturais por parte da elite minoritária que produz, consome e desperdiça, sejam insumos ou produtos acabados.

Uma breve análise do cenário de cada uma das dimensões da sustentabilidade mostra-se útil para o entendimento da proposta deste trabalho.

### **1.1 O Cenário Ambiental**

Nosso ecossistema está quase falido. São séculos, especialmente a partir da revolução industrial, de uma postura predatória e inconseqüente no uso de recursos naturais que está esgotando o planeta: redução de florestas, erosão do solo, desertificação, atmosfera comprometida pela produção de monóxido de carbono, aquecimento global, efeito estufa, descontrole climático, água cada vez mais escassa, apenas alguns dos sinais visíveis da falência eminente do planeta.

A questão ambiental ganhou importância desde a retomada industrial européia, após 1945, com o término da guerra. Passou-se a refletir sobre o que se sucedera em Hiroshima e Nagasaki, expondo os perigos da ciência e da tecnologia à vida de pessoas e do meio ambiente.

Em 1971, foi gerado um documento, por um grupo de especialistas, sobre as condições ambientais, a pedido de empresários, em Founex, Suíça. O foco do relatório eram os limites do crescimento, devido ao alto índice populacional e à consciência de que os recursos do planeta seriam finitos (Sachs, in Dowbor e Tagnin, 2005).

Entraram em pauta discussões mundiais envolvendo especialistas e também o cidadão comum, que culminaram na realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada pela ONU, em Estocolmo, 1972, iniciando a idéia de sustentabilidade do planeta e da necessidade do desenvolvimento sustentável. O principal objetivo da Conferência era encorajar a ação governamental e de organismos internacionais, oferecer diretrizes para a proteção e aprimoramento do meio ambiente humano, através de um movimento ambientalista geral e da cooperação internacional, sendo que aos países em desenvolvimento seriam fornecidos instrumentos de prevenção aos problemas relacionados ao meio ambiente.

Além de dar um grande impulso ao debate e prevenção da degradação ambiental, Estocolmo foi um marco por estabelecer uma clara relação entre a questão ambiental e da pobreza, numa abordagem menos setorial e mais multidisciplinar. Por um lado, minorias ricas se apropriam e utilizam de forma

predatória e indiscriminada os recursos naturais, devastados ainda pelos mais pobres, privados de melhores condições e tecnologias. Por outro, os pobres são as primeiras vítimas da degradação ambiental com, por exemplo, as precárias condições de saneamento presentes nas favelas dos países menos desenvolvidos (Sachs in Dowbor e Tagnin, 2005).

A publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, cinco anos após a Conferência de Estocolmo, trouxe avanços para o que aconteceria na Conferência realizada no Rio de Janeiro em 1992. Conhecida como Eco 92, ou Cúpula da Terra, teve o objetivo de avaliar tendências de políticas e ações dos países e organizações internacionais para proteger e aprimorar o meio ambiente, além de examinar como os critérios ambientais haviam sido incorporados nas políticas e planejamento econômico e social desde Estocolmo.

A Eco 92 teve a participação de 175 países e a proposta de discutir interesses globais, produzindo entre vários documentos e acordos a Agenda 21, uma pauta de compromissos onde o desenvolvimento sustentável tornou-se uma espécie de marco regulador para as atividades econômicas.

A partir das dimensões econômicas e sociais envolvidas no desenvolvimento, como políticas internacionais de combate à pobreza e à miséria, controle demográfico, saúde, padrões de consumo, o tema da consciência no uso e conservação dos recursos naturais ganhou corpo na Conferência e no documento da Agenda 21. Solo, desertificação, desmatamento, montanhas, água doce, mar, biodiversidade, atmosfera, uso da energia, resíduos sólidos, tóxicos e radioativos tornaram-se objeto de discussão e de propostas de ação, bem como os mecanismos

técnicos, financeiros, jurídicos e educacionais necessários à implantação da Agenda (Brasil, 2000, 1).

Esse documento apresenta discussões realizadas na Rio 92, estruturado em quatro seções subdivididas em 40 capítulos temáticos. A primeira seção trata das "Dimensões Econômicas e Sociais"; a segunda seção trata da conservação e dos recursos para o desenvolvimento<sup>6</sup>; a terceira seção apresenta medidas para proteção e promoção de segmentos sociais relevantes; a quarta seção revisa os instrumentos necessários para a execução das ações propostas<sup>7</sup>.

A Eco – 92 deu margem a outra iniciativa da ONU, a Conferência de Johannesburgo na África do Sul ou Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Eco – 2002 ou Rio + 10<sup>8</sup>, cujo objetivo principal foi reavaliar os progressos dos últimos dez anos e propor metas para os próximos dez .

Para Pereira Jr. (2002), a Rio+10 terminou com poucos avanços, como a aprovação da criação de um sistema internacional com detentores de recursos naturais e conhecimentos tradicionais, para divisão dos lucros obtidos por países ricos com uso desses recursos. Há o documento final da conferência com

---

<sup>6</sup> Enfoques para a proteção da atmosfera e para a viabilização da transição energética; importância do manejo integrado do solo, da proteção dos recursos do mar e da gestão eco-compatível dos recursos de água doce; relevância do combate ao desmatamento, à desertificação e à proteção aos ecossistemas de montanhas; interfaces entre diversidade biológica e sustentabilidade; necessidade de gestão ecologicamente racional para a biotecnologia e, prioridade quanto ao manejo e à disposição ambientalmente racional de resíduos sólidos, perigosos em geral e dos tóxicos e radioativos.

<sup>7</sup> Produção e oferta de tecnologias eco-consistentes e de atividade científica de suporte à gestão da sustentabilidade; educação e treinamento como instrumentos da construção da consciência ambiental e da capacitação de quadros para o desenvolvimento sustentável; fortalecimento das instituições e melhoria das capacidades nacionais de coleta, processamento e análise de dados relevantes para a gestão da sustentabilidade.

<sup>8</sup> Devido ter decorrido dez anos desde o encontro anterior.



declarações vagas, sem estabelecimento de meios para cobrar a implementação das medidas. As prioridades de discussão foram água e saneamento, energia, saúde, agricultura e biodiversidade, mas só duas foram sancionadas. Estabeleceu-se como meta reduzir metade do número de pessoas sem acesso a saneamento até 2015, observando-se que isso equivale a 40% da população mundial. Sobre biodiversidade, decidiu-se que seriam instituídos mecanismos para evitar ou reduzir a extinção de peixes e recuperar estoques pesqueiros internacionais a níveis sustentáveis até 2015.

Sem dúvida, todas estas foram iniciativas importantes no sentido de conduzir a medidas concretas o que até então estava mais limitado às esferas acadêmicas ou científicas. Governos, organismos internacionais, ONGs, empresas, escolas, cidadãos em geral passaram a propor e a controlar progressos. Mais consciência, ação e controle, no entanto, tem sido insuficientes para impedir o grau de degradação e risco ambiental a que a humanidade está exposta.

Em um revelador e instigante estudo, Hawken, Lovins e Lovins (2002) afirmam que nunca, em 3,8 bilhões de vida na Terra, se destruiu tanto a natureza como neste período industrial e capitalista, nunca se deteriorou tanto o capital natural (recursos, sistemas vivos, serviços do ecossistema) em nome do desenvolvimento econômico e material, a tal ponto que se o padrão de uso se mantiver, pouco há de restar para as gerações futuras, num grande comprometimento da sustentabilidade da vida. Citam como exemplos a perda de um quarto da camada superior do solo e de um terço da cobertura florestal do planeta nos últimos cinquenta anos. Ou ainda o consumo de 6% dos ecossistemas de água doce ao ano.

Uma nova consciência precisa emergir, com o senso da urgência e da mudança do paradigma de que a natureza é capaz de auto - recuperação e renovação infinita dos seus recursos. Ao proporem o desenvolvimento de um capitalismo natural, os autores acreditam que, tão poderosa quanto o fim da Guerra Fria e do comunismo, uma outra mudança, mesmo que discreta, já está em curso: o fim da guerra contra a vida na Terra.

Apontam o erro de um dos princípios capitalistas tradicionalmente mais aceitos, de que sendo a produção, a prosperidade e o lucro os valores centrais da atividade econômica, todo o resto deve se subordinar a eles, especialmente o capital humano e o capital natural. O capital humano, mesmo escasso nos primórdios do capitalismo, estava ávido por oportunidades de trabalho, de acesso aos novos bens e de progresso material, submetendo-se à exploração das novas “leis das fábricas”. Já o capital natural estava disponível, existia em abundância, custava apenas o valor da sua extração e, ainda, não precisava ser substituído, pois a natureza era a encarregada de renová-lo e de mantê-lo permanentemente à disposição.

Afirmam que hoje se sabe da forma mais contundente possível, que o capital humano assumiu um patamar até perigoso de abundância e não “utilização”, enquanto o capital natural está assustadoramente escasso. Na visão dos autores, é o momento da sociedade desenvolver outros recursos produtivos, numa outra lógica econômica que valoriza o capital humano e o natural na mesma proporção que o financeiro e o manufaturado, lógica esta que dará origem a uma nova revolução industrial.

Assim, a partir do atestado de alto valor de mercado para o meio ambiente e seus recursos, bens que sustentam todo o conjunto da economia, o capitalismo natural teria pressupostos básicos inversamente proporcionais ao capitalismo convencional:

- a disponibilidade e a funcionalidade do capital natural são fatores limitadores do desenvolvimento econômico futuro;
- as causas primárias da perda do capital natural são os atuais sistemas de negócio, os padrões de consumo e o crescimento populacional mal planejado;
- um novo mercado, com novos sistemas de produção e distribuição, tem melhores condições de promover progresso econômico futuro;
- a produtividade radical dos recursos é a chave para o emprego eficaz das pessoas, do dinheiro e do meio ambiente;
- o fluxo da prestação de serviços traz mais bem estar humano que o fluxo financeiro;
- a superação das desigualdades de renda é condição para a sustentabilidade econômica e ambiental;
- melhor para os negócios a longo prazo são os sistemas democráticos que se apóiam nas necessidades das pessoas e não nas das empresas.

Estes pressupostos dão origem ao que Hawken, Lovins e Lovins (2002) apresentam como estratégias centrais do capitalismo natural, que mesmo aqui apresentadas de forma resumida, mostram todo o seu potencial de transformação e recuperação da sustentabilidade.

A primeira delas é a produtividade radical dos recursos, que significa desenvolver processos de exploração dos recursos naturais que não só poupem energia, água, florestas, metais, como também reduzam o custo financeiro de sua utilização e tragam um outro tipo de vantagem competitiva dos produtos. Ao invés de degradar o meio ambiente e assumir custos elevados para reverter os danos, empresas passarão a desenvolver processos com menor uso de energia, menor fluxo de materiais, menor produção de resíduos, ou ainda, passarão a usar a mesma quantidade de material ou energia de forma até cem vezes mais produtiva que atualmente. Exemplo disso é um sistema de ar condicionado com uso de energia 90% menor, ou um projeto de casa capaz de adaptar-se à temperatura, mantendo-se aquecida ou resfriada, a depender da exigência externa.

Esta não é apenas uma visão futurista, já é um dado da realidade de diversos países, especialmente da comunidade europeia, em que o Fator 4 (redução de 75% da intensidade de materiais e energia) e o Fator 10 (redução de 90%) são compromissos assumidos entre nações, empresários, trabalhadores e estudiosos. A tal ponto que nova legislação e novos incentivos fiscais estão sendo criados nos países desenvolvidos, no lugar de subsídios à extração de metais, petróleo, carvão, madeira, ou do incentivo à agricultura que destrói o solo e utiliza excessivamente água e produtos tóxicos. A tendência é, assim, um esforço conjunto para encontrar formas mais econômicas de produzir, agregando valor à qualidade de vida. Esforço

para responder à necessidade de um redesenho dos processos, com novas formas de usar energia, fluxo de materiais mais eficiente, resíduos industriais diminuídos, numa verdadeira revolução da produtividade.

A segunda estratégia é uma profunda revisão dos sistemas mecânicos atualmente em uso, que exigem altos níveis de metais, petróleo ou combustão e geram enorme quantidade de lixo, poluição e danos à biosfera. Os novos sistemas substitutos são o desafio para cientistas e projetistas que, inspirados nos processos da natureza, já estão criando sistemas biológicos mais eficientes, com menores danos, resíduos biodegradáveis e mais lucros. Exemplos começam a se multiplicar, como a indústria farmacêutica produzindo enzimas; a indústria química buscando com afincos os substitutos naturais para as substâncias tóxicas; a agricultura, explorando o ecossistema do solo; ou o dia a dia dos edifícios industriais e escritórios sendo projetados para captar luz, prover sua própria energia ou processar seu esgoto, transformando-o em água a ser reutilizada.

Uma economia onde serviços são obtidos de bens e equipamentos alugados ao invés de comprados é a terceira estratégia do capitalismo natural. A consequência seria a produção de bens para serem um meio, não um fim, e com a vantagem de serem muito mais duráveis, menos descartáveis e em contínuo desenvolvimento, seriam “protegidos” tanto por produtores como por consumidores.

A nova economia de serviço e fluxo pode ser aplicada a qualquer bem durável que compremos, usamos e descartamos que não está em seu perfeito funcionamento ou que é ultrapassado por outro modelo mais moderno: máquinas e equipamentos domésticos, computadores, automóveis. Com esta nova ótica de

produção e consumo, o mundo dos negócios tende a mudar radicalmente, gerando mais empregos, reduzindo desperdícios, excessos de estoque e de produtos finais, preparando-se para a oferta constante de serviços ao invés do estímulo ao consumo esporádico de produtos.

A quarta e última estratégia é o investimento no capital natural, por diversos meios e nos mais diferentes segmentos da sociedade, do cidadão individual às empresas e governos, como condição para assegurar recursos naturais, prevenir o agravamento de problemas climáticos, controlar os enormes gastos para corrigir danos ambientais, entre outras urgências do nosso tempo. É uma espécie de pré requisito para conquistar uma maior estabilidade social, econômica e política principalmente das futuras gerações.

Diante de um referencial de tamanho impacto, cabe destacar que estas estratégias dependem efetivamente de uma nova consciência, de uma mudança de paradigmas no desenho e uso de todos os sistemas que fazem a vida funcionar, desde os grandes detentores de poder e orquestração dos rumos da humanidade (governos, empresas, instituições), até o cidadão comum, o acadêmico, o trabalhador, o consumidor, cada membro desta comunidade global que exerce seu poder de influência, formação de opinião e transformação deste quadro.

## **1.2 O Cenário Econômico**

Não há como discutir o cenário econômico sem falar de um conceito que tem quase o significado de uma entidade superior, não aceita comandos e influencia decisões e rumos da História: o mercado que, como atesta Rouillé d'Orfeuil (2002),

valoriza a propriedade, o proprietário e o patrimônio e que teve uma expansão mundial desde o século 15 em Veneza, quando o comércio de produtos para a nobreza e o financiamento de guerras exigiram a implantação de sistemas de crédito. Em sua visão, foi o início do pensamento financista que mais tarde acabou por dominar o capitalismo.

Após a II Guerra Mundial houve um crescimento global da economia capitalista, sustentado pelos EUA, país que se tornou o centro do capitalismo mundial. A rápida expansão do universo industrial foi possibilitada por fatores como “a disposição do capital, a nova divisão internacional do trabalho, os avanços tecnológicos, o crescimento do intercâmbio comercial internacional e a disponibilidade crescente de combustível e energia” (Moraes, 1996, pg.166). Diante dessas mudanças, surge uma economia globalizada apoiada nas grandes empresas, especialmente multinacionais, que aumentaram sua participação na produção e no comércio internacional devido ao baixo custo da mão-de-obra em alguns países, resultando no fortalecimento dos blocos econômicos e centralização das atividades econômicas e tecnológicas. O Estado perde importância política e econômica e enfraquece, gerando reformas que levam à abertura financeira e comercial dos países emergentes.

Em alguns deles, o processo demorou, criando uma relação de dependência com as economias centrais. Os custos dessa “explosão capitalista” aumentaram cada vez mais as diferenças sociais globais e a deterioração do meio ambiente. Com isso, as economias centrais enriqueceram e ampliaram suas riquezas e as economias dos países emergentes empobreceram. Por outro lado, os avanços nas

tecnologias foram evidentes nos países desenvolvidos, o que caracterizou ainda maior defasagem dos países subdesenvolvidos.

A partir de 1970 houve rápida transformação no mercado financeiro internacional devido à desregulamentação de transações financeiras internacionais e o surgimento das novas tecnologias da informação. A legislação tornou-se mais liberal quanto à entrada e saída de recursos financeiros e já não há mais impedimentos à movimentação internacional de capitais (Sayad e Silber, 2002).

A globalização embutiu uma outra espécie de integração dos mercados e dos países, a globalização financeira que, segundo Rouillé d'Orfeuil (2002) encerra grandes contradições e danos e na qual as finanças conseguiram tomar o comando da História. Sua análise é que a necessidade de produzir e possuir bens foi superada pela existência de um mercado financeiro com ação contínua e em tempo real: mercado cambial onde se trocam moedas, mercado monetário para os investimentos a curto prazo, mercado de capitais, para os de longo prazo, mercado a termo, para as transações com liquidação futura. Para os países em desenvolvimento, é um circuito financeiro agravado por aumento das taxas de juros e dos encargos financeiros, por dificuldades de exportação, por especulações que podem mobilizar recursos nos diversos mercados, por paraísos fiscais que dão uma aparência legal a capitais que não cumprem obrigações fiscais e sociais.

Stiglitz (2002), aponta o quanto o sistema global existente desestimula mudanças e é excludente, ou seja, privilegia os interesses dos países mais avançados enquanto determina mecanismos que desfavorecem as economias mais pobres ou em desenvolvimento. Afirma que instituições como o Fundo Monetário



Internacional ou a Organização Mundial do Comércio, longe de buscarem soluções que sejam de interesse global, defendem antes interesses meramente financeiros ou comerciais que superam, por exemplo, aspectos ambientais ou sociais que jamais poderiam ser desconsiderados. Más políticas e instituições inadequadas reduzem as oportunidades de investimento em países pobres, ao passo que boas políticas e instituições adequadas criam mais oportunidades nos países ricos.

Desenvolvimento e a criação das melhores condições para que ele ocorra pode ser apontado como um importante objetivo da economia, mas sua corrente mais conservadora aponta o crescimento econômico como a mola do desenvolvimento, que por si só bastaria para elevar as demais condições sociais e ambientais, com melhores indicadores nos níveis educacionais, de saúde, renda, saneamento.

Um marco é reconhecido como desencadeador desta corrente, o Consenso de Washington, expressão atribuída pelo economista inglês John Williamson em referência à reunião na cidade, em 1989, no International Institute for Economy. Proposto pelo governo norte americano, reuniu seus funcionários, organismos internacionais e economistas para estabelecer um padrão de ação econômico para os países em desenvolvimento, com um diagnóstico de dívida externa elevada, estagnação econômica, inflação crescente, recessão e desemprego, visando a recuperação econômica destes países, especialmente os latino americanos, que assim superariam a crise e retomariam o crescimento (Candelori, 2002).

É um paradigma econômico neo-liberal que prevê ajustes fiscais, restrição dos gastos públicos em investimentos, educação e saúde, aumento de impostos,

taxas de juros e câmbio determinados pelo mercado, abertura comercial e não protecionismo interno, incentivo ao investimento externo, venda de estatais, livre concorrência nos setores produtivos, direito de propriedade, medidas pesadas com foco no mercado e no Estado, que sacrificam os países menos poderosos e com economias mais fracas (Franco, 2005).

Nas décadas a partir dos anos 80, com a globalização desenvolveu-se uma liberalização comercial e financeira, na qual programas de ajuste estrutural orientados pelo FMI e reformas pró mercado, redução do Estado e abertura financeira dos países emergentes, aumentaram a desigualdade no mundo. O relatório “A Cilada das Desigualdades” da ONU publicado em 2005, afirma que *“estas mudanças de forma geral tiveram um impacto negativo no bem estar dos indivíduos, grupos e comunidades mundo afora, e têm implicações negativas para o desenvolvimento futuro”* (Dantas, 2005).

Crítica da atual globalização econômica e tecnológica, Hazel Henderson (2003) diz que ela precisa ser reformulada, democratizada e compartilhada para fazer frente às necessidades de dois bilhões de pessoas excluídas do crescimento econômico.

Em última análise, porém, a mudança de paradigmas da globalização e do Consenso de Washington seria do interesse também dos grandes. Em sua visão, a globalização sempre foi projeto das organizações globais, dos financistas e de seus aliados políticos nas sociedades industriais. Mas mesmo os EUA, um dos principais promotores da globalização e que tem colhido os maiores benefícios, estão vendo o enfraquecimento do dólar diante de outras moedas. Até aqui, o dólar tem sido uma

moeda de reserva mundial, com super valorização que, se por um lado favorece o pagamento da importação, por outro dificulta a participação do país nas exportações mundiais, com conseqüente déficit comercial.

A economia global é um jogo de poder; a unilateralidade norte americana, a possibilidade de uma superpotência militar como conseqüência de uma superpotência econômica, os EUA, gera ressentimentos e pode consolidar blocos de países antagônicos e ainda ataques terroristas, o que pode colocar em perigo a estabilidade global. Sua defesa é de uma sustentabilidade global com predomínio da cooperação sobre a competição, também necessária, mas insuficiente para dar conta de uma nova relação de interdependência, mais adequada para um mundo densamente povoado, com aumento da pobreza, exclusão social, poluição e escassez de recursos.

Assim, é o momento de buscar novas formas de globalização mais humanas, mais favoráveis à ecologia e mais sustentáveis, que respeitem direitos humanos e de cidadania, das mulheres e das minorias, que promovam reforma agrária, participação política, acesso a crédito, investimentos e apoio a empreendimentos locais e desenvolvimento econômico interno.

Na mesma linha de reflexão, Dowbor (2000, p.103) apresenta o que chama de *“fragilidade central do capitalismo: é um ótimo organizador da produção, mas é um péssimo distribuidor de renda, e um cada vez mais medíocre gerador de empregos”*. Apresenta também com lucidez e objetividade o que na sua visão é o ciclo desejado do processo econômico: a geração de bens e serviços, ou seja,

produto, mas também renda para os diversos participantes, para que possam comprá-lo, e trabalho para todos, porque sem trabalho não há renda nem cidadania.

Em palestra intitulada “Desenvolvimento Incluyente e Trabalho Decente para Todos”, Ignacy Sachs<sup>9</sup> afirma que a principal meta do milênio é a redução da pobreza e que existem duas maneiras principais de atacá-la, o subsídio governamental e a geração de trabalho, sendo necessário definir em que percentual devem acontecer dentro da realidade de cada país, pois são igualmente necessárias.

Para isso, três desafios são importantes: a geração de trabalho decente (remuneração justa, condições de trabalho dignas, relações de trabalho adequadas e preservadas), a transformação do trabalho indecente (deixando de ser informal, precário e mal remunerado), a criação de uma rede governamental de serviços sociais, com políticas assistenciais complementares.

Sociedades que investem no desenvolvimento como sinônimo da taxa de crescimento do produto interno bruto – PIB e desconsideram os demais aspectos do trinômio da sustentabilidade, acabam por produzir um crescimento econômico socialmente perverso, com queda no nível de emprego, pobreza e desigualdade social, com perdas irreparáveis, especialmente em se tratando de vidas humanas desperdiçadas.

---

<sup>9</sup> Palestra proferida na PUC – SP em 13 de abril de 2005. Ignacy Sachs é diretor de estudos da Ecole des Hautes Études em Sciences Sociales (EHESS) e dirige o Centro D'étude sur le Brésil Contemporain, Paris.

Também apresentando propostas de solução para estas distorções, Franco (2005) parte de uma mudança de visão: gasto público orientado para programas descentralizados que exijam contrapartidas locais, investimento em capital humano e em capital social, reforma tributária que desonere a produção formal e considere a informal, sistema microfinanceiro para ofertar crédito produtivo para quem não pode apresentar outras garantias, além de ofertar serviços financeiros a quem não tem acesso ao crédito formal e à propriedade produtiva.

É uma posição que defende um novo sistema financeiro voltado aos mais pobres e ao financiamento de novos arranjos sócio produtivos e novas alternativas de economia solidária, onde o micro crédito exerce papel fundamental, para permitir que maior número de microempresários tenham acesso ao crédito. No Brasil, mesmo com um potencial de 6 milhões de tomadores, o micro crédito não deve ser subsidiado pelo Estado, para não mascarar as condições de mercado e a sustentabilidade futura. Outros produtos microfinanceiros podem ser oferecidos, como captação de poupança popular, oferta de seguros, fundos locais de investimento.

Um novo sistema financeiro desta natureza estimularia, em sua opinião, o desenvolvimento local, especialmente se já houver condições ambientais favoráveis do ponto de vista social, com dinâmicas de cooperação sistêmica já instaladas. Ele depende, porém, de empresas, governos e de organizações da sociedade civil que em conjunto deveriam desenvolver e disseminar tecnologias microfinanceiras, capacitar dirigentes, disponibilizar sistemas de gestão e ferramentas de informação, adequados inclusive à realidade de pequenos municípios.

A concepção geral de desenvolvimento destes autores aponta para um crescimento econômico como meio, e não como um fim em si mesmo, que deveria ser “validado” pelo desenvolvimento humano, social e ambiental, onde o ser humano seja a razão de ser do desenvolvimento. É necessário haver crescimento econômico sem redução dos índices de sustentabilidade ambiental e de desenvolvimento humano; a economia clássica precisa incorporar a suas análises o cenário ambiental, já apresentado e também o cenário social, que será considerado a seguir.

### **1.3 O Cenário Social**

Falando de um número arredondado, em 2000 a população mundial era de 6 bilhões de pessoas, em 2005 essa população já era de 6,5 bilhões (ESA, 2005), com uma taxa média de crescimento paradoxalmente maior nos países mais pobres. No Brasil a situação não é diferente, a pobreza é fator desencadeador não só de falta de controle demográfico, mas também de falta de oportunidades de acesso à educação de qualidade, melhores condições de saúde, habitação, saneamento básico, trabalho e renda, expondo as profundas desigualdades a que o país está exposto, sendo por isto um dos países mais citados no “Relatório do Desenvolvimento Mundial 2006”, do Banco Mundial (Kuntz, 2005). O Brasil é um dos países com sociedade mais desigual do mundo em renda e oportunidades; tem ocupado as primeiras posições em diversos relatórios e classificações, o que não é motivo de comemoração.

Desigualdade é um tema que se coloca no centro do debate, porque estabelece uma barreira quase intransponível que impede a ruptura com a pobreza e o crescimento econômico. A explicação é simples e até perversa: desigualdade

gera distorções ao excluir um número inadmissível de pobres do progresso, caracterizando um círculo vicioso de poucas oportunidades e acentuação das distorções, que vão sendo reproduzidas e transferidas por gerações, numa forma de patrimônio e herança que ninguém espera receber.

A renda do brasileiro envolve quatro variáveis com origem social e fora do seu controle: o nível de escolaridade dos pais, a ocupação do pai por ocasião do nascimento, a raça e a região em que nasceu. São fatores que limitam oportunidades de acesso à educação e conseqüentemente ao mercado de trabalho e à renda (Kuntz, 2005).

A família pobre, alvo de preconceitos raciais, com baixa escolaridade, baixo nível de emprego, originária de regiões mais pobres, tem baixíssima expectativa de melhoria de suas condições e igualmente reduzido potencial de mudança de seu nível social e econômico.

A conseqüência é que isso se transfere para realidades maiores, ampliando as dimensões territoriais do não desenvolvimento. Quase metade da população mundial vive em condições sub humanas, com 2 dólares ao dia. Numa síntese bastante apropriada feita por Dowbor (2002, 1, p. 45) a questão não é “*a riqueza global, as conexões globais e as capacidades tecnológicas*”, mas a forma como a renda é distribuída.

No caso do Brasil, o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, apresenta dados igualmente graves. Quase um terço da população vive com até meio salário mínimo per capita. Considerando as pessoas sem nenhum rendimento

as diferenças são ainda acentuadas, conforme pode-se observar no gráfico da Figura 1, dados de 2003. Há que se considerar ainda que de 2001 a 2003, houve aumento do percentual de pessoas que vivem com até meio salário mínimo per capita ou de  $\frac{1}{2}$  a 1 salário mínimo, conforme pode-se observar na Tabela 1.

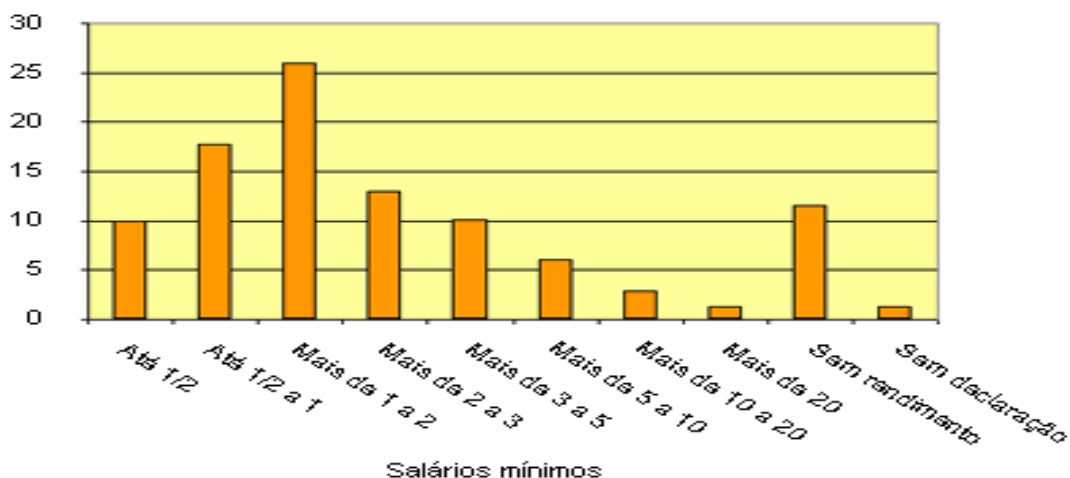


Figura 1 - Distribuição das pessoas ocupadas de 10 ou mais, por classe de rendimento no trabalho principal - 2003

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, 2003.

Tabela 1 - Pessoas de 10 ou mais anos de idade, ocupadas, por classe de rendimento de trabalho

	2001	2002	2003
Até $\frac{1}{2}$ salário mínimo	7,8	9,5	10,0
De $\frac{1}{2}$ a 1 salário mínimo	16,3	17,6	17,8

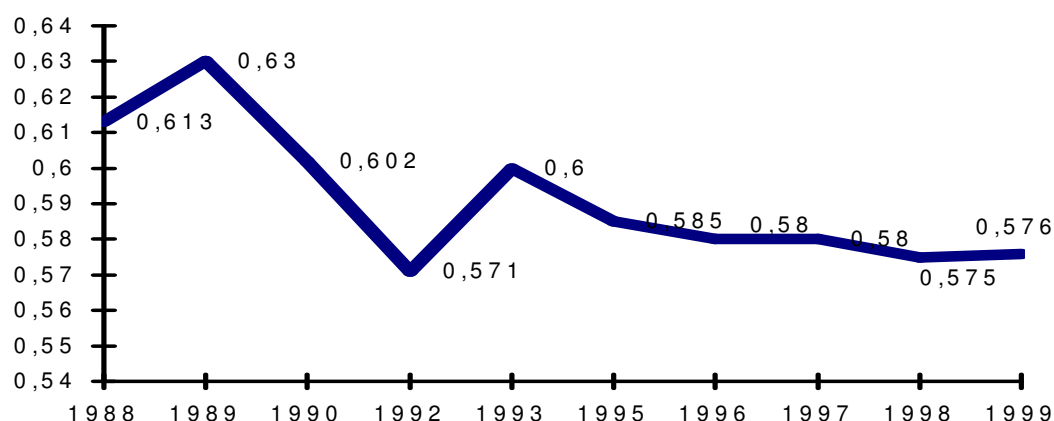
Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2003.

Em termos regionais, no Nordeste a proporção de pessoas que vivem com até um salário mínimo é ainda bem maior que na região Sudeste. Por outro lado, no Brasil a população que vive com meio salário mínimo e que consegue habitar domicílios com saneamento básico equivale a apenas 32% (IBGE, 2003).



O Índice de GINI, instrumento usado para medir o grau de desigualdade e concentração de renda em um grupo ou país, costuma comparar os 20% mais ricos com os 20% mais pobres. Criado pelo matemático italiano Conrado Gini, parte do valor zero que representa a situação de igualdade, a desconcentração total, onde todos têm a mesma renda, e vai até o valor um, extremo oposto, representando a renda absoluta, concentrada em uma só pessoa. Quanto mais alto o índice, pior a situação de distribuição de renda e a concentração de riqueza.

Analisando-se comparativamente o coeficiente de Gini percebe-se a situação desconfortável em que se encontra o Brasil, apesar de alguma recuperação desde a década de 80 para a de 90. Numa retrospectiva, na Figura 2 pode-se observar a evolução do índice de Gini no Brasil, no período entre 1988 a 1999. O índice 0,576 obtido em 1999 se repete em 2004, de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD. Entre 127 países classificados, apenas 7 deles tinham pior defasagem de renda que o Brasil, que ocupou a 120ª colocação.



**Figura 2 – Índice de Gini da distribuição do rendimento médio mensal da população brasileira desde 1988**

Fonte: PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) 1998 do IBGE, In Folha de S. Paulo. **Retrato do Brasil:** levantamento do IBGE, 3º caderno, 20 de abril, 2000, p. 1.

Documento da ONU, “A Cilada da Desigualdade”, segundo Dantas (2005), coloca a desigualdade em debate e a apresenta como uma verdadeira epidemia global a ser combatida através de medidas adotadas firmemente por países e lideranças mundiais. O estudo atesta que a desigualdade mundial voltou a aumentar a partir da década de 80, depois de quedas sucessivas nas três décadas anteriores e que a distância entre a renda per capita do mundo emergente aumentou 20 vezes em comparação com os países ricos. Exceções podem ser verificadas na China e também na Índia, que vivem situação de expansão econômica e contribuíram para a melhoria do índice GINI mundial, que com eles, caiu de 0,58 para 0,56 de 1980 a 2000. Sem os dois países, subiu de 0,47 para 0,53.

Dados do relatório mostram que um bilhão de pessoas do mundo desenvolvido detêm 80% do PIB mundial, ficando os 20% restantes para serem divididos entre cinco bilhões de pessoas. Da mesma forma, os 20% mais ricos do mundo consomem 86% dos produtos e serviços, enquanto que apenas 1% do consumo global é responsabilidade dos 20% mais pobres.

Existe todo um conjunto de informações sobre os avanços e as novas tecnologias, que chega com impacto e provocando o desejo de milhões de pessoas que não estão incluídas no mundo evoluído. De alguma forma, seja pelos meios de comunicação de massa, seja através do mundo digital, a grande maioria da população está conectada numa rede que acaba por estimular uma ruptura social. De uma forma paradoxal, todo o avanço tecnológico somado ao sistema capitalista dominante não garantem a melhoria das condições sociais e a transformação da realidade da grande maioria da população mundial.

Ao contrário, a tendência de que os ricos sejam cada vez mais ricos e os pobres cada vez mais pobres, tanto no nível dos indivíduos nos contextos locais, como no nível dos países no cenário mundial, ainda se mantém, agravada ainda nos países vítimas de crises econômicas, guerras ou doenças como a AIDS.

Ao mesmo tempo que a urbanização e o surgimento das grandes metrópoles são sinal de progresso e pujança, em torno delas há um contexto de violência, desemprego, condições precárias de subsistência e de acesso às coisas mais elementares da vida. Isto é ainda mais agravado por esteriótipos, por um certo determinismo e por uma cultura massificante e individualista que pode levar à quebra dos vínculos com a vizinhança e a comunidade local, o que resulta num sentimento generalizado de falta de pertinência e de impotência diante dos problemas, quando não de omissão e indiferença.

Num país como o Brasil, onde a grande maioria da população – 82% - está nas cidades<sup>10</sup> (IBGE, 2003), este cenário de pouca participação e poucas oportunidades cria uma outra distorção a ser vencida, a diferença entre os índices de desenvolvimento econômico e desenvolvimento humano.

Em 2004, o Brasil foi classificado em 14º lugar em desenvolvimento econômico pelo Banco Mundial, que organiza o ranking em função do Produto Interno Bruto (PIB) de 184 países. Esta colocação já foi melhor, quando o país ocupou a 8ª posição em 1998, estando num grupo importante, o das 10 maiores economias do mundo. Mas a partir de 1999, o PIB nacional caiu a ponto de levar o

---

<sup>10</sup> O critério do IBGE é muito amplo e dá uma impressão de urbanização maior que a realidade. Uma vila de 5 mil habitantes é um conglomerado rural, mas é considerada cidade.

Brasil para a 15ª posição em 2003, devido à mudança da política cambial, desvalorização do real e desaceleração da economia (Banco Mundial, 2005).

A pequena recuperação em 2004, no entanto, não mudou o quadro do Brasil no que se refere ao IDH – Índice de Desenvolvimento Humano publicado anualmente pela ONU – Organização das Nações Unidas, onde, na verdade, nunca esteve bem classificado. Hoje ele ocupa o 63º lugar, num total de 177 países, em função de indicadores de saúde e expectativa de vida ao nascer, nível educacional e geração de trabalho e renda. Este índice está aí para provar a capacidade do país e dos mecanismos vigentes em provocar e manter distorções já históricas (PNUD, 2005, 2).

Tanto é que no relatório sobre desigualdades da ONU, em Dantas (2005), o Brasil aparece como o país com a *“pior defasagem de renda do mundo, com a renda per capita dos 10% mais ricos superando em 32 vezes a dos 40% mais pobres”*. Comparativamente, pode-se considerar Uruguai e Costa Rica que na mesma ordem, tem uma proporção de 8,8 e 12,6 vezes.

O alarmante da concentração de renda, que dá acesso ao conhecimento e ao que é produzido em bens e serviços, é que com ela se mantém a perspectiva da pobreza e de não desenvolvimento para a maioria, com a riqueza concentrada nas mãos de poucos.

A desigualdade de renda traz conseqüências danosas não só para a vida cotidiana das pessoas nas questões imediatas de moradia, saúde, educação,

trabalho, segurança, mas também impacta decisivamente no desenvolvimento do país em longo prazo, pois impacta na produtividade e no crescimento econômico.

Como já apontado neste estudo, é cada vez mais forte a corrente econômica menos tradicional de que não basta o crescimento por si só para reduzir a pobreza. O último relatório sobre desenvolvimento global publicado anualmente pelo Banco Mundial, aponta que *“em países com baixa concentração de renda, o crescimento de um ponto percentual do PIB reduz a pobreza extrema (menos de US\$ 1 por dia) em quatro pontos”*. Ao contrário, se há alto nível de desigualdade, pouco impacta a expansão do PIB na redução da pobreza do país, como afirma o relatório. *“Praticamente não há redução da pobreza com o mesmo crescimento em países com alta desigualdade de renda”* (Bautzer, 2005).

O fato é que o cenário social fica comprometido a partir da pobreza e das desigualdades, que não se esgota nesta diferença de renda e desencadeia consequências “naturais”, graves problemas e de difícil combate. No Brasil, se traduzem, por exemplo, em defasagem e baixa qualidade educacional, apesar da quase totalidade das crianças freqüentarem a escola, saúde não assistida, má alimentação, submissão a condições precárias de trabalho ou à informalidade, falta de representação política, de acesso ao crédito, de oportunidades de entrada em formas de economia solidária, exposição à violência especialmente nos centros urbanos, à falta de saneamento e à degradação ambiental.

Contra tantas consequências perversas desta verdadeira armadilha da desigualdade, tem havido mobilização, debates e iniciativas em nível mundial. Numa delas, a Cúpula do Milênio, maior reunião de estadistas e governantes da História,

realizada em Nova Iorque em setembro de 2000, 191 países se comprometeram a atingir, até 2015, oito grandes objetivos de desenvolvimento do milênio: erradicar a extrema pobreza e a fome no mundo, 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 (PNUD, 2005, 1).

No entanto, além das declarações e compromissos formais de boas intenções, é preciso que os mesmos sejam traduzidos na forma de políticas objetivas que permitam romper com o círculo vicioso da pobreza e suas consequências, deixando de lado o pesado “patrimônio” social e criando um processo oposto onde condições equitativas e mais justas sejam propulsoras do desenvolvimento.

Para isso, apenas a distribuição de oportunidades ao grande número de pobres e excluídos, mais a correção de distorções do sistema que privilegia grupos econômicos ou setores de atividades, farão evoluir os indicadores do cenário social. Com mais oportunidades e menos desigualdades, mais pessoas terão acesso ao consumo, motor da expansão da atividade industrial de bens ou serviços e da economia como um todo.

Na visão de Medeiros (2005), isto não é tarefa fácil e não se resume a uma única solução, havendo outras envolvidas como a revisão da estrutura de ocupações e do mercado de trabalho, além da massificação da educação, *“o que significa assegurar pelo menos ensino médio de qualidade a todos”*. Mas isto significa mais

gastos com educação – *“expansão da capacidade do sistema de ensino”* – e maior pressão sobre as contas públicas, com *“mecanismos que impeçam que os alunos deixem a escola para trabalhar em tempo integral”*. Chama a atenção ainda que educação é um investimento de longo prazo, pois para que o aumento do nível educacional repercuta no nível de qualificação profissional e no nível de rendimento e conseqüentemente haja uma redução na desigualdade de renda, é necessário um longo período de tempo. Afirma que *“até que as futuras gerações de jovens bem educados substituam os atuais trabalhadores adultos e sejam maioria no mercado serão necessárias várias décadas”*.

Na verdade, numa visão menos tradicional, hoje é consenso que a educação e o capital humano desempenham papel central no crescimento econômico, tanto quanto o capital financeiro, relação conhecida como desenvolvimento endógeno e responsável por justificar que se não houver expansão do capital humano, o crescimento decorrente do acúmulo do capital físico não se mantém. Esta afirmação justifica também o fato de que educação não pertence apenas ao campo social, mas também ao econômico, que deve colocar nela o foco de suas políticas, para que um país possa crescer de forma sustentada, *“acumulando dois insumos de produção: capital físico, por meio de poupança e investimento e capital humano, pela educação”* (Tenani, 2003). Oportunidades de educação certamente estão no centro do debate econômico, do debate social e em ambos, da redução das desigualdades.

#### **1.4 A Urgência do Desenvolvimento Sustentável**

Este conjunto de informações que parte de vozes importantes, desde autores e estudiosos de renome mundial até organismos internacionais, sem adotar uma

posição alarmista, mas objetiva e realista, são verdadeiras denúncias dos desequilíbrios ambientais, econômicos e sociais e de uma grande pressão que, se não administrada visando soluções e mudanças podem provocar conseqüências de proporções ainda piores que as aqui retratadas.

Dados e mais dados poderiam ser apresentados, comprovando o quanto estamos a caminho da insustentabilidade, mas em se tratando de encontrar o caminho do crescimento e da mudança social, econômica e ambiental com sustentabilidade, o momento exige mais que constatações, exige ações nas três dimensões apresentadas.

É uma certeza que contamina cada um de nós no nosso dia a dia, nas situações mais corriqueiras, a caminho do trabalho, nos semáforos, na leitura dos jornais, no descanso ao fim do dia em meio aos noticiários, no convívio com o caos social e as desigualdades das grandes cidades, numa simples viagem de turismo, em que se presencia a degradação ambiental, como a divulgada recentemente sobre a diminuição da extensão territorial das geleiras da Groenlândia e da Antártida. Em cada um certamente fica a pergunta sobre os limites da devastação, da injustiça social, dos melhores caminhos para que o progresso e as conquistas da humanidade sejam usufruídos por todos de maneira mais igualitária e democrática.

Mas certamente estas questões adquiriram uma importância maior que o senso comum e exigem um tratamento diferenciado. Não se trata de um discurso limitado às esferas mais vanguardistas, mas uma visão generalizada dos diversos segmentos da sociedade, ao menos de acordo quanto à urgência de ações sérias e consistentes, que possam mudar o quadro e reverter a tendência do desequilíbrio.



Não se trata também de ignorar as grandes forças globais, os governos, o contexto econômico, as grandes corporações, os organismos e movimentos internacionais, bem como os mecanismos de regulação a que estamos todos sujeitos. Mas sim de identificar quais são os atores do desenvolvimento sustentável, como eles participam neste cenário e como sua ação deliberada pode trazer resultados de mudança social.

A complexidade desta trama social, cultural, econômica, ambiental em que nos encontramos não permite alternativas simplistas e desconectadas umas das outras; exige-se de cada setor da sociedade ações condizentes ao seu papel, mas integradas de modo a permitir avanços.

Em referência a Claus Offe, de acordo com Marini e Martins (in Levy e Drago, 2005, p.239) é produtivo concordar que

“a boa governança social depende de um equilíbrio (de capacidade e poder) entre as esferas do Estado (domínio dos políticos e burocratas), do mercado (domínio dos investidores e consumidores) e terceiro setor (domínio dos cidadãos organizados em torno dos seus interesses)”.

Cada uma destas três esferas tem limitações que só podem ser resolvidas na interação e na complementaridade, com o Estado promovendo políticas públicas igualitárias, o mercado sendo ator eficiente na produção de riquezas e de uma economia forte e competitiva; o terceiro setor agindo em nome de causas que empoderem a sociedade civil na participação pelo desenvolvimento. Cada uma destas esferas será analisada em separado frente ao seu papel e contribuição para o desenvolvimento sustentável.

## 2 OS ATORES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

*“O comportamento é um espelho em que cada um mostra sua imagem”.*

Goethe

### 2.1 O Setor Governamental

O primeiro ator é o setor público, representando tradicionalmente o poder e a autoridade de decidir caminhos para o que é considerado de interesse público, onde a prevenção e solução de problemas sociais é uma das suas principais responsabilidades.

Porém, este Estado de bem-estar social é hoje um ideal teórico na maioria dos países, onde o Estado tem se mostrado insuficiente para dar conta de todas as demandas geradas pela complexidade da vida moderna e pela urgência de reestruturação das nossas instituições sociais.

Gerir as questões públicas tornou-se uma atribuição à qual os governos devem se preparar a partir da realidade desta sociedade global em profunda transformação, tecnológica, competitiva e urbanizada. A antiga máquina administrativa estatal, pesada e burocrática, deve transitar para um novo conceito de governança, num cruzamento de diversos sistemas de gestão, estimulando o funcionamento da sociedade com base na articulação de interesses e na busca do que Dowbor (1996) chama de produtividade social, não na execução de tarefas precisas.

O que se coloca é um modelo de gestão governamental baseado no estabelecimento de estruturas em rede voltadas para resultados, que devem se sobrepor à estrutura governamental mecanicista com baixa capacidade de implementação e características de fragmentação. É com esta posição que Marini e Martins (in Levy e Drago, 2005) aplicam o conceito de Estado rede de Castells, que não possui centro, mas sim nós representados pelas instituições de diferentes tipos e atuações que se entrelaçam para dar conta da complexidade das relações da sociedade da informação.

Numa sociedade menos desenvolvida, ainda cabia um poder central responsável por todas as decisões da gestão pública, para administrar a parcela mais significativa dos recursos, dos investimentos e das estratégias de desenvolvimento econômico, geração de empregos, infra-estrutura, educação, saúde, transportes.

Para a administração pública atual, no entanto, é indispensável acompanhar a modernização da sociedade, que aponta o caminho da descentralização como o principal modelo de gestão administrativa, o que não significa um sinônimo de privatização, mas sim um funcionamento mais eficiente, pensado a partir de realidades menores.

Em um trabalho desenvolvido sobre este tema, Dowbor (1996) compara o deslocamento dos recursos públicos já para a gestão em nível local, com uma participação mais direta da população: 72% na Suécia, 13% no Brasil, 5% na Costa Rica e 4% no Panamá. Isto significa que na prática a população e os municípios na

Suécia decidem sobre o uso de 72% dos recursos públicos, no exercício de uma nova governabilidade dentro de um Estado fortalecido na sua base.

Medidas administrativas de descentralização política mudam radicalmente as relações de força. Centralizado administrativamente, um município tem de recorrer ao ministério correspondente para compra de qualquer bem, por mais insignificante que seja, ou contratação de funcionários para dar conta das demandas de controle à distância. Com a descentralização, os municípios passam a resolver seus problemas localmente. Decisões setorializadas e burocráticas são melhor resolvidas com maior participação dos cidadãos, de forma integrada, com flexibilidade e eficiência. Governo centralizado tem limitações, em especial, porque deixa a população à espera de que algo seja feito, à margem da gestão, sem senso de responsabilização pelas decisões e resultados (Dowbor, 2000).

O município, o poder local, tem um papel fundamental a desempenhar, com a população tendo um controle efetivo dos processos, como uma “âncora” frente às estruturas centrais de governo, menos suscetíveis a grupos de corrupção e jogos de interesse. É um contrapeso, um controlador externo do governo central, que não se equilibra de dentro. A divisão de poder entre executivo, legislativo e judiciário já não é suficiente, é necessário um lastro político da sociedade civil organizada, em torno dos espaços locais, onde a população mora e pode constatar progresso ou não na qualidade de vida. Há um grande potencial de formas descentralizadas de administração pública, e apesar das muitas experiências em curso no Brasil, a centralização ainda é amplamente dominante (Dowbor, 2000).

Curitiba é um bom exemplo da lógica normativa do Estado, com um plano de governo bem elaborado e conduzido para gerar resultados em benefício da cidade e da população, mas em conjunto com as instituições da sociedade, as empresas locais e a própria população. Apresentada como referência do capitalismo natural (Hawken, Lovins e Lovins, 2002), e nas mãos de prefeituras inovadoras coerentes com a linha de trabalho do precursor Jaime Lerner, em Curitiba soluções foram implantadas, continuadas e ampliadas, a partir de 1991, com o objetivo único de promover o desenvolvimento respeitando as necessidades humanas e buscando qualidade de vida.

Todas as questões foram trabalhadas dentro de uma perspectiva integradora, como partes de um mesmo problema, que exigiam soluções articuladas, com conseqüências avaliadas e planejadas para gerar impactos em cadeia. A primeira delas foi a restrição aos carros na rua Quinze de Novembro e mais tarde, de mais vinte quadras do centro da cidade. Para torná-la exclusiva dos pedestres, foi feito calçamento de pedras, instalação de quiosques e plantação de flores, razão pela qual tornou-se popularmente conhecida como Rua das Flores. Primeiro com rejeição, mas depois com total aprovação dos comerciantes, a rua tornou-se referência para a expansão da idéia em Curitiba e para a revitalização de centros históricos de outras cidades.

Esta primeira ação teve também o caráter simbólico de demonstrar a possibilidade de outras medidas urbanistas corajosas para enfrentar o crescimento populacional com a conseqüente estrutura de transportes, habitação, saúde e educação, como:

- Vias expressas paralelas com distribuição do tráfego entre elas, sem desapropriação de imóveis e alargamento de ruas;
- Construção de moradias populares e planos habitacionais nos bairros periféricos;
- Criação de corredores de trânsito nestes bairros, agora com acesso aos recém implantados serviços públicos de creches, escolas, postos de saúde, espaços recreativos e culturais;
- Atração de empreendimentos comerciais para regiões fora do centro;
- Criação de enormes áreas verdes e lagos às margens dos rios para combater as enchentes no centro da cidade;
- Plantação de árvores e incentivo ao espaço verde particular, de tal maneira que cada habitante dispõe de 77 metros quadrados de área verde, quatro vezes o recomendado pela ONU;
- Criação da Cidade Industrial, uma área de 26 quilômetros quadrados ocupados por 500 indústrias não poluentes e por uma área verde proporcional à ocupada por elas;
- Construção de moradias e serviços para atender às famílias dos trabalhadores que ocuparam os novos 50 mil postos de trabalho diretos e 150 mil indiretos;

- Instalação de mini bibliotecas de bairro conectadas à Internet;
- Preservação da cultura da cidade, das diferentes etnias, com memoriais e centros culturais, e dos prédios históricos, re-orientados para diferentes objetivos de uso;
- Estímulo à reciclagem junto ao cidadão que troca o lixo reciclável por livros, material escolar e alimentos e junto à estrutura pública que reutiliza ônibus como centros móveis de treinamento profissional;
- Educação ambiental em todos os níveis, escolas, universidades e implantação de sistema de coleta seletiva, onde o lixo adquire valor e custeia mais da metade do sistema de coleta e dos aterros sanitários;
- Forte investimento na saúde, especialmente voltado à prevenção e à redução da mortalidade infantil;
- Estrutura de apoio às pessoas marginalizadas, em situação de rua ou migrantes que chegam do campo atraídos pela esperança de progresso;
- Forte investimento em educação, com creches, escolas, complemento escolar com programas de esporte, cultura, informática e preparação profissional, educação de adultos e orientação para a cidadania e exercício de direitos como a utilização dos serviços públicos;
- Implantação de um moderno e eficiente sistema de ônibus e de transporte.

Em Curitiba andar de ônibus é uma opção interessante mesmo para proprietários de automóveis da maior frota do Brasil – depois de Brasília – que alimentam o ciclo de não congestionamentos com sua decisão de deixar os carros em casa. Creditado como o melhor do mundo, o sistema de ônibus expresso atraiu a população por liberar confortáveis composições biarticuladas ou triarticuladas a cada minuto nos horários de pico, com paradas nas “estações tubo” acessíveis aos deficientes físicos e com controle automático que dispensa cobradores dentro dos ônibus. O sistema é estruturado de forma a direcionar linearmente o crescimento da cidade, interligando os bairros e municípios da região metropolitana, preservando a área central para uso preferencial dos pedestres. É um sistema que garante o transporte de mais gente em menor tempo e menor custo, seja na sua implantação (cem vezes mais barato que o metrô, por exemplo), seja no seu funcionamento (rapidez e economia de combustível). A tarifa é suficiente para cobrir os custos operacionais e gerar lucro para as empresas de transporte que são remuneradas pelos quilômetros percorridos e não pelo número de passageiros, o que as incentiva a realizar itinerários mais amplos e distantes do centro.

Desse modo, Curitiba é pioneira em inovações, privilegiada por seus parques e praças, pela constante preocupação com o meio ambiente, por apresentar alto índice de área verde por habitante ( $55,09\text{m}^2$ )<sup>11</sup> que a torna conhecida como “Capital Ecológica”, pela preservação do patrimônio histórico com variadas opções culturais e por apresentar um dos melhores índices de qualidade de vida do Brasil. É a única cidade brasileira a entrar no século 21 como referência nacional e internacional de planejamento urbano e qualidade de vida.

---

<sup>11</sup> Esse índice é mais que o dobro recomendado pela Organização Mundial da Saúde.



Como Curitiba, outras cidades têm obtido sucesso na descentralização, na gestão participativa, na articulação com os setores da sociedade, no planejamento centrado no homem, que faz do habitante a prioridade, que não deve ser prejudicado por interesses econômicos em detrimento dos sociais e ambientais.

## **2.2 O Setor Não Governamental**

Se a descentralização é uma tendência que tem se mostrado vantajosa e se confirmado como estratégia de uma administração pública mais participativa e ajustada às características das sociedades atuais, há também uma clara compreensão do lado da sociedade de que não é possível esperar passivamente por soluções governamentais mágicas, é preciso que ela mesma dê foco às prioridades identificadas e se organize para fazer as coisas acontecerem desde o âmbito local, cobrando responsabilidades e acompanhando resultados junto ao setor público e à iniciativa privada.

Estamos falando da sociedade civil que é a parte da sociedade que está fora do Estado e que pode se estruturar para influenciar e construir o bem público. Esta visão de que o bem público não é objetivo exclusivo do setor estatal e de que “público” não é sinônimo de “governamental”, fez avançar mundialmente um novo movimento no final do século 20: o chamado “terceiro setor”. Governamental diz respeito ao que é responsabilidade do governo em suas três instâncias. Público é algo que pertence a todos, que é de interesse coletivo, incluindo todos os atores sociais, que devem se mobilizar para abordar, concretamente, os diversos problemas de ordem pública do país, cidade, comunidade.

Resultado da articulação institucional de pessoas voltadas a alguma causa de interesse público, consolidaram-se as organizações privadas sem finalidade lucrativa, que se diferem das organizações governamentais, mas são igualmente voltadas à produção de um bem coletivo. Entram aqui diversos tipos de organizações, como as voluntárias, filantrópicas, associações religiosas, comunitárias ou profissionais, institutos e fundações ligados a empresas. São organizações com três características principais: têm um objetivo social, são independentes do Estado e re-investem todo o seu saldo financeiro na própria organização ou nos serviços por ela oferecidos. São chamadas de “não governamentais” e como o termo explicita, não fazem parte do governo e não pretendem substituí-lo em suas funções. Tratam, muito mais, da incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade (Mike Hudson, 1999).

Outra negação que caracteriza estas organizações, “finalidade não lucrativa”, as diferencia do setor privado que busca o lucro operacional ou financeiro. Sua finalidade é distribuir os recursos sim, mas não a acionistas ou donos, que não existem neste tipo de associação, mas à sociedade. Elas distribuem riquezas e bens coletivos às comunidades negligenciadas, buscando realizar mudanças sociais a partir da sua atuação.

Deve-se salientar, no entanto, que estas organizações são privadas e acabam por operar com estruturas semelhantes às das empresas comerciais e se não distribuem lucros, não significa que não possam ter excedente financeiro. Este deve ser aplicado na melhoria da própria instituição através da aquisição de infra-estrutura e equipamentos e da melhoria dos serviços prestados.

O crescimento sensível deste campo nas últimas décadas foi apontado em pesquisa de 1995, desenvolvida pela Johns Hopkins Center for Civil Society Studies (Salamon *et al*, 1999), o que caracterizou o terceiro setor como a oitava força na economia, pela sua capacidade de geração de empregos e movimentação de recursos. Na época, ele movimentava recursos da ordem de US\$ 1,1trilhão, correspondentes a 4,6% do PIB dos 22 países da Europa, América Latina e outros, como Estados Unidos e Japão, participantes da pesquisa, e empregava cerca de 19 milhões de pessoas em postos fixos de trabalho de tempo integral. Comparativamente, isto correspondia a 10% do total dos empregados no setor de serviços, ou a 27% do setor público.

No Brasil, no ano de 1995, o movimento do terceiro setor foi equivalente a 1,5% do PIB, ou US\$ 10,6 bilhões. Atualmente não há dados pesquisados da mesma natureza, mas um levantamento realizado pelo IBGE e IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) indica que em 2002 eram 276 mil associações sem fins lucrativos, empregando diretamente 1,5 milhão de trabalhadores, com média salarial de 4,5 salários mínimos mensais – superior à média das empresas em geral de 4,3 salários por mês. Só em remuneração, isto significa um movimento de R\$ 17,5 bilhões anuais (GIFE, RedeGIFE on line, 2006).

Nos Estados Unidos, outra pesquisa de 2003 contabilizou gastos da ordem de US\$ 945 bilhões no terceiro setor, maior do que economias como a do Brasil, Canadá ou Coréia do Sul, justificado pelo fato de que aí se incluem tanto ações pontuais como centros de saúde e educação acadêmica e que atraem recursos de empresa privadas, do governo, de contribuintes individuais e de serviços que recebem fundos destinados a ações sociais (GIFE, RedeGIFE on line, 2006).

Já segundo a Johns Hopkins Center, o crescimento do terceiro setor tem algumas razões bem definidas, que levaram a sociedade a se mobilizar e agir além das fronteiras do Estado e do mercado, sendo elas o colapso do socialismo, a degradação ambiental, as grandes desigualdades especialmente entre os dois hemisférios, além de uma verdadeira “crise” do Estado, a partir das dúvidas de que ele dê conta de enfrentar problemas ambientais e econômicos e de um sério questionamento sobre a forma tradicional de conduzir políticas sociais.

As organizações do terceiro setor têm crescido em número e escala, quase como uma “revolução”, tendo ainda como estímulo adicional a comunicação maciça e o crescimento do nível educacional da classe média que passou a buscar caminhos para sua expressão política e econômica.

Outra grande razão apontada para este crescimento é o consenso neo – liberal, uma espécie de guia das políticas econômicas globais, praticadas tanto por países desenvolvidos como em desenvolvimento, que libera e estimula o mercado privado em detrimento de proteções sociais mais amplas. O “Consenso de Washington” tem sido alvo de críticas poderosas, em função das grandes tensões sociais e crises financeiras especialmente nos países mais pobres.

Líderes políticos e financeiros ao redor do mundo começaram então a procurar alternativas para criar uma verdadeira economia de mercado, buscando eliminar políticas equivocadas que provocam efeitos colaterais na área social e não conduzem à qualidade das instituições de um país. Neste sentido, as organizações da sociedade civil assumiram papel estratégico importante na busca deste caminho mais equilibrado entre o mercado e o Estado, devido à sua posição única fora de

ambos, seus vínculos com os cidadãos, sua flexibilidade, capacidade de explorar iniciativas de apoio a propostas públicas e sua contribuição para construir capital social.

No terceiro setor uma convergência de interesses pode ser bastante útil, considerando-se que há muitas pessoas e organizações se propondo a fazer a mesma coisa, criando estruturas e processos similares, sem uma escala produtiva eficiente, dividindo recursos relativamente escassos por falta de uma linha mestra estratégica que permita a cada um explorar o foco da sua competência e vantagem competitiva.

No campo do terceiro setor, o mais interessante para o seu próprio desenvolvimento é a criação de um cenário onde há organizações que convergem, se articulam e se integram, de modo a canalizar esforços, evitar duplicidade e gerar escala.

## **2.3 O Setor Empresarial**

O segmento empresarial tem um papel protagonista no cenário global, com enorme influência, ao lado do governo e da sociedade civil, na estruturação e condução do campo de forças mundial.

O poder das empresas é marcante. Algumas centenas de organizações transnacionais exercem enorme influência sobre os sistemas políticos, financeiros e econômicos nacionais e mundiais, quase que imunes à função reguladora do Estado e à articulação da sociedade civil. Como “instituição”, elas têm sido reconhecidas

como “a Corporação” e têm a mesma condição de controle e poder que já tiveram a Igreja e a monarquia no passado, papel largamente explorado por Bakan (2005), que as vê quase como uma unidade familiar ou um “ser superior” que vai a quase toda parte, muda a vida das pessoas, mas que é, na verdade, uma criação artificial.

Na economia globalizada, empresas transnacionais muitas vezes têm suas vendas anuais superiores ao PIB de alguns países. É o caso, por exemplo, da General Motors, superando a Dinamarca, Polônia, Indonésia e Portugal, ou do Wal-Mart, Ford Motor Co. ou DaimlerChrysler que superam os três últimos países citados. Grayson e Hodges (2003, p. 29) destacam alguns dados que confirmam a força e o poder de manutenção ou mudança destas companhias globais, que inegavelmente comandam a economia mundial.

- Das maiores entidades econômicas do mundo, 51 são empresas e 49 são países.
- As 200 maiores empresas do mundo empregam menos de 1% da população mundial, mas controlam 25% da atividade econômica internacional.
- As 500 maiores empresas multinacionais respondem por 70% do comércio mundial e 30% do produto bruto mundial.
- Segundo as Nações Unidas, havia 7000 empresas multinacionais em 1975; 25 anos depois, o número aumentou para 60 mil.
- Quando a British Petroleum e a Amoco se fundiram em 2000, tornaram-se a maior entidade econômica em 20 economias nacionais, que juntas representam 20% do produto bruto mundial.

Naturalmente, as corporações são fonte de progresso e desenvolvimento, geram riqueza e prosperidade, estimulam a aplicação de avanços tecnológicos, oferecem soluções eficazes aos problemas do dia a dia, simplificam trabalhos que antes exigiam mais tempo, energia e esforço, racionalizam a utilização de recursos, trazem uma aura de modernidade e bem estar aos consumidores que têm acesso a seus bens e serviços.

É aí que está o grande paradoxo, pois são as mesmas corporações que podem trazer enormes prejuízos sociais e à vida coletiva, de forma disfarçada, agindo em nome do lucro e passando por cima do interesse público, e mais grave, sem a consciência da grande massa de consumidores e sem a proporcional regulação do Estado (Bakan, 2005).

Sua ação produtiva implica numa produção enorme de conseqüências negativas de forte impacto sobre as pessoas e sobre a sociedade. Em outras palavras, corporações produzem “externalidades”, que não foram pedidas ou autorizadas por ninguém, mas que são ignoradas ou ainda vistas pela maioria senão como naturais, ao menos como inevitáveis diante do progresso econômico.

Externalidades que vão desde o uso indiscriminado de recursos naturais, produção de lixo nuclear, danos ambientais e à biosfera, produtos nocivos, epidemia de câncer ligada à industrialização, até a exploração do trabalho infantil ou de adultos levados ao máximo da produção em longas jornadas de trabalho, em condições de insalubridade, baixa remuneração e ausência de direitos.

O interessante é que estas conseqüências ainda têm sido produzidas sem a necessária responsabilização da grande maioria das empresas, que transferem para alguém, quem quer que seja, os problemas a serem resolvidos. Se são alvo de processos, especialmente trabalhistas, optam por pagar multas pesadas, mas não por mudar sua operação e a conseqüente produção do que motivou o processo. Afinal, dentro desta ótica de um capitalismo predatório, é só uma questão da relação custo – benefício.

Fatos graves e negativos vão se sucedendo nas empresas. O lado positivo é que tem aumentado o grau de conscientização por parte das pessoas, ainda que sem grande poder de controle, mas com força crescente de mobilização e pressão. Um exemplo disso é a premiação realizada no Fórum Econômico Mundial em Davos, Suíça, desde 1999, para eleger por meio do “Public Eye Awards” as empresas mais irresponsáveis. Organizações não governamentais de todo o mundo indicam e depois selecionam as empresas vencedoras, que se sobressaem por seu comportamento irresponsável do ponto de vista social e do meio ambiente, informações encontradas no site da instituição organizadora, Erklarung Von Bern, ou Declaração de Berna (EVB, 2006).

O “Public Eye Awards in Davos” é organizado como um evento alternativo ao Fórum Econômico Mundial por ONGs que acreditam no poder da exposição e da pressão públicas sobre empresas transnacionais beneficiárias da globalização que devem praticar estratégias comerciais sustentáveis, não colocando em risco as comunidades locais e o meio ambiente. Esta seria uma maneira de exigir uma legislação internacional que responsabilize as empresas e suas subsidiárias por suas ações e que preveja regras de monitoramento e sanção.

Em 2005, numa espécie de categoria geral destacou-se a Nestlé por conflitos trabalhistas na Colômbia e por métodos agressivos de marketing de alimentos infantis em substituição da amamentação. Foram também eleitas The Dow Chemical Company, Royal Dutch/Shell Group, Wal Mart Stores Inc. e KPMG Internacional, respectivamente nas categorias direitos humanos, meio ambiente, leis trabalhistas e impostos.



The Dow Chemical recusava-se a assumir a responsabilidade pelas consequências do maior desastre químico mundial ocorrido em Bhopal, Índia, afetando mais de 20.000 pessoas desde 1984. A Royal Dutch/Shell Group não tem cumprido seu compromisso de parar com explosões de gás na Nigéria e nem de limpar adequadamente os numerosos derramamentos de óleo no delta do Niger desde 1956. A Wal Mart Stores mantinha condições de trabalho ilegais nas suas fábricas de roupas na África e na Ásia, como horas extras obrigatórias e excessivas e salários abaixo do nível de subsistência. KPMG Internacional desenvolveu e incentivava seus clientes a utilizarem modelos de não pagamento de impostos (EVB, 2006).

Em 2006 destacaram-se empresas em três categorias: meio ambiente – Chevron, empresa norte americana de petróleo, social – The Walt Disney Co., grande nome na área de entretenimento, e impostos – Citicorp, potência financeira.

A Chevron comprou a Texaco em 2001 e herdou um passivo ambiental de quase 30 anos de contaminação do lençol freático e de uma série de ecossistemas no Equador, com consequências até o Peru e que prejudicou mais de 30 mil pessoas com gases tóxicos, água envenenada e provocou a elevação da mortalidade de tribos indígenas, de abortos e leucemia infantil. Contra um lucro de 45 bilhões de dólares no período, a Texaco pagou ao governo do Equador uma indenização de 40 milhões, mas a catástrofe ambiental que especialistas afirmam ser equivalente à de Chernobil já havia acontecido. Condenada a pagar indenizações, saneamento, água e programa de saúde para a população, além de dar informações ao acionista, a Chevron apenas cobriu com terra e entulho as 627 fossas de efluentes do tamanho de campos de futebol. O crucial da questão é que a

situação não é resultante de um acidente, mas de uma decisão consciente de corporações para aumentar seus ganhos de prospecção de petróleo (EVB, 2006).

Fundada em 1823, a Walt Disney Co. transmite uma imagem mundial positiva por meio de seus parques temáticos e resorts ao redor do mundo, além de filmes e de uma ampla rede de produtos, boa parte deles fabricados na China. A empresa tem um código de conduta imposto a todos os seus fornecedores, mas há fortes indícios de que visitas de controle e relatórios oficiais encobrem problemas, especialmente relacionados às questões trabalhistas. A empresa se recusa a informar o nome dos fornecedores chineses e localização de suas plantas, impedindo que auditores e ONGs independentes verifiquem as denúncias de jornadas de trabalho excessivas, não pagamento de salários mínimos e licença maternidade, falta de segurança, recorrentes acidentes de trabalho, ambientes insalubres e imposição de pesadas penalidades a quem optar por deixar o trabalho (EVB, 2006).

Já a Citicorp foi selecionada devido aos inúmeros casos de evasão fiscal, para si e seus clientes, caracterizando uma verdadeira “lavagem de dinheiro” ao administrar fortunas de ex-governantes e milionários no mundo todo. Especialmente no período de 1973 e 1980, mas também em casos mais recentes, como aquele envolvendo o chileno Pinochet e sua família, o maior prestador de serviços financeiros do mundo realizou transações com aparência de normalidade, acusado de falta da postura ética esperada de uma organização de seu porte. Basicamente os negócios de divisas e créditos elevados tinham seus lucros transferidos das regiões de alta tributação, como a Europa, por exemplo, para paraísos fiscais, gerando prejuízo onde há impostos e lucro onde eles não existem (EVB, 2006).

Consumidores há pouco tempo preocupados apenas com a defesa de seus direitos e qualidade dos bens e serviços que compravam, estão hoje muito mais atentos também à imagem, ética e credibilidade de quem os produz, além de começarem a se interessar pelos processos de trabalho, em termos de utilização de recursos naturais, produção e tratamento de resíduos, impactos ambientais, ou ainda forma de contratação e remuneração de trabalhadores, num movimento crescente de consumo consciente.

Pesquisas se acumulam mostrando que na hora da compra, entre dois produtos nas mesmas condições, o consumidor tende a optar pela empresa com maior padrão ético e preocupação social, mesmo que o produto dela seja até um pouco mais caro.

O consumidor consciente tem papel fundamental nas suas escolhas, tanto na forma, no consumo de recursos naturais, produtos e serviços, como na escolha das empresas em função de sua responsabilidade social. Esse é um fato que pode ajudar a construir uma sociedade mais sustentável e justa (Instituto Akatu, 2005).

Para Dowbor (2000 p. 105):

Não basta saber se a empresa paga bem ou mal, se respeita as leis trabalhistas, se está criando ou não empregos, se as formas legais de organização empresarial estão sendo respeitadas. É preciso conhecer os objetivos sociais dos processos produtivos.

Surge com força a alternativa do cidadão “votar com o bolso”, ao recusar produtos que são prejudiciais ao meio ambiente, que utilizam trabalho infantil, ao

penalizar empresas de comportamento social inaceitável. Evidente é a necessidade de democratizar os meios de informação sobre o comportamento empresarial.

Manifestações da população começam a serem ouvidas, mesmo que contrárias aos interesses das corporações. De forma incipiente, ainda que para muitas seja apenas um discurso politicamente correto, elas começam a assumir um comprometimento público, uma participação efetiva como força social que deve se preocupar com o interesse coletivo e não apenas com a remuneração dos seus acionistas.

Sendo ou não uma reação a um movimento de mercado, o setor empresarial percebeu nas últimas décadas que seu papel social não pode se limitar a produzir, pagar impostos, gerar lucros e empregos. Percepção precedida pela opinião de Peter Drucker de que esta é a primeira responsabilidade de uma empresa, mas não a única. Seu crescimento e perpetuação estão necessariamente colados ao desenvolvimento da sociedade onde ela está inserida; não há empresa saudável numa sociedade falida. Não há como conceber o progresso empresarial numa sociedade que não está apta para consumir seus produtos ou serviços (Drucker, 2001, 1).

Assim, cada vez mais as empresas privadas estão assumindo sua parcela de responsabilidade social, um novo conceito que caracteriza a “explosão” de uma outra lógica de mercado: se não houver para um número crescente de pessoas a possibilidade de acesso a uma sociedade mais justa e mais equilibrada, simplesmente não haverá consumo.

Em sua visão de como melhor fazer negócios, Solomon (2000) defende que nada é melhor em longo prazo para a empresa, seus funcionários, seus consumidores e para a sociedade do que a integridade e a ética. Ele rebate a tendência à amoralidade e à “desumanização” das empresas e dos negócios como pilares implícitos da atividade econômica lucrativa e duradoura. Sustenta que empresas e mercado não são entidades abstratas e superiores, mas são moldadas a partir de pessoas de carne e osso, com princípios, poder de escolha, decisão e responsabilidade.

Discorda, ainda, da aceitação generalizada de diversas metáforas e mitos a respeito das corporações e do mundo dos negócios, como uma selva ou uma guerra, onde se luta pela sobrevivência com o lema “matar ou morrer”, numa busca incessante de fazer dinheiro, ter poder e lucro a qualquer preço.

Cita o lucro como resultado da obtenção de outras metas, nem sempre diretamente relacionadas a ele: *“os negócios e as pessoas do mundo dos negócios só lucram fornecendo bens e serviços de qualidade, proporcionando empregos, suprimindo o capital, assumindo riscos e se adaptando à comunidade”* (Solomon, 2000, p. 65).

De forma absolutamente coerente, Peter Drucker concorda que o lucro deve ser buscado para pelo menos empatar com o custo de capital da empresa, como um resultado de trabalho que a justifique, sustente e garanta sua continuidade. O lucro não pode ser um fim em si mesmo, mas com ele todas as outras responsabilidades podem ser cumpridas. Na sua opinião, o desempenho econômico é a base de uma

empresa, que usa recursos da sociedade, tem poder e, portanto, deve responder a demanda por organizações socialmente responsáveis (Drucker, 2001, 1).

A empresa moderna tem traduzido esta responsabilidade como fazer parte identificar-se com o seu ambiente, ser significativa para o seu progresso, ter uma atuação não – predatória e não – limitada às relações comerciais. Ainda dentro de uma abordagem de negócios que considera seu impacto social, ou dentro da uma efetiva lógica empresarial, este motivo da busca de diferenciação perante o mercado pode evoluir para um segundo: o de que não pode haver mercado forte e consumo estável dentro de uma sociedade carente, desigual e despreparada para consumir.

O crescimento econômico é o pano de fundo ideal onde as empresas podem prosperar e consolidar sua presença, mas ele só pode existir numa combinação de diversos fatores, inclusive políticos e sociais. Sociedades com governos democráticos, instituições sociais justas, alto nível educacional, habitacional e de saúde, aliados a baixos índices de criminalidade, são mais estáveis e produtivas, criando maiores condições para o desenvolvimento econômico.

Se antes o discurso do crescimento econômico atrelado ao desenvolvimento social era típico do governo, há alguns anos as empresas o absorveram, assumindo elas próprias o que os governos sozinhos não têm sido capazes de criar – um ambiente favorável e consumidores não só desejosos, mas também em condições de consumir.

Em outras palavras, se tais condições não existirem, haverá menor consumo e sem consumo, não há como existir um mercado forte.

### **3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

*“A menos que o poder seja equilibrado pela responsabilidade, ele se torna tirânico”.*

Peter Drucker

#### **3.1 A Evolução do Papel Social das Empresas**

É interessante observar que a evolução das relações sociais caminha ao lado das transformações econômicas e das relações de trabalho. Talvez seja desnecessário e irrelevante separar o que é causa e influência do que é efeito ou consequência. O fato é que a simples observação histórica aponta para grandes ciclos, verdadeiros movimentos evolutivos da humanidade.

Passada a fase em que o homem não tinha nenhum domínio sobre a natureza, o primeiro grande movimento indica uma sociedade agrária, constituída em torno do cultivo da terra. Toffler (1992) o descreveu como a “primeira onda”, caracterizada pela mudança, há aproximadamente 10 mil anos, da cultura nômade de caçadores para uma civilização agrícola, na qual a terra se constituiu no principal recurso.

A forma de produzir riqueza era através da terra, o produto tinha seu valor econômico baseado em insumos básicos, como sementes. O trabalho era feito pelos animais e pelo ser humano que desenvolveu conhecimentos sobre a época do plantio e da colheita das plantações. Mas também classes sociais, formas de governo, relações comerciais e econômicas foram sendo criadas em função da propriedade e da agricultura.

Dentro de uma visão simplificada e objetiva, um longo período histórico se passou, da Antiguidade até a Idade Média, baseado nestes dois pilares, destacando-se neste período o surgimento das cidades na Europa e o fortalecimento do comércio a partir do século 13.

O próximo ciclo é marcado pela Revolução Industrial, no final do século 18. Com a invenção do motor a vapor, o trabalho e a produção em maior escala substituem o trabalho artesanal, máquinas e ferramentas mais sofisticadas se desenvolvem, a produção de bens começa a ser vista como uma atividade nobre e lucrativa, assim como o foram o comércio, a posse e a exploração de grandes propriedades.

Neste cenário, onde também se intensifica o processo de urbanização, as organizações que mais geram empregos são as industriais que, de forma até natural, impulsionam o surgimento de uma corrente mecanicista na administração. Cada vez mais é importante criar mecanismos que garantam padronização, velocidade, eficiência e redução de custos.

É a “segunda onda” de Toffler (1992), onde as formas de criar riqueza eram a produção industrial, o comércio de bens e a distribuição de massa, e os recursos básicos eram o capital e o trabalho. O capital garantia a construção de prédios, a instalação de fábricas e equipamentos, a produção de energia, a compra de matéria prima e o pagamento do trabalho que, assalariado, exigia do homem disciplina, força física e capacidade de entender e cumprir ordens.



O movimento de industrialização e mecanização da atividade produtiva delineia desde o final do século 18 uma outra sociedade, onde novas relações são estabelecidas, o poder começa a se formar em torno da produção industrial e do consumo, provocando novas transformações, principalmente políticas, sociais, culturais e institucionais. Para Castells (2001) esta é a primeira revolução industrial, com início na Inglaterra, e um marco divisório na criação de novos processos de produção, localização e distribuição de riquezas e poder no mundo. Da mesma forma, a segunda revolução industrial, um século depois, desta vez iniciada nos Estados Unidos e Alemanha, com invenções como a eletricidade, motor de combustão interna, telégrafo e telefone, tem o mesmo significado.

Na sua visão, as duas revoluções mostram que transformações tecnológicas não são ocorrências isoladas, mas estão intimamente ligadas às transformações sociais mais amplas, pois refletem determinados estágios de conhecimento, em ambientes institucionais e industriais específicos.

Este ciclo histórico da humanidade é marcado pela economia e lucratividade como focos da sociedade. O resultado é o surgimento da sociedade capitalista, cujo valor central é o progresso econômico como mola propulsora do progresso social. Dito de outro modo, a industrialização está intimamente ligada ao surgimento do capitalismo, que se desenvolveu, se consolidou e se transformou ao longo de dois séculos.

Neste período, já estaria em pleno curso a “terceira onda” de Toffler (1992), com a revolução da informação, época pós-industrial, na qual a informação valoriza-se mais que recursos materiais, tornando-se a base do trabalho. Na terceira onda,

com início aproximado em 1955, nos Estados Unidos e outros países desenvolvidos industrialmente, o conhecimento deixa de ser um meio coadjuvante de produzir riquezas, pois é quem domina a nova civilização. O conhecimento reduz a participação dos outros meios de produção, substituindo-os e tornando-se indispensável.

A chamada sociedade do conhecimento, pós-industrial ou da informação é baseada na tecnologia e utiliza uma nova forma de produção de riqueza, onde o capital intelectual passou a ser tão ou mais valorizado que outros recursos tradicionais e o capital propriamente dito, o que estimulou o desenvolvimento do homem como um trabalhador do conhecimento.

Todo este movimento ajudou a desencadear uma nova indústria: a indústria de serviços. Fatores como competitividade do mercado, investimento na qualidade e na inovação de produtos, trouxeram um outro fator de diferenciação, a prestação de serviços em resposta às demandas e expectativas de um consumidor com acesso aos bens de produção, à educação e à informação. Cada vez mais exigente, desenvolveu uma nova mentalidade e um novo estilo de vida.

Com o fim das guerras mundiais, empresas japonesas passaram a adotar novas estratégias empresariais com base no controle da capacidade intelectual. As estruturas organizacionais e administrativas se modificam para diminuir o ciclo de vida dos produtos com mais eficácia. Como lembra Drucker (1992, p. 67), “*o aumento da produtividade do trabalho com conhecimentos e serviços tornou-se prioridade para a economia dos países desenvolvidos*”. Para Kotler (1996, p. 403) “*serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que*

*seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.*

Serviços são atividades econômicas que criam valor e geram benefícios para os clientes. Com o advento das tecnologias, os mercados tornaram-se globais e a economia dos países ricos passou a demandar o negócio de serviços, exercidos por pessoas especializadas, técnicos e profissionais liberais em diferentes ramos. No final do século 20, o crescimento de serviços já era sentido de forma visível na economia, representando em média 75% do PIB dos países industrializados, gerando novos empregos e atraindo novos investimentos. Comunicações, varejo, serviços financeiros, de saúde, transporte, entretenimento e turismo são exemplos da explosão de consumo de serviços.

Fabricantes de produtos, ao terem sua tecnologia reproduzida e até ampliada pela concorrência e verem seu grau de competitividade e market share diminuir, agregam serviços e acompanhamento pós-venda e assistência técnica como forma de gerar diferenciais e ganhar maior participação no mercado.

Grönroos (1993) apresenta as principais razões para o crescimento do setor nas últimas décadas, todas interdependentes:

- demanda crescente por serviços, explicadas por tendências da sociedade como expectativa e perspectivas de vida, maior número de mulheres no mercado de trabalho e complexidade do mundo moderno;

- demanda por empresas e serviços profissionais que gerem insumos à fabricação de outros produtos ou serviços já existentes, numa nova realidade de terceirização e quarteirização;
- maior crescimento da produtividade da mão de obra em serviços, comparada a outros setores da economia.

O autor relata uma analogia interessante a este estudo, por situar o surgimento da indústria de serviços em comparação aos ciclos de desenvolvimento da humanidade. Toda a primeira parte da história é simplificada na expressão “*jogo contra a natureza*”, onde o homem desenvolveu competências para conhecer, dominar, transformar a natureza e garantir a própria subsistência e que vai até o momento histórico da Revolução Industrial. Esta dá a característica da próxima etapa, que é o “*jogo contra a natureza fabricada*”, com todas as transformações anteriormente descritas. A sociedade de hoje é citada como um “*jogo entre as pessoas*”, cujo relacionamento, articulação e cooperação são a chave da era pós-industrial.

Já segundo Castells (2001), o grande fator de transformação e reestruturação capitalista foi a tecnologia da informação, que chega com a força de um divisor de águas na segunda metade do século 20, especialmente a partir dos anos 70. O “*informacionalismo*”, voltado para o processamento cada vez mais complexo da informação e do conhecimento cumulativo, é o responsável pelo rejuvenescimento do capitalismo, dando origem ao que ele denomina capitalismo informacional.

Diferentes sociedades dentro de diferentes cenários e diferentes expressões culturais e institucionais, irão manifestar de maneiras diferentes o capitalismo informacional, mas o fato comum é que todas elas atravessam um momento de transformação em função da tecnologia da informação. Este novo paradigma tecnológico do começo do terceiro milênio está provocando um intervalo na história, uma verdadeira revolução, semelhante ao que as novas fontes de energia – motor a vapor, eletricidade, energia nuclear – significaram para provocar sucessivas revoluções industriais.

Peter Drucker faz um paralelo histórico semelhante, a partir da análise do capitalismo e do socialismo que fracassaram como sistemas sociais, o primeiro por conduzir a uma luta de classes e o segundo, por evidenciar que as mesmas não podem ser abolidas, sendo que ambos mostraram-se incapazes de conduzir indivíduos e sociedades à igualdade através da liberdade econômica, que cada sistema buscou a seu modo (Drucker, 2001, 2).

De acordo com esta visão, não vivemos mais dentro do capitalismo nem do socialismo, mas estamos nos movendo em um processo de geração de um novo sistema social, o pós – capitalismo. É um processo decorrente de uma nova realidade, diferente da predominante nos últimos 250 anos. A transição para a sociedade pós – capitalista torna-se importante por apresentar um outro ciclo na vida da humanidade, sustentado por princípios e valores revisados, com uma nova consciência e que exige uma reorganização das forças que movem o mundo.

“A cada poucas centenas de anos ocorre na história ocidental uma transformação significativa. Atravessamos o que eu chamo de limite. Em poucas décadas a sociedade se reorganiza – muda sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes e suas

instituições fundamentais. Cinquenta anos depois, há um novo mundo. E as pessoas jovens não podem nem imaginar o mundo em que seus avós viveram e no qual seus próprios pais nasceram” (Drucker, 2001, 3, p.23).

Segue comparando a atual transformação com outras que, ocorrendo aproximadamente a cada 200 anos, por sua importância e extensão, foram verdadeiros marcos divisores na história, caso da Revolução Industrial, que não foi uma mudança sutil, porém menor que a revolução pós-capitalista que estamos vivendo e que começou depois da Segunda Guerra Mundial.

Seja considerando o “intervalo histórico” de Castells ou o “limite” de Drucker, são inegáveis as transformações sociais decorrentes e também promotoras das revoluções. No caso da Revolução Industrial, com o aumento do número de trabalhadores das indústrias, em substituição aos fazendeiros e empregados domésticos, estabeleceu-se uma divisão social: de um lado, os operários e de outro, quem os empregava. Desde o final do século 18, foram décadas de construção de uma sociedade organizada em torno da produção, do aumento da produtividade e da geração de lucros. Capitalistas detinham os meios de produção, em forma de poder e recursos para fazer a “máquina” funcionar, mas o operariado representava a força produtiva, e este não demorou muito para perceber seu poder e sua capacidade de articulação.

Operários organizaram-se, então, em sindicatos, reivindicaram e conquistaram direitos: limite de jornada de trabalho, horas extras, seguro saúde, adicionais noturno e de finais de semana, férias pagas, aposentadoria etc. Todo um sistema legal foi estabelecido nos mais diferentes países, mantendo-se e evoluindo

até os dias de hoje, atrelados ao nível de desenvolvimento econômico e ao sistema político vigente.

Pode-se afirmar, assim, que com a Revolução Industrial, uma postura de busca de progresso social também teve início. Isto é o que defendem Pringle e Thompson (2000) quando afirmam que a era industrial e o capitalismo, ao proporcionarem uma rápida fortuna para poucos às custas do trabalho de muitos, também geraram uma expectativa de progresso, calcada nas grandes invenções, como o motor a vapor e a eletricidade, e nas divisões de classes e subclasses sociais.

Cada vez mais, à medida que o progresso evoluía com o capitalismo, um maior número de pessoas desejava sair da classe operária, tornar-se comerciante ou, ainda melhor, profissional liberal para almejar uma posição na elite.

Mas a realidade é que os abismos sociais se mantiveram e mesmo com a emergência da classe média, continuou havendo uma limitação de quem teria acesso à melhoria das condições de vida.

Frente à tradição cristã da cultura ocidental, os ricos e poderosos “institucionalizaram” a caridade, como uma forma de compensar a acumulação da riqueza e a exploração dos operários. A atividade da assistência social começou a partir da Igreja com suas unidades assistencialistas como asilos e orfanatos e suas obras de caridade e só mais tarde foi parcialmente assumida pelo Estado, inclusive através de legislação específica.

Fora da legislação, a atividade social ainda tinha um caráter de benemerência e assistencialismo, onde imperava a boa vontade e a generosidade de quem se envolvia com as causas abraçadas, sendo, por esta razão, basicamente amadora e voluntária.

Além disso, desde o final do século 19 confirmou-se entre os empresários e poderosos o desejo de deixar sua marca para as gerações futuras, com obras que pudessem ser lembradas como beneficentes e dignas de mérito. São citados como exemplo nomes como Guggenheim , Getty e Carnegie, este último construtor de um monumento a si próprio, que fez diversas doações e criou uma fundação, totalizando ao longo da sua vida uma soma de 350 milhões de dólares. Hoje, nomes como Ted Turner, Michael Eisner e Bill Gates mantêm esta tendência, de realizar ações sociais personalizadas, criando a legenda de compromisso e responsabilidade com os mais desfavorecidos em torno do seu nome. De qualquer forma, é válido considerar esta postura da caridade cristã como um marco para o desenvolvimento da questão social dentro das empresas, já que faltava apenas um pequeno passo entre a filantropia “personalista” e a filantropia “empresarial”, o que efetivamente aconteceu.

As iniciativas empresariais tiveram uma evolução peculiar, mas também marcada pela relação com o assistencialismo e com a tradição cristã, por terem apresentado por muito tempo um caráter basicamente assistencialista e uma postura compensatória, na linha de “dar migalhas aos pobres”, funcionando muitas vezes como uma válvula de escape para o tal “peso na consciência capitalista”. Com muita frequência, as empresas passaram a atender pedidos de patrocínio e doações, numa simples e descompromissada liberação de recursos financeiros, sem um projeto claramente estruturado de intervenção social.



Mas também o desenvolvimento da nova sociedade do conhecimento, com informações se avolumando e transformando nossa percepção da vida em sociedade, com o crescimento da área de serviços, dentro da era que Grönroos (1993) descreve como “jogo entre as pessoas”, o surgimento de organizações sem fins lucrativos e o chamado terceiro setor encontram uma justificativa plausível.

Nesta área de atividades sociais descobriu-se um novo ramo de atividades, ampliando ainda mais o leque das que compõe o setor de serviços, sem dúvida uma denominação já abrangente e genérica demais, mas que de alguma forma, contextualiza o terceiro setor dentro dos grupos das atividades humanas.

Talvez por força deste novo momento, muitas organizações avançaram na abordagem da questão social, especialmente devido à necessidade de minimizar o impacto ambiental da atividade econômica da humanidade, uma pressão que começou a crescer continuamente em meados do século 20 sobre as corporações empresariais, responsabilizadas por problemas causados por sua busca de lucro e expansão num mercado cada vez mais competitivo e global. A cobrança vinha de novos setores organizados da sociedade, que exigiam um equilíbrio entre o desenvolvimento, os recursos naturais consumidos pelas empresas e o impacto da sua atividade sobre o ambiente. Para Melo Neto e Froes (1999), as empresas devem minimamente prestar contas sobre a forma como usam os recursos que na verdade pertencem a toda sociedade, que por sua vez, deve cobrar eficiência e transparência.

Exemplo desta cobrança pode ser visto no caso de derramamento de óleo do petroleiro Exxon Valdez, no Alasca, em 1989, considerado o mais grave acidente

ambiental de todos os tempos. No primeiro momento, a Exxon tentou minimizar os efeitos do vazamento e se comprometeu a limpar em alguns meses os 2000 quilômetros de praia atingidos pelo óleo. Mas sua imagem saiu definitivamente arranhada do episódio, que gerou ainda a criação de um organismo voltado à economia ambientalmente responsável, denominada CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies (Mcintosh *et al*, 1998).

Os dez princípios da CERES – proteção à biosfera, uso sustentável de recursos naturais, redução e descarte de lixo, uso consciente de energia, redução de riscos, marketing de produtos e serviços seguros, compensação de danos, divulgação, indicação de gerentes e diretores ambientais, avaliação e auditoria – estimularam a Câmara Internacional de Comércio divulgar em 1991 sua Carta de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável. A Carta pode funcionar como uma espécie de “lista de ações” para empresas que acreditam que o crescimento econômico dá condições nas quais a proteção ambiental pode ser melhor alcançada, não havendo conflitos entre estes dois objetivos, que inclui diretrizes como:

- Administração ambiental é uma prioridade corporativa;
- O ambiente deve ser integrado a todos os aspectos dos negócios;
- Incrementar continuamente ações tendo por base o desenvolvimento científico, as necessidades do consumidor e as expectativas da comunidade;

- Funcionários devem receber educação ambiental, assim como fornecedores devem ser encorajados a aderir aos padrões ambientais corporativos;
- Desenvolver produtos, serviços e projetos avaliando o impacto ambiental, conduzir pesquisas sobre o impacto de materiais, produtos e processos, tendo ainda planos de emergência para lidar com acidentes;
- Informar consumidores sobre uso e descarte dos produtos;
- Desenvolver instalações e atividades para minimizar o lixo;
- Contribuir com o esforço comum e transferir princípios de tecnologia ambiental para outras empresas e setor público.

O fato é que cada vez mais se observa uma tendência das empresas assumirem seu papel social. A filantropia, a cultura da caridade, a compensação daqueles que têm frente aos que nada têm ou um certo componente cívico ainda são insuficientes para explicá-la, sendo necessária uma abordagem ligada à ótica empresarial, que permite ver nela uma forma de criar condições e potencializar a atividade fim da empresa, gerando inclusive maior possibilidade de lucro.

O chamado “mundo dos negócios” tem uma lógica tradicionalmente aceita – a empresa está num mercado competitivo, globalizado, com consumidores ávidos por novos produtos e serviços, muito mais exigentes e conscientes dos seus direitos.

Kotler (2000) sustenta que além das três orientações mais limitadas da empresa para o mercado (produção, produto e vendas), existem outras, a de marketing e a que exige incluir “*considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing*” (p. 47), denominada orientação de marketing societal. Sob esta orientação, não basta que as empresas cuidem de produzir com qualidade, inovação e a baixo custo, distribuir de forma agressiva e promocional, determinar e satisfazer necessidades e interesses de seus mercados com maior efetividade que a concorrência; é necessário também que considerem o impacto da sua ação sobre a sociedade, sem danos ao ambiente ou ao bem estar social em longo prazo.

Exemplos desta postura são citados por Kotler demonstrando como duas empresas inglesas, Bem e Jerry’s e Bod Shop, alcançaram lucros excepcionais, melhoraram sua performance e alavancaram seu crescimento sem abrir mão de suas “causas sociais”. É possível, até, que esta postura tenha sido uma das causas da identificação do consumidor com as marcas.

A resposta a questões de como as empresas irão criar diferenciais para sua imagem e posicionamento no mercado e ganhar público, mantendo-o fiel a seus produtos e serviços, caminha para um grande número de variáveis incluindo a ação social, que tem sido apontada como um motivo para o relacionamento, o vínculo e a fidelidade do consumidor para com a empresa.

A questão avança, na verdade, para um conceito mais amplo, o de estratégia. Dentro de uma visão estratégica de negócios e considerando a concorrência, as empresas necessitam demonstrar vantagens sobre as demais que atuam no mesmo mercado, dentro do mesmo segmento econômico, competindo entre si na busca de

espaço, preferência na mente e no momento da compra por parte dos consumidores.

O tema estratégia é bastante amplo, mas cabem aqui algumas reflexões a respeito, em algumas linhas de pensamento, com o objetivo de relacioná-lo ao presente estudo. Estratégia, para Porter (1989) é o conjunto integrado de ações destinadas a gerar e manter vantagens competitivas duradouras; é a forma pela qual uma organização pretende competir e crescer para atingir seus objetivos e cumprir sua missão; objetiva o aproveitamento de oportunidades e potencialidades, minimizando o impacto de ameaças e fragilidades, e se materializa por meio de ações adequadamente implementadas. Desse modo, criar uma estratégia é criar uma posição competitiva exclusiva, valiosa e sustentável, envolvendo um conjunto diferente de atividades e estabelecendo uma integração sinérgica entre todas as atividades da empresa dentro do posicionamento assumido.

Assim, a estratégia pressupõe o estabelecimento de objetivos bem definidos e a forma para atingi-los, pois serão constantemente medidos e avaliados. A formulação de uma estratégia é o desenvolvimento da forma pela qual uma empresa vai concorrer, quais serão seus objetivos e que políticas serão necessárias para alcançá-los. É o conjunto de planos, políticas, programas e ações a serem desenvolvidas para ampliar ou manter vantagens competitivas da empresa frente às da concorrência, sendo que o fator que mais determina a rentabilidade das empresas é a atratividade.

Ainda de acordo com Porter (1989), a formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo de gestão que visa à tomada de decisão em

médio e longo prazo sobre a definição de negócios (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, etc.), objetivos de desenvolvimento e fatores chave de sucesso. A estas decisões, pelo seu tempo de duração e pelo que representam no relacionamento futuro da empresa com o meio, atribui-se o caráter das estratégias.

Outros autores, a exemplo de Hamel e Prahalad (1995) acreditam que a estratégia corporativa empresarial envolve principalmente as competências essenciais, vantagens competitivas ou de interação com concorrentes, decorrentes das competências essenciais da empresa, além de que permite visualizar o futuro e pensar na arquitetura estratégica que possibilite o domínio de mercados.

De acordo com Prahalad (1998), competência essencial é um conceito muito pouco compreendido, pois não é infra-estrutura nem ter sistema distribuição nacional, nem tampouco é tecnologia. Há empresas que para descobrir competências essenciais realizam entrevistas internas, mas o principal e mais importante é entrevistar os clientes, uma vez que estes têm uma visão mais clara. Desse modo, identificar competências essenciais é tarefa difícil e criativa.

Um processo para o desenvolvimento de novas competências essenciais é perguntando-se: *“Como será o mundo no daqui a dez anos, ou no futuro?”* Esta é uma forma de criar uma arquitetura estratégica. Ou então perguntar: *“Qual é o futuro que a empresa quer construir? Quais são as competências que a empresa possui e precisa adquirir para chegar ao futuro, e como fazer isso?”*. Por último, pode-se perguntar: *“Como a empresa deve desenvolver uma estratégia para adquirir competências essenciais a baixo custo?”*. (Prahalad, 1998, p. 10).

Empresas reinventaram o setor em que atuam associando criatividade e estratégia. Nos anos 80 a estratégia era um exercício de posicionamento com a utilização de instrumentos analíticos desenvolvidos por consultores ou criados em universidades, numa estrutura que já existia. Nos dias de hoje, época que sucede uma era de muitas mudanças, criar estratégias para o futuro exige um processo muito diferente. Trata-se da busca de novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios, novos padrões de oportunidades e de interação clientes-empresa-tecnologia-mercado.

Miles e Snow (1978) partem do pressuposto que as empresas são sistemas abertos que interagem com o ambiente e que uma adaptação pode ocorrer de diversas formas, a depender de cada uma. Para esses autores, as organizações podem optar por um comportamento defensivo, prospectivo, analítico ou reativo.

O defensivo é próprio de empresas com pouco domínio da relação produto / mercado; raramente desenvolvem competências fora do que dominam; seu foco é ajustado ao mercado e a atuação busca melhoria contínua e eficiência operacional. O prospectivo é próprio de empresas que sempre buscam inovação dos produtos e processos e novas oportunidades de mercado; criam mudanças, geram incertezas no ambiente e levam as concorrentes a segui-las. O analítico é próprio de empresas com estratégias prospectivas e defensivas, ou seja, operam em mercados estáveis (com estrutura e processos rotineiros) e em mercados de mudanças (com estrutura voltada para novas tendências, preparada para se adaptar a novas idéias e oportunidades que se mostrem promissoras). Já o reativo é próprio de empresas que não conseguem adaptar-se eficientemente a mudanças e incertezas do ambiente.

Como visto, as diferentes propostas de estratégia empresarial fazem sentido à inovação trazida pelo conceito de responsabilidade social corporativa como forma de participação da empresa no desenvolvimento sustentável. Com esta postura e prática, de acordo com os autores citados, elas podem desenvolver posição competitiva e sustentável, atender a objetivos de desenvolvimento e relacionamento com o meio, trabalhar para o futuro que pretendem construir, antecipar-se a tendências.

O objetivo de ultrapassar os limites, as obrigações e os compromissos diretamente relacionados ao negócio, tem sido apontado como tendência entre as empresas que irão se diferenciar e se manter ativas, produtivas e rentáveis ao longo do tempo. No entremeio das relações complexas e intrincadas em que mergulharam as organizações, novos referenciais se formaram, sendo um deles a qualidade das interações da empresa com o macro ambiente e sua co – responsabilidade em construir uma sociedade forte e com elevado capital social.

### **3.2 Responsabilidade Social Corporativa Estratégica**

Dentro desta evolução histórica e de uma abordagem negocial e estratégica, o conceito de responsabilidade social foi ganhando corpo, não mais ligado à caridade institucionalizada, mas sim a uma ação organizada e coerente com a atividade econômica.

O conceito refere-se a uma forma de conduzir os negócios, onde a responsabilidade social deve estar completamente dentro do negócio principal da empresa, como uma forma de fazer o negócio, não algo que anda ao lado dele. Isto



se reflete em uma atenção estratégica com os impactos do negócio em toda sua rede de relacionamentos: seus sócios e acionistas (shareholders) e os demais agentes envolvidos, seus funcionários, fornecedores, consumidores, competidores, comunidades, governos (stakeholders). A empresa passa, assim, a ter uma ótica diferente na questão social, articulando interesses variados dos seus públicos de relacionamento, combinando a lógica empresarial com a articulação de dinâmicas institucionais e da criação de uma nova expertise de investimento social.

O conceito da responsabilidade social seria, então, uma forma de gestão da empresa, indo além tanto dos compromissos legais e compulsórios relacionados à legislação trabalhista, tributária, ambiental ou social, como da postura de fazer caridade ou da filantropia imediatista. Ele estaria dentro de sua estratégia de sustentabilidade de longo prazo que, na lógica de antecipar-se às tendências, permitiria obter alta performance e lucros ao dar o devido tratamento às conseqüências de sua atividade e destinar parte da riqueza adicional produzida ao desenvolvimento de comunidades ligadas direta ou indiretamente aos seus objetivos de negócio.

Em países mais desenvolvidos, corporações adotam responsabilidades sociais mais abrangentes como ética, transparência nos negócios, macro ambiente, sustentabilidade ambiental ou direitos humanos. Já em países menos desenvolvidos, estas questões são igualmente importantes, mas aquelas ligadas à pobreza, saúde, educação, geração de trabalho e renda acabam por ocupar uma posição prioritária.

Para ser estratégica, a responsabilidade social corporativa deve estar atrelada ao negócio principal da empresa, tendo significado para seus executivos e

stakeholders. Pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral e divulgada no final de 2005, aponta que 46% das empresas abordadas declararam já ter obtido algum tipo de diferencial competitivo no mercado devido ao enfoque de sustentabilidade. E o aumento do lucro líquido foi mencionado por 18% delas (Fundação Dom Cabral, 2005).

Um exemplo desta conclusão é dado pela Natura, empresa brasileira de cosméticos e inovadora na construção do conceito da responsabilidade social corporativa estratégica, numa reunião com presidentes de empresas em torno deste tema, promovida pelo ABN AMRO Real. Analisando o sucesso do lançamento das ações da Natura na Bolsa de Valores, Guilherme Leal, presidente do Conselho Administrativo, afirmou que *“houve um reconhecimento do mercado, uma precificação da responsabilidade social, ficou claro que se pagou um prêmio pelo fato de termos uma história com gestão responsável com resultados econômicos consistentes”*. (ABN AMRO Real, 2005).

Responsabilidade social corporativa estratégica é um posicionamento ético – político consciente, onde as empresas oferecem um “plus” social, ajudando a substituir a idéia anglo - saxônica do Estado forte de bem estar social (especialmente nos países em que a máquina estatal é cara e muitas vezes ineficaz) por uma sociedade de bem estar social. Esta contribuição voluntária, porém cada vez mais esperada pelos diferentes setores da sociedade, é importante para a empresa por não estar limitada à burocracia do Estado e deixando de ser anônima, de fato agrega valor à marca.

Deste retorno institucional, a responsabilidade social ganha uma posição “lucrativa”, passando a ser não um prejuízo para o capitalismo, mas uma verdadeira evolução para o sistema. Apesar de utilizar recursos que poderiam ser diretamente reinvestidos no negócio, a prática da responsabilidade social corporativa não é um “*custo adicional*”, mas uma forma de obter ganhos concretos como a criação de um bom clima organizacional, estímulos internos para inovações nos processos produtivos, maior participação no mercado, menor instabilidade institucional.

Isto significa, na visão de Drucker, que necessidades sociais sejam transformadas em “*oportunidades de desempenho e resultados, uma exigência ética das empresas transformar a satisfação de necessidades e carências sociais num negócio rentável*” (Drucker, 2001, 2, p.65). Dentro deste raciocínio, é válido considerar também o inverso: se a empresa tiver oportunidades rentáveis contrárias à responsabilidade social corporativa, ela deve abrir mão da mesma e eventualmente, até dispor-se a reduzir seus lucros, pelo menos no curto prazo.

Mesmo correndo o risco de parecer demagogia ou puro idealismo, é aí que se reflete sua real disposição de participar de uma nova governança social e tornar-se parceira e co-responsável em um grande processo de construção de uma sociedade focada em valores de ética, integridade, mais justa e igualitária, com maior capital social. É este o novo cenário de negócios sustentáveis, onde a empresa age em benefício do seu negócio, do seu sucesso e permanência no mercado, mas também preocupada com as questões sociais e ambientais a eles relacionadas.

### **3.3 Corrente Discordante à prática da Responsabilidade Social Corporativa**

Com a crescente e incessante repetição do tema da responsabilidade social nos últimos anos, especialmente na última década do século 20, gerando as mais variadas ações e iniciativas por parte das empresas e por vezes com poucos resultados tangíveis, uma outra linha de argumentação também se desenvolveu. Esta parte da visão de que responsabilidade social é mais uma daquelas idéias de forte impacto, mas sem a maturidade necessária para se transformar em algo mais que um simples modismo do discurso empresarial. Idéias que se disseminam quase por mimetismo, numa resposta ao movimento e à pressão exercida pelo mercado e pela concorrência.

Milton Friedman, economista reconhecido especialmente pela defesa dos interesses das empresas, foi um dos primeiros a questionar, em um artigo de 1970 no New York Times, esta postura de responsabilidade social nos negócios, afirmando que a responsabilidade das empresas é aumentar os lucros. Sua pergunta é por que uma empresa deve definir e se envolver com questões de responsabilidade social, se isto não é especialidade delas, não foi para isto que se constituíram e não é isto o que os acionistas esperam delas.

Ao contrário, ao realizar qualquer ação que na sua visão é de responsabilidade exclusiva dos governos, a empresa estaria de alguma forma prejudicando o acionista, usando aquilo que deveria ser seu lucro, além de, em última análise, minado o futuro do próprio capitalismo.

As críticas ao movimento de responsabilidade social corporativa têm se acentuado dentro do ambiente empresarial, tendo sido expressas de forma contundente na revista de negócios *The Economist*, em artigo de Crook (2005), podendo ser sintetizadas na afirmação que uma empresa promove bem social ao realizar seus negócios discretamente, cumprindo a lei, vendendo aquilo que as pessoas querem e conseqüentemente, gerando lucros, mais empregos e movimentando a economia.

Seu raciocínio inicial vem de uma interpretação de Adam Smith<sup>12</sup> que, no seu trabalho mais conhecido, fala sobre a “mão invisível” do capitalismo que busca o seu próprio benefício, como uma função integrante da vida em sociedade.

A partir dela, afirma que empresas existem para produzir, competir, prosperar e remunerar seus investidores, devendo ser bem administradas para isso, não havendo nenhum demérito em agir em função dos seus próprios interesses, afinal, é assim que o capitalismo funciona, e é assim que o objetivo de lucro pode servir a um objetivo social. Ou seja, a busca do lucro privado faz avançar em conseqüência o interesse público, numa lógica nem sempre óbvia. Qualquer atitude em contrário, por mais humanitária que seja, deve ser assumida por pessoas físicas e não por pessoas jurídicas, cujos acionistas em geral não são consultados se concordam efetivamente em pagar a conta da benemerência.

---

<sup>12</sup> Adam Smith (1723-1790), escocês considerado o formulador da teoria econômica, publicou, em 1776, a mais importante obra de economia do século XVIII: “Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações” e mais tarde o livro “A riqueza das nações”. Era contrário aos altos impostos e às intervenções do governo, que resultava numa economia menos eficiente, gerando menos riqueza.

Resultados econômicos são referência e indicadores do valor que as empresas criam para a sociedade. Agir em função dos próprios interesses é diferente de agir em nome do lucro a qualquer preço, mas é uma forma racional de cuidar da reputação, cumprir compromissos e acordos estabelecidos, com uma visão de longo prazo, onde é possível até haver sacrifícios imediatos para ter lucros no futuro, e é isso que faz o mundo seguir adiante.

Ao se interessar por questões de interesse público, as empresas estariam assumindo papéis que não lhes competem e conseqüentemente seriam irresponsáveis ao usar lucros que deveriam ser distribuídos ou reinvestidos em outros programas e não em projetos para fazer avançar o cenário social. Defender este investimento social seria um discurso demagógico e cínico que cria novas demandas de trabalho, estruturas organizacionais em torno da responsabilidade social corporativa, empresas de consultoria e serviços especializados. Ou então seria coisa de idealistas crédulos e ingênuos que acreditam na possibilidade de transformação do cenário social a partir de um capitalismo menos predatório e agressivo, mas mais gentil e humanizado.

A irresponsabilidade social seria agir pela benemerência sob pena da redução do lucro privado, sem a real comprovação de que isto interessa aos negócios da empresa, aos seus acionistas e à estabilidade dos negócios no longo prazo. Além disso, iniciativas de responsabilidade social talvez não estejam efetivamente beneficiando os demais públicos de relacionamento da empresa, os stakeholders, pois em geral não têm a devida comprovação de resultados e de impacto.

Um outro grupo de ações é alvo de críticas, as que apesar de não atenderem aos objetivos propostos junto ao seu público alvo, são comunicadas com alarde, na tentativa de promover a imagem de quem as realiza, numa espécie de propaganda enganosa. Seriam, portanto, iniciativas perniciosas e deveriam ser descontinuadas.

A premissa na qual se baseia a responsabilidade social corporativa, de que a empresa deve buscar o bem público, não apenas devolvendo à sociedade o que dela retira para funcionar e prosperar, mas também estimulando o seu desenvolvimento, seria, dentro desta ótica, incorreta.

As perguntas que ficam são, assim, se responsabilidade social corporativa compensa, se o dinheiro que empresas socialmente responsáveis ganham no longo prazo é maior que o dinheiro que perdem ao serem responsáveis. Frente a elas, Donaldson (2005) responde que é muito difícil afirmar, apenas alguns dados sugerem correlações. Para ele, empresas éticas atraem e retêm talentos, que também são mais leais; clientes e fornecedores são fidelizados; confiança e interação implicam em progresso e lucros; combate à corrupção é um pilar para o desenvolvimento, como é apontado pelo Banco Mundial; interesse dos investidores tem relação com interesse dos demais stakeholders; fundos e índices financeiros mostram que o preço das ações de uma empresa reflete suas características sociais, assim como as financeiras.

Se não há dados precisos e fruto de pesquisas mais amplas, é possível afirmar que o interesse financeiro da empresa no longo prazo depende de pelo menos alguma atenção à responsabilidade social corporativa estratégica. Argumentos em defesa da responsabilidade social corporativa e dos programas que

efetivamente trazem benefícios para seus públicos interno e externo, como comunidades, fornecedores ou clientes, só vão fazer mais sentido com uma análise mais cuidadosa da sua gestão pautada em eficiência profissional, com estratégias, objetivos e metas definidos, voltados à produtividade, seja empresarial, seja social.

Esta é a razão pela qual será discutida a partir de agora, a prática das empresas como agentes de desenvolvimento sustentável, num contexto do qual fazem parte, onde têm interesses que se inter-relacionam aos interesses de todos os demais grupos de relacionamento. São, assim, determinantes mas dependentes , proativas mas também receptoras dos impactos do que acontece à sua volta, necessitando por isso encontrar a melhor estratégia para fazer frente a esta dinâmica de complexidade e interatividade na qual todos os atores da sociedade estão envolvidos.



#### 4 A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ATRAVÉS DE PARCERIAS SOCIAIS

*Todo ano um fazendeiro vence com seu milho um prêmio numa feira. Entrevistado por um repórter, contou que compartilhava a semente do milho com seus vizinhos. “Como pode você se dispor a compartilhar sua melhor semente de milho com seus vizinhos quando eles estão competindo com o seu a cada ano?” – perguntou o repórter. “Por que?” – disse o fazendeiro – “você não sabe? O vento apanha pólen do milho maduro e o leva através do vento de campo para campo. Se meus vizinhos cultivam milho inferior, a polinização degradará continuamente a qualidade do meu milho. Se eu quiser cultivar milho bom, eu tenho que ajudar meus vizinhos a cultivar milho bom”.*

James Bender

Partindo da lógica do capitalismo sustentável, onde as empresas estão comprometidas com a atividade econômica e com o lucro dela decorrente, mas na mesma medida se comprometem com a vida da sociedade e da comunidade onde operam, a ação sobre questões de interesse público torna-se não uma maquiagem para práticas voltadas ao lucro a qualquer preço, mas uma condição para sua sustentabilidade e longevidade.

Empresas podem ser agentes de desenvolvimento sendo, porém, tênue a linha que separa ações coerentes e consistentes das meras ficções criadas para chamar a atenção. A postura séria e engajada das empresas que fogem de ações isoladas, pontuais e meramente mercadológicas, faz diferença na hora de decidir se o investimento vai para uma ação de maior impacto e menor visibilidade ou o contrário.

Posição e exposição pública das empresas tornam-nas mais vulneráveis, aumenta a necessidade de transparência e da construção de vínculos de confiança; elas devem demonstrar o que fazem e o que dizem. Empresas dependem de uma

licença legal para funcionar, mas também da licença para operar e prosperar que é dada pelos cidadãos, pelos seus diferentes stakeholders, a partir dos seus diferentes interesses e dos benefícios recebidos.

Licença que depende do papel da empresa como agente de desenvolvimento que deve se articular com outros agentes da sociedade para uma ação integrada e com mais resultados, ampliando para todos o alcance da ação. Trata-se de uma mudança cultural necessária entre as empresas, que envolve sua rede de relações e que, por sua vez, irá gerar uma mudança correspondente da forma de organização das atividades, o que irá provocar uma grande melhoria da produtividade social.

O início do movimento de responsabilidade social corporativa embutia uma tendência entre as empresas de realizar ações mais isoladas, destacar-se por elas, conquistar prêmios e reconhecimento público. Mas o atual volume de recursos e iniciativas, bem como a disposição de efetiva intervenção na realidade social, faz crescer o interesse por iniciativas conjuntas e integradas, que possam ser potencializadas na forma de políticas públicas, o que só é possível com a participação de todos os atores sociais.

O conceito que está por trás desta mudança é o de parceria, relacionado a outro, o de bem público, aquilo que pertence a todos, é da coletividade, não pertence apenas à esfera governamental, mas também aos demais atores, ao setor empresarial e à sociedade civil.

Parceria é, também, um conceito adequado a esta sociedade complexa, informacional e em rede, onde a cooperação, a busca de sinergia, participação e

consenso em contextos locais é sem dúvida a maneira mais eficaz de gerir o interesse público. Ainda porque, concordando com Castells (2001), num mundo globalizado as pessoas buscam organizar sua identidade e seu significado retornando a identidades primárias, como as étnicas, territoriais, religiosas, nacionais. Para haver uma transformação da sociedade e das condições sociais, mais rápida e mais produtiva, é preciso estreitar cada vez mais a relação entre os locais de inovação, produção e aplicação de novas tecnologias.

Se a busca da transformação social for alimentada pela gestão local, organização em rede alicerçada na complementaridade, na soma de esforços, recursos e competências, na busca de objetivos coletivos concretos, na avaliação de resultados e das vantagens do trabalho conjunto, princípios implícitos no conceito de parceria, é útil compreendê-lo em sua abrangência e limitações, do ponto de vista de suas possibilidades e alcance junto a cada parte envolvida.

#### **4.1 Parcerias como instrumentos de desenvolvimento**

A história tem se mostrado hábil em apontar a vitória do progresso, da competição, da busca de supremacia de uns sobre outros, da conquista de patamares elevados de desenvolvimento em confronto com extremos de carência e deterioração da condição humana, caracterizando as polarizações e contradições da nossa sociedade global.

Neste cenário, o pensamento linear e excludente é realmente simplista, limitador e ineficaz e como atesta Dowbor (2000, p. 67), *“com todo o peso das heranças extremas do século XX, temos de aprender a construir sistemas mais*

*complexos, onde a palavra-chave não é a opção, mas a articulação*". É categórico ao afirmar que a sociedade atual exige uma outra forma de gestão, baseada em conceitos como parceria, empoderamento, governança, responsabilização, articulando o interesse econômico e o social, e não provocando a escolha entre um e outro.

Por trás da capacidade de mobilização coletiva, de participação e de influência local, há um importante conceito político que começou a surgir a partir de 1989, com a idéia de que o coletivo, indo além da soma do que acontece com as pessoas individualmente as estimula a cooperar e empreender em conjunto. É o conceito de capital social, com a simplicidade de uma cultura do bom senso na vida de uma sociedade, que gera economia e reações em cadeia, tendo Putnam (1993) como seu maior propagador, a partir dos estudos que realizou na Itália e publicados em 1993.

Ele resolveu explicar porque algumas cidades do norte da Itália eram mais desenvolvidas que outras, especialmente localizadas ao sul, em função especialmente de critérios como prosperidade econômica – entendida como empreendedorismo, protagonismo, efervescência econômica – e boa governança – traduzida por uma prática de descentralização e instituições fortes.

Sua conclusão foi que onde havia uma grande presença e participação da sociedade civil em questões do interesse público, através de um conjunto de redes e iniciativas coletivas validadas inclusive pela esfera governamental, estavam presentes também os dois critérios de prosperidade econômica e boa governança e, por consequência, havia maior desenvolvimento.

O conceito de capital social estabelece uma relação clara entre as dinâmicas existentes em uma sociedade e onde, a partir deste conceito, todo desenvolvimento implica necessariamente em desenvolvimento social. Na medida em que cresce a capacidade de cooperação e associação, cresce também a capacidade de desenvolvimento. Mas é fundamental que a dinâmica cooperativa seja combinada com a competitividade e a eficiência do mercado e também com a lógica normativa do Estado, num padrão de rede e de integração democrática.

Tomando por base os estudos de Putnam e as idéias de Castells sobre a sociedade atual, há que se concordar com Dowbor (2000) que capital social se desenvolve numa sociedade organizada em rede, que estabelece relações mais horizontais, que sai da hierarquização imposta pelas sociedades tradicionais com base na centralização do poder e da decisão sobre o bem coletivo.

É muito interessante sua visão de mudança de filosofia da pirâmide à filosofia da rede. Na prática, isto significa a inclusão de toda a sociedade no processo de tomada de decisão, em um formato realmente descentralizado e democrático, ao contrário daquele imposto pelo formato hierarquizado e centralizado.

Num sistema descentralizado, a idéia de rede é determinante, onde elos se criam muito mais em linha horizontal, onde existe autoridade e coordenação, porém com base em informação, participação, consensos, adaptação a novas realidades e situações, sempre buscando o interesse maior da coletividade. Neste sistema devem participar os atores do desenvolvimento sustentável, formando o que Dowbor (2000) chama de “tripé social” composto pelo poder do Estado em seus diferentes níveis,

das empresas privadas, que possuem um poder político real e da sociedade civil organizada, cujo poder político é necessário e deve se desenvolver ainda mais.

O caminho do desenvolvimento é a criação de um círculo virtuoso, numa aposta de longo prazo e com medidas conjuntas para converter desenvolvimento econômico em desenvolvimento humano, incluindo oportunidades de trabalho, saúde e educação.

Se o interesse público deve motivar uma ação conjunta dos diferentes atores, é fundamental a articulação, a redução de preconceitos, a construção de um novo paradigma e de um novo acordo de vontades, mostrando seu poder de auto organização, o que é na essência, uma parceria. É o que Peter Spink chama de *nova arquitetura social*, ou seja, a construção de formas de coordenação entre organizações diferentes em nome de uma vida social coletiva e mais ainda, em nome de uma *“ética maior em relação ao público e às crenças morais sobre como a vida social deve ser vivida”* (Spink, Bava e Paulics, 2002, p. 148).

#### **4.2 O que são Parcerias Sociais**

Parcerias sociais são formas privilegiadas de intervenção sobre os temas do desenvolvimento humano – saúde, expectativa de vida, trabalho, geração de renda e educação, ou ainda sobre os temas do desenvolvimento social e ambiental, todos eles afetos às dimensões da sustentabilidade. É interessante como estas são as áreas que preferencialmente atraem os investimentos de empresas privadas e organismos internacionais, bem como mobilizam ONGs e trabalhos voluntários, o que é justificado objetivamente por Dowbor (2002, 2) pelo fato de que, sozinhas,

tanto a burocracia tradicional do Estado como a comercialização privada podem interferir, prejudicar e distorcer aquilo que a sociedade organizada juntamente com sistemas estatais descentralizados podem articular melhor. É o caso da área social, em exemplos como educação, cultura, comunicação, esporte, saúde, lazer comunitário, meio ambiente etc.

Raciocínio similar nos leva a compreender que outras áreas como a produtiva que envolve a utilização de recursos naturais finitos e a de infra-estruturas, especialmente envolvendo energia, água e transportes exigem uma intervenção contínua e sistêmica, com planejamento, grandes investimentos e retorno de longo prazo, pertinentes ao setor estatal e empresarial. Naturalmente, a sociedade civil sempre poderá ter, e é esperado que tenha, formas de acompanhamento e cobrança por meio de suas organizações e movimentos.

Fica evidente que qualquer organização sozinha dificilmente é capaz de atender a todas as demandas envolvidas em uma situação problema que, mesmo específica e focal, pressupõe apoios financeiro, técnico, logístico, operacional e gerencial, além de exigir que recursos e competências sejam atraídos e articulados visando atacar a questão em sua raiz.

Em se tratando de empresas privadas, que associam sua imagem de negócios a qualquer iniciativa em que se envolvem e que têm sua competência na gestão negocial, seu papel pode ser “emprestar” sua expertise para aquele que pode se tornar o principal instrumento de sua atuação social: a gestão de parcerias. Seu foco deve residir em serem “aceleradoras” do desenvolvimento realizando, além dos negócios e ações que sejam benéficas para si mesmas, parcerias que também o

sejam para a sociedade e que tenham um modelo de desenvolvimento humano, com geração de empregos, renda, saúde, educação e de desenvolvimento social, com geração de capital social, associativismo e cooperação local. Só desta forma conseguirão sair do modelo por vezes assistencialista da filantropia tradicional.

Isto é quase tão importante quanto o resultado concreto e objetivo de um projeto social, pois uma cultura de cooperação e solidariedade, com elevado capital social, traz benefícios indiretos como o incentivo a outras iniciativas, mobilização e dinamização da vida da comunidade, além de agregar um valor adicional para a própria economia, devido ao custo de transações comerciais, simplificadas pelas novas relações de confiança (Putnam in Dowbor, 2002, 2).

Assim, para ser mais eficaz e eficiente em seu investimento social, a empresa deve partir para estabelecer acordos de trabalho conjunto que a literatura por vezes diferencia e estabelece padrões de análise para identificar de que realmente se trata: cooperação, parceria e aliança. Considerando o Guia GIFE (2003), Noleto (2000) e Aliança Capoava (2005), as diferenças básicas estão concentradas no grau de profundidade da relação e de envolvimento dos participantes.

Cooperação é a relação que se estabelece a partir da iniciativa de apenas uma das partes, que tendo desenvolvido anteriormente o projeto, busca a participação de outras instituições que tenham em comum princípios e objetivos gerais e possam aportar recursos de qualquer natureza, fundamentais para sua implementação, mas especialmente financeiros. É uma relação construída no curto prazo, em geral relacionada a eventos específicos, muito mais de patrocínio ou de apoio, onde quem aporta recursos não assume responsabilidades de planejamento,



execução ou avaliação, ficando a instituição idealizadora responsável pela prestação de contas e demonstração de resultados.

Spink diferencia apoio de patrocínio com base no valor financeiro em questão, onde o patrocínio, por envolver contribuições maiores, deve maior visibilidade e reconhecimento ao doador. Mesmo com menor volume e menor associação de imagem a um evento de qualquer natureza, o apoio ainda assim caracteriza uma categoria de vínculo ou de ligação social entre realizador e “investidor” (Spink, Bava e Paulics, 2002).

Em sua visão, poderia ser construído um contínuo destes vínculos sociais decorrentes do conceito de redes. O primeiro vínculo seriam as conexões formadas a partir de alguma área ou esfera de atuação, onde há necessidades de informação ou comunicação, defesa ou advocacia de algum tema específico, como direitos humanos, trabalho infantil, primeiro emprego etc. São redes bastante flexíveis e abertas, e muito importantes porque são a base de construção social. Permitem a informação, participação e ação de pessoas com diferentes linhas de pensamento e opinião, podendo ainda dar margem, caso se deseje uma maior estrutura e formalidade, à criação de uma comissão – voltada à concretização de ações, ou de um conselho – dedicado a sugerir ou aconselhar as melhores medidas frente ao assunto em pauta.

O segundo vínculo seria a cooperação e o terceiro passo deste contínuo seria a aliança, um acordo de médio prazo para se atingir um determinado objetivo, envolvendo compartilhamento de valores, mas num grau limitado ao projeto

específico. Já a parceria estaria no nível mais elevado do contínuo, envolvendo vínculos e processos muito mais complexos e de longo prazo.

De acordo com a posição exposta nas demais obras, Guia GIFE (2003), Noieto (2000) e Aliança Capoava (2005), acontece exatamente o inverso. Na parceria ocorre uma efetiva soma de esforços de organizações que buscam atingir um mesmo objetivo em um determinado campo de atuação. Compartilham princípios, têm características e capacidades próprias que integradas irão permitir a maximização do projeto. Mesmo que cada participante assuma partes específicas do trabalho, toda a concepção, planejamento, acompanhamento e avaliação são feitos de forma coletiva e complementar, objetivando evitar duplicação de esforços, dispersão de recursos e desvio do objetivo proposto.

Em relação ao objetivo, na parceria ele costuma ser mais pontual e específico, unindo os parceiros que são co-autores e co-responsáveis por um período de tempo determinado, limitado à abrangência e alcance do projeto.

Se ampliados, estes fatores são determinantes para que a relação se caracterize como uma aliança estratégica, gerida por critérios de longo prazo, permanência e estabilidade dos vínculos entre instituições com posicionamentos comuns, que vão além de um projeto e evoluem para a construção de uma relação institucional estratégica. O foco da ação conjunta é de maior complexidade, envolve maior número de variáveis e atores, exige uma estrutura de organização e de ação na mesma magnitude, muitas vezes até a criação de um conselho ou de uma nova organização para viabilizar a aliança.

Tendo em vista esta diferenciação, é importante considerar que a definição se o trabalho conjunto envolve cooperação, parceria ou aliança pode não parecer importante à primeira vista, apenas uma discrepância de terminologias e até pouco relevante na prática, mas ela confere diferentes graus de participação e compromisso e também estabelece o grau de maturidade da relação entre as instituições. Estas provavelmente irão desenvolver alianças como uma evolução de acordos de cooperação ou de parceria anteriores, em que estreitaram vínculos de confiança, desenvolveram negociações produtivas, tiveram experiências de comunicação e aprendizado coletivo que levaram a crer na possibilidade de efetivação e de sucesso de uma relação mais permanente. É importante, porém, destacar que mesmo numa aliança, não há uma fusão de identidades das instituições; mesmo aliadas, cada uma delas preserva suas próprias características, autonomia, história, estratégias e planos para o futuro.

O presente trabalho vai concentrar-se nestas últimas definições e no interessante “caminho do meio”, explorando a parceria como um processo construtivo, mais sólido que a cooperação, porém mais comum que a aliança, que ainda encontra poucos exemplos na realidade brasileira.

Um deles é o da Aliança Capoava, firmada em 2002 entre Ashoka Empreendedores Sociais, atuante em 52 países, Avina – Fundação de origem suíça e que trabalha para o desenvolvimento sustentável na Ibero-América, além do Instituto Ethos e GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – ambos fundados no Brasil e consolidadas como fortes instituições de articulação e incremento da responsabilidade social corporativa. A aliança foi criada com a missão de *“criar uma mítica positiva e animadora pela construção e fortalecimento de*

*lideranças e organizações da sociedade civil e do setor empresarial, em busca de maior impacto de suas ações para o desenvolvimento sustentável” (Guia GIFE, 2003).*

Com entendimento do significado abrangente e relacional da parceria social, é possível fazer também uma análise do que ela não é:

- “Tradução” na área social dos corporativismos e cartéis em que podem se transformar as parcerias em segmentos econômicos; parcerias sociais não devem ser exclusivas, nem devem segmentar ao invés de juntar, formar guetos e defender grupos de interesse ao invés de promover a abertura e o debate democrático.
- Doação de dinheiro, pontual ou regular, do tipo “alívio para a consciência” ou interessante para ser demonstrada no balanço anual da empresa.
- Aporte de recursos de qualquer natureza sem efetiva transferência de conhecimentos, tecnologia ou forma de captação de recursos, tornando o receptor dependente e sem autonomia para continuar a ação.
- Relação estabelecida de maneira desproporcional, onde não há equilíbrio no uso de autoridade, poder de decisão e definição sobre estratégias, planos de ação ou aplicação de recursos, sendo prerrogativa de quem é maior e mais forte.

- Contratação de serviços cuja base é uma relação comercial em que um dos lados é executor e sua participação é limitada ao serviço prestado e cumprimento do contrato estabelecido.

Ao buscar razões mais objetivas para a realização de parcerias, a necessidade de levantar recursos é uma primeira bastante legítima. *Parcerias são feitas porque são úteis de alguma maneira, por trazerem ou mobilizarem recursos – financeiros, técnicos, de gestão, administrativos, físicos e de acesso – que de outra maneira seria difícil de se obter* (Spink, Bava e Paulics, 2002, p. 146). Outra razão mais subjetiva, mas talvez mais significativa, diz respeito à ética da participação, da responsabilização por questões de interesse público, à postura que permite o desenvolvimento de capital social

Além de recursos, as parcerias podem ser atraentes para os investidores sociais por outros aspectos bastante práticos, como maior capacidade de atendimento com menores custos, poder de escala do ponto de vista tanto financeiro como geográfico. Com a troca e o aprendizado conjunto, é possível adquirir conhecimento específico do parceiro e abrir novas perspectivas de atuação sem investimento técnico prévio, diminuir margem de erro e assumir riscos compartilhados. Parcerias sociais também exigem competência, produtividade, adequada relação custo benefício e eficácia, mas não têm a mesma lógica e competitividade de mercado, o que favorece ainda mais a criação de vínculos de cooperação e co-responsabilidade entre os parceiros.

A partir da adoção do conceito de parceria como um vínculo de ação social entre diferentes atores, levanta-se, porém, uma outra questão igualmente

importante: “como” a mesma pode acontecer. Uma parceria envolve organizações, mas que são formadas por pessoas, que se relacionam e criam com isso processos sociais, onde se misturam motivações, crenças e objetivos pessoais com propostas, estratégias e objetivos organizacionais. É um verdadeiro exercício de relacionamento, conciliação de interesses, análise de possibilidades, escolha e espera-se, de obtenção de resultados positivos.

Por outro lado, devido em grande parte à sua natureza, cultura e objetivos, os setores governamental, empresarial e não governamental têm missão, visão, estrutura, papéis sociais, dinâmicas e métodos de ação completamente diferentes, muitas vezes até divergentes. Assim, cabe considerar os diferentes tipos de parceria, ou ainda, como os processos de interação, complementaridade e trabalho conjunto podem acontecer, como estes atores podem maximizar suas competências, potencializando-as sem perder suas características e identidade.

#### **4.3 Tipologia de Parcerias Sociais**

A importância de considerar uma classificação para as diferentes parcerias vai além de uma razão meramente didática ou conceitual, mas parte da lógica de que ações diferentes devem ser geridas de maneira diferente, criando estratégias adequadas a cada situação em particular, sem cair no risco de generalizações fáceis e simplistas.

Na verdade, pelo fato que parcerias são um movimento social, onde estão envolvidas questões da natureza humana e dos relacionamentos entre pessoas e

instituições, é natural que absorvam as características de complexidade e constante mudança, próprias da dinâmica social.

Por isso, uma das classificações mais adotadas diz respeito à categorização destas dinâmicas e processos, que em geral, percorrem um caminho de evolução e aperfeiçoamento. Grayson e Hodges (2002) afirmam que o relacionamento entre a empresa e a comunidade passa por três fases principais até atingir a maturidade e benefícios mútuos em que os dois lados ganham. Sua análise exclui o setor estatal, mas considerando que ele tem contribuições insubstituíveis a fazer, pode ser feita uma adaptação de modo a incluí-lo:

- 1ª fase: empresas interagem pouco ou nada com organizações sociais que as vêem quase como “inimigas” e desconhecem formas de aproximação; governo exerce principalmente uma função reguladora e fiscalizadora;
- 2ª fase: numa postura mais arrogante ou filantrópica, empresas adotam práticas beneficentes e assistencialistas, até estimuladas por organizações sociais que pedem doações de dinheiro ou recursos em troca de reconhecimento público ou mesmo por governos que vêem na empresa um patrocinador em potencial de iniciativas públicas;
- 3ª fase: já com conhecimento e prática das possibilidades, os três agentes constroem formas de relacionamento onde todos colocam competências, recursos e tecnologias, tendo por base o respeito mútuo e estando claros os objetivos e benefícios individuais e coletivos.

Afirmando que o valor da tipologia está em ajudar a organizar o universo a ser enfrentado e assim contribuir para a construção de capital social, Dowbor (2002, 2) apresenta diversas possibilidades de classificação, que não devem ser rígidas, mas sim funcionais, podendo basicamente resumir-se em alguns grupos:

- universo de parceiros: organizações da sociedade civil, governo, empresas, organizações internacionais, sindicatos, meios de comunicação, igrejas, universidades, personalidades chave e organizações de jovens;
- dinâmica política: a depender da forma como surgem e como se sustentam, vinculadas inicialmente a ONGs, setor privado ou governamental, parcerias podem ter determinados critérios de avaliação como maior ou menor informalidade, responder mais ou menos a necessidades locais, ter maior ou menor monitoramento etc;
- setor de atividades: saúde, educação, habitação, segurança, lazer, cultura e outros relacionados a atividades “solidárias”, como por exemplo a indústria, com iniciativas de cooperativas e empreendedorismo ou o setor de construções com iniciativas de mutirões e associações de auto-construção;
- dimensão espacial ou territorial: definida pelos limites geográficos da intervenção social e do impacto que se pretende alcançar, critério que pode ser mais significativo que outros em se tratando do objetivo primeiro de construção de capital social.



O GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – classifica as parcerias em função dos atores envolvidos e que fazem parte do “tripé social”, instituições da área pública, privada ou não governamental, o que parece interessante em função de suas diferentes dinâmicas organizacionais (Guia GIFE, 2003). Vamos considerar esta classificação, adicionando a ela alguns comentários.

- Investidores sociais privados: empresas que investem em projetos de interesse público, bem como fundações e institutos empresariais. Muitas vezes são vistas como uma espécie de “sócio capitalista”, que detêm mais recursos financeiros que técnicos e que podem estar em diferentes níveis de maturidade institucional. Têm de qualquer forma, entre outras coisas, conhecimento do seu mercado de atuação, expertise de planejamento, desenvolvimento de tecnologias e fornecedores, capacitação de funcionários, estratégias para alocação de recursos e busca de resultados própria da área empresarial, além de possível domínio de modernas estruturas de governança e formas de relacionamento com seus stakeholders.
- Organizações não governamentais: organizações da sociedade civil e instituições especialistas em suas áreas de atuação em geral relacionadas à defesa de direitos, ao exercício da cidadania e à busca de benefícios permanentes para as populações envolvidas, possuindo, por isso, credibilidade, reconhecimento e influência política, mas carecendo, muitas vezes, de recursos financeiros. Quanto maior a presença de organizações não governamentais, mais claros os sinais de democracia, de modernidade, de informação e de força da

sociedade civil, que interage, se organiza e coopera para cuidar dos assuntos do seu interesse. São instituições que conferem legitimidade aos demais parceiros da arena social dando consentimento para a atuação dos mesmos, além de coesão em torno da identidade e valores da comunidade. Funcionam também como verdadeiros “freios” das ações indevidas de empresas e de governos, exercendo uma forma de controle e de combate a redes de corporativismo, especulação e corrupção que infelizmente assolam sociedades e países.

- Organizações da sociedade civil de atendimento: são as que atendem diretamente a população alvo, sendo responsáveis pela execução ou operação do projeto. Por estarem dentro da comunidade e por conhecerem na prática suas demandas, devem ser, de alguma forma, seu porta-voz e representantes do seu público alvo, as guardiãs de suas necessidades.
- Órgãos governamentais: são as agências do poder público que, se antes eram vistas como as grandes executoras dos programas sociais, hoje têm tomado a iniciativa de procurar outras forças da sociedade, especialmente as empresas privadas, para se aliarem a elas de diferentes formas, não apenas na captação de dinheiro. Pela força do seu poder de regulamentação, os governos podem trabalhar em termos de políticas públicas e em suas diferentes instâncias e conferir abrangência e poder de escala a iniciativas realizadas e validadas em menor proporção. Apenas a rede governamental, mesmo que muitas

vezes sem a agilidade e o dinamismo desejados, é capaz de promover a universalização de projetos sociais. Além disso, é ela quem supre a condição básica necessária em termos de infra-estrutura e sistemas de proteção social.

- Universidades: sua principal contribuição está relacionada ao capital humano apto a oferecer bases científicas e metodológicas para um trabalho social, além do poder de mobilização política e formação de profissionais para um determinado projeto.

A junção de esforços do investidor social privado com os demais atores resulta nas principais combinações:

- Investidor social privado + investidor social privado;
- Investidor social privado + ONG;
- Investidor social privado + organização de atendimento;
- Investidor social privado + governo;
- Investidor social privado + universidade;
- Investidor social privado + agência de desenvolvimento;
- Investidor social privado + múltiplos parceiros.

Seja ela qual for a combinação, sem dúvida terá maior ou menor importância e significado, será mais ou menos poderosa a depender do efetivo conhecimento e participação da população interessada. Dowbor (2002, 1) enfatiza que nenhuma articulação horizontal pode substituir a articulação direta com a base social, que tem o direito de estar informada, opinar e decidir sobre suas necessidades e prioridades. Seja qual for o resultado esperado, ele só será duradouro e sustentável se for assumido e gerido pela própria comunidade. Qualquer um dos demais atores não teria o direito, assim, de impor aquilo que considera útil para uma população.

#### **4.4 A Construção e Gestão de Parcerias Sociais**

Nas parcerias sociais está em jogo a construção de uma nova dinâmica da sociedade, onde novos papéis e relações de interdependência, complementaridade e sinergia entre os diferentes atores poderão transformar o cenário social. Por todas as motivações já apresentadas de cada um deles, as parcerias são uma condição para a junção entre o poder de organização, recursos e escala do setor público, a condição privilegiada em nível técnico, financeiro e de gestão da empresa privada e a legitimidade social conferida pelas organizações da sociedade civil.

Uma característica marcante das parcerias é que seu ponto de partida é o relacionamento entre pessoas e instituições em áreas do desenvolvimento humano e social, e por isso são, antes de tudo, um processo a ser construído, baseado em princípios universais que, para efeito didático e mesmo pragmático, poderiam ser agrupados em quatro etapas a partir de uma finalidade específica: decidir, viabilizar, conduzir e acompanhar os processos de parcerias. É útil considerar cada uma

destas etapas, independente de a organização ser propositora da parceria ou convidada a nela ingressar.

A decisão de entrada em uma parceria social deve estar baseada em primeiro lugar na missão institucional da organização, na sua história, cultura e posicionamento estratégico, que funcionarão como guias para a resposta a por que entrar em um projeto de maior envergadura com uma ou mais instituições.

Os próximos pontos de análise estão na relevância do problema, no impacto dos futuros resultados sobre ele, na análise da viabilidade da ação, considerando a oportunidade e os riscos envolvidos, e na expertise necessária para atacá-lo e na que está disponível na organização, seja em termos de recursos, conhecimentos ou competências.

Esta é uma etapa inicial que envolve a concepção geral da proposta, o seu desenho mais estratégico a partir do problema macro a ser enfrentado e dos objetivos gerais a serem alcançados ou resultados finais relacionados diretamente ao projeto.

Outros pontos devem ser estabelecidos claramente: quais as razões para entrar, motivações, interesses e expectativas, qual o retorno institucional esperado, em especial na troca com os parceiros, que circulam entre si conhecimentos, tecnologias e culturas organizacionais na forma de valores e posturas, que podem resultar em desenvolvimento da equipe, aumento de eficiência, melhoria de imagem, novos comportamentos e atitudes frente à mudança e a novas idéias.

Estando claros os objetivos sociais e institucionais a serem alcançados com uma parceria, deve-se avaliar se já estão envolvidas as organizações ou instituições necessárias, interessadas e com as quais o vínculo de parceria deveria ser construído.

Naturalmente haverá diferenças entre parceiros, cada qual com sua identidade, não necessariamente pertencentes ao mesmo segmento econômico, com diferenças de posicionamento, mas com compartilhamento de intenções e convergências suficientes que justifiquem um trabalho conjunto. O contrário, uma ausência de pontos comuns ou um conflito naqueles essenciais, relacionados a princípios e valores, são entraves quase intransponíveis. Mesmo que os pressupostos e abordagens dos parceiros sejam diferentes, deve-se buscar a identificação destas diferenças e a concepção de um plano de ação comum.

Superado o momento inicial para decidir a entrada na parceria e com o fim de viabilizá-la, a fase seguinte é a adoção do processo e procedimentos próprios de planejamento, com todo o conjunto de decisões e estruturação adequadas a ele. Nesta fase deve acontecer o aprofundamento do diagnóstico inicial, a clara delimitação do campo de ação, para dar foco e consistência ao projeto com a definição de metas claras, prazos, resultados, estratégias e táticas. A participação do público alvo deve estar prevista; como os maiores interessados, devem ser ouvidos e ter suas opiniões consideradas para que sejam atores da solução para os seus próprios problemas.

A viabilização do projeto comum implica que os parceiros estabeleçam seus papéis, responsabilidade e atribuições, com os necessários recursos e competências

a serem disponibilizados, como dinheiro, conhecimentos técnicos, meios de divulgação, estruturas internas das empresas como marketing e informática, que podem ser cedidas a custo reduzido ou zero para o projeto.

Parte importante do planejamento é esta discussão dos papéis, que devem ser equilibrados e complementares, para consolidar na prática o relacionamento de parceria, com justa distribuição de poder, autoridade, trabalho e de benefícios dele resultantes. Não pode haver um lado passivo e executor e outro determinante e estrategista. Um erro comum é a empresa assumir este papel de estabelecer objetivos e decidir sobre a utilização de recursos, ou ainda ficar como patrocinadora e gestora de recursos, e a ONG como executora. Parceria não é hierarquia, quando isto acontece, o grande risco é começar a aparecer articulações paralelas e outras agendas, geralmente ocultas. Em especial, a ONG não deve se colocar no papel de “vítima” do poder empresarial ou o elemento mais fraco, mas deve buscar sua profissionalização, desenvolver seus profissionais, competências e processos, sendo reconhecida em função deles.

É também legítimo que a parceria agregue apoio político ou credibilidade institucional próprios, por exemplo, de universidades ou organismos internacionais, ainda que não existam a princípio lacunas a serem supridas por estas organizações.

De qualquer forma, é interessante haver um documento que formalize o acordo, mesmo que em caráter mais moral que formal. Em se tratando de parcerias com o poder público, as OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – podem se utilizar do Termo de Parceria, instituído pela Lei das OSCIPs 9.790/99. Trata-se de um instrumento jurídico que permite a parceria em projetos de

interesse público, de acordo com as políticas e programas de um órgão estatal e as propostas de trabalho de uma OSCIP. Através dele, a relação passa a ser acompanhada pelo poder público, através do próprio órgão estatal, do Tribunal de Contas e do Ministério Público, para garantir a correta utilização de bens e recursos de origem pública.

A partir da formalização de um documento ou de um acordo definido de intenções, a operacionalização do processo pressupõe que características pessoais dos envolvidos estejam presentes sem a idealização do planejamento. Elas irão facilitar ou comprometer a parceria: confiança, baseada ou não em relacionamentos anteriores, reconhecimento e respeito pelo outro, coordenação, liderança definida e atuante, agilidade e capacidade de articulação. É o momento de cuidar da dinâmica do processo, não permitindo que ela atropele etapas ou paralise a ação.

A garantia de fluidez do processo e cumprimento exato do planejado não existe, mas eles podem estar mais sob controle se competências chave da etapa de execução forem preservadas: comunicação aberta e transparente entre os parceiros e com o público alvo, em que circulem informações atualizadas mantendo as pessoas em sintonia e atentas aos fatos; liderança firme e focada na busca de resultados excelentes – os melhores para o momento e circunstâncias; motivação, que vai gerar comprometimento e manter acesa a chama inicial até a conclusão de todo o trabalho.

Como o processo é dinâmico, com muitas variáveis que exigem revisão, negociação, correção, novos acordos, papel importante é desempenhado pela estrutura de apoio, que acompanha resultados e os considera como parâmetros de



desempenho, e pela comunicação que deve pautar-se por informações precisas, real interesse e abertura, com espaço para discordâncias. À medida que o processo caminha, evolui o aprendizado; à medida que a idéia inicial funciona e os resultados aparecem, aumenta a motivação e o desejo de ampliar oportunidades de trabalho conjunto, seja aprofundando o realizado no momento, seja vislumbrando outras para o futuro.

Trabalhar em conjunto exige mais tempo, as decisões são mais lentas e os processos mais demorados porque devem ser construídos, há mais trabalho e discussões envolvidos, a etapa de execução pode ser prolongada, com mais variáveis e interferências, mas sem dúvida o aprendizado é maior, a rede é mais fortalecida pelo seu dinamismo e flexibilidade, o capital social se amplia não apenas na comunidade alvo, mas também entre as organizações parceiras.

O cumprimento dos objetivos de um projeto social pressupõe monitoramento no seu decorrer, baseado em pontos de controle estabelecidos na etapa de planejamento, que correspondem ao alcance de resultados intermediários e que são indícios de que tudo o que se propunha no início será atingido ou não. Pela natureza do problema em questão, pela própria dinâmica social mutável e flexível, com grande número de condições externas que podem interferir de forma decisiva, o estabelecimento de pontos de controle e indicadores é mais delicado, mas extremamente necessário para tomar medidas corretivas enquanto ainda há tempo.

Monitoramento pode acontecer através de visitas e avaliações qualitativas, de entrevistas e reuniões com parceiros e públicos alvos, registro das atividades, observação de resultados concretos e mensuráveis, relatórios e análises

comparativas de dados ainda que parciais. Todos estes instrumentos devem, no entanto, ser efetivamente úteis para controle e eventual mudança de rumos e não se esgotar no acúmulo de informações e documentos estéreis.

A avaliação final atende a duas exigências interdependentes, a primeira uma “prestação de contas” para os investidores sociais, os conselhos e diretorias da empresa e da organização social envolvida, na verdade uma avaliação de resultados compatível com um projeto estruturado resultante de uma parceria eficaz.

É uma avaliação do próprio projeto, do cumprimento das responsabilidades e etapas definidas, do uso dos recursos e dos resultados verificáveis através de comparações pré e pós-atividades. Em se tratando de parcerias sociais, um primeiro resultado, sem dúvida, é o aumento quantitativo do público alvo. Uma avaliação quantitativa é importante, mas não dimensiona a abrangência e a totalidade do resultado, só compreensíveis se houver a combinação com uma análise qualitativa, extensiva sempre que possível para a própria comunidade. Uma avaliação mais profunda é a de impacto social que pressupõe uma transformação efetiva no cenário social, mas evidentemente mais difícil de ser realizada, até por falta de metodologias e instrumentos que mensurem indicadores desta natureza.

Uma segunda exigência é a avaliação da parceria em si, do processo vivido em termos dos ganhos institucionais, alcance, mudança ou mesmo superação das expectativas iniciais, conquistas e aprendizados relativos aos atuais sistemas de gestão e estrutura de cada parceiro para realização do seu investimento social. Nesta dimensão, a avaliação deve reconhecer as contribuições específicas de cada parceiro.

O valor destas duas dimensões de avaliação é a validação de objetivos, estratégias, metodologias e procedimentos que podem ser transferidos para iniciativas futuras, sistematizando uma prática útil tanto para as organizações individualmente como para o nível coletivo, comunidade e instituições envolvidas.

#### **4.5 Uma Palavra Final sobre Parcerias Sociais**

Apesar de todas as vantagens apresentadas por quem defende a existência de novos espaços de relacionamento e articulação social por meio de parcerias, há uma constatação de pouca sistematização e pesquisas sobre o assunto, bem como de estudos e análises sobre casos concretos. E quando isso acontece, é muito mais da perspectiva de quem propõe a iniciativa, basicamente da área pública e da privada, raramente a referência principal de análise parte de uma organização da sociedade civil ou do público beneficiário (Aliança Capoava, 2005).

Nesta publicação, entre as poucas pesquisas consideradas relevantes sobre o andamento de parcerias no Brasil, pode-se extrair as seguintes conclusões:

- há uma forte tendência de empresas atuantes no setor social buscarem a articulação de parcerias, em primeiro lugar com organizações da sociedade civil, seguidas por órgãos governamentais e por último com outras organizações empresariais;
- ainda acontece uma certa distorção do significado de parceria, proposta ou operacionalizada pelos diferentes atores como doação ou transferência de recursos;

- mesmo as empresas, fundações e institutos que tendem a operar diretamente os seus próprios projetos começam a articular parcerias, como uma forma de fortalecimento das suas próprias iniciativas e das demais organizações parceiras;
- entre os diferentes setores, governamental, empresarial ou sociedade civil, cresce a certeza de que há um enorme caminho a ser percorrido no investimento social, cada um deles encontrando razões e justificativas mais fortes que os paradigmas, preconceitos, diferenças ideológicas ou dificuldades eventualmente experimentados em situações anteriores;
- experiências anteriores e preconceitos dão margem a rejeições de todas as partes, que precisam desenvolver formas cooperativas de trabalho sem desequilíbrio nas relações de poder, em geral exercido por quem detém os recursos financeiros e pouco compartilhado pelas instituições sociais;
- há uma exigência cada vez maior de profissionalismo na área social, havendo pouco espaço para as iniciativas geridas apenas pela boa vontade e pelo espírito fraterno, com uma gestão planejada, definições claras de papéis e responsabilidades, acompanhamento e avaliação de resultados.

O Programa Gestão Pública e Cidadania da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, publicou uma análise dos seus seis primeiros anos envolvendo 4500

experiências acompanhadas por ele (Spink in Spink, Bava e Paulics, 2002). É interessante a confirmação da importância do poder local: 76% das iniciativas partem dos municípios que buscam promover o desenvolvimento de suas comunidades, bem como o exercício da cidadania, independente do partido político no comando, da região do país ou do índice populacional da cidade.

Outro fato de destaque é que na área social os projetos mais frequentes voltam-se para a educação, criança e adolescente, saúde, serviço social, cultura, treinamento profissional e criação de emprego, tendo muitos deles mais de cinco anos de implantação, critério que certamente demonstra a sua validade, pois os mesmos se mantêm apesar da troca de prefeitos após o término de seu mandato.

O que se constata é que os pontos de destaque conduzem ainda mais à importância de parcerias como uma alternativa de gestão social para o poder público, como uma estratégia de realização do investimento social privado e como uma grande ferramenta de trabalho para as instituições sociais e movimentos da sociedade civil.

Muitas vezes, começam a partir de um projeto piloto, pequeno no seu porte, mas abrangente pelo número de possibilidades de articulação e expansão, o que viabiliza sua continuidade e envolvimento de maior quantidade de pessoas e comunidades, numa rede de atendimento e transformação social.

Sem dúvida são, por isso, uma forma participativa e democrática de organização social e das suas instituições. São uma forma de intervenção na realidade, aliando desejo de desenvolvimento, compromisso social, interesse pelas

questões públicas e inteligência na utilização e gestão de recursos, sejam eles de que fonte forem.

O importante é mesmo começar a agir sob esta postura, sob a ótica do envolvimento dos diversos atores sobre um processo social, para garantir avanços, impacto e mudança. Apenas com este entendimento é que será significativa uma ação que, mesmo pequena, pode ser organizada e eficaz. Concordando com Dowbor (2000), entendendo os processos imediatos que estão no nosso campo de ação e controle, vamos comunidade por comunidade, região por região, criar verdadeiras redes para fazer frente aos problemas que ameaçam tão fortemente a sustentabilidade, desde a degradação ambiental ao desenvolvimento econômico e social excludente e desigual.

Redes podem ser globais ou locais, mas acabam por resultar na criação de parcerias que reduzem ações marginais e articulam múltiplos financiadores, inteligências, pessoas, organizações. Casos concretos demonstram que as parcerias são alternativas produtoras de transformações sociais, razão pela qual será feita no capítulo a seguir a análise de um modelo de gestão de parcerias sociais a partir da ótica de um investidor social privado. A intenção não é apresentar um “caso perfeito”, pois foi construído principalmente com a experiência prática e validado pelos seus resultados, mas usá-lo para identificar e aperfeiçoar o referencial aqui apresentado. A empresa escolhida foi o Grupo Pão de Açúcar, estudado por meio de relatórios anuais e sociais, site corporativo, entrevistas com alguns de seus executivos, análise de documentos internos e vivência da própria autora como colaboradora da empresa desde 1989.

## 5 ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO

*“Se você quiser verdadeiramente compreender algo, tente mudá-lo”.*

Kurt Lewin

### 5.1 Responsabilidade Social Corporativa no Grupo Pão de Açúcar

Uma das empresas mais significativas no cenário econômico brasileiro, o Grupo Pão de Açúcar, fundado em 1948, é pioneiro no setor varejista de alimentos no Brasil. Atualmente é a maior empresa de varejo no país e atua sob três formatos: supermercados (divisões Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas), hipermercados (Extra) e lojas de produtos eletrônicos e eletrodomésticos (Extra-Eleto). Desde 1995 tem suas ações listadas na Bovespa e desde 1997 na Bolsa de Nova Iorque.

Líder de faturamento no setor de varejo desde 2002 e com um faturamento bruto de R\$ 16,1 bilhões em 2005, tem 554 lojas distribuídas em 14 Estados brasileiros, totalizando uma área de vendas superior a 1 milhão de metros quadrados, demandando o trabalho de 70 mil funcionários.

O posicionamento estratégico da companhia busca um diferencial para garantir a liderança de mercado. A missão *“garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas”* é sustentada por três pilares, que são o ponto de partida para sua concretização: gente, domínio da tecnologia e sólida estrutura de capital. Com isso, busca decisões estratégicas de crescimento, dando continuidade à expansão orgânica e aquisições.

Suas principais vantagens competitivas são os diferentes formatos de lojas de varejo de alimentos, a ampla rede de centros de distribuição, a economia de escala, a localização privilegiada das lojas em áreas urbanas densamente povoadas e em crescimento e o alto nível de serviços. A estrutura de logística é formada por 16 centros de distribuição, que totalizam uma capacidade de armazenagem em 316 mil metros quadrados de área construída.

O posicionamento estratégico também inclui uma estratégia de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social que pretende ir além de uma postura legal ou filantrópica. Tanto é que sua declaração de visão definida em 2003 afirma que a companhia *“almeja ampliar a liderança no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada do país por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil”*.

A partir disso, definiu o seu entendimento do conceito de responsabilidade social como o *“compromisso da empresa com o desenvolvimento social, a partir de práticas dirigidas aos seus diferentes públicos, o que colabora efetivamente para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável”*. Com este conceito, procurou destacar práticas que traduzam o compromisso assumido e que mostrem resultados concretos junto aos seus públicos de relacionamento, sendo que o cruzamento desses dois aspectos-chave, públicos envolvidos e âmbitos de atuação, resultou nas dimensões de responsabilidade social do Grupo Pão de Açúcar, como ilustrado na figura 3 (Quilici, 2004).



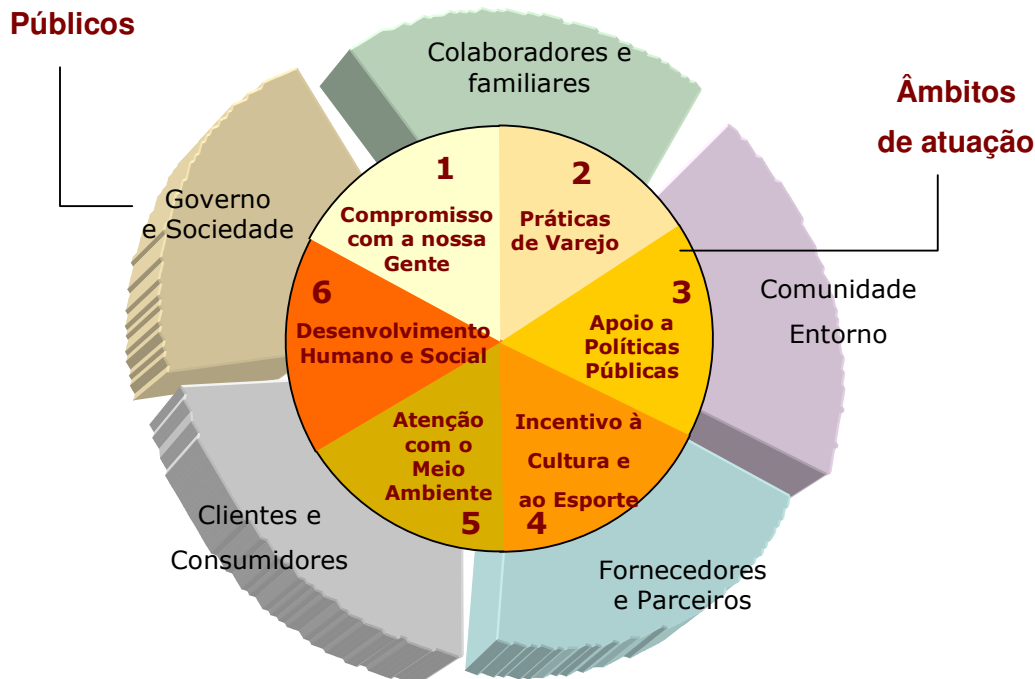


Figura 3 - **Dimensões de responsabilidade social do Grupo Pão de Açúcar**

Fonte: Quilici, R., **Uma nova ética empresarial**, in *Revista Brasil Responsável*, dez., 2004, p.14.

Se parcerias são uma alternativa significativa no exercício da responsabilidade social corporativa, por contribuírem efetivamente no desenvolvimento sustentável e estimularem transformações sociais, este estudo de caso foi feito com o objetivo de identificar experiências da empresa dentro deste caminho (Grupo Pão de Açúcar, 2006).

No Grupo Pão de Açúcar as ações de responsabilidade social nem sempre privilegiam parcerias, nem estas pertencem a uma diretriz claramente definida, afirmação extraída dos materiais e site institucional pesquisados e ainda das entrevistas realizadas com os executivos da empresa. Porém, é como se existisse um “bom senso” técnico que decide a favor de articulações e soma de competências e recursos.

Três iniciativas merecem destaque, cada uma delas privilegiando diretamente as dimensões da sustentabilidade: Programa Caras do Brasil (dimensão econômica e social; ligado ao âmbito Práticas de Varejo Responsável), Programa Estações de Reciclagem (dimensão ambiental; ligado ao âmbito Atenção com o Meio Ambiente ) e Programa Acordes (dimensão social; ligado ao âmbito Desenvolvimento Humano e Social).

## **5.2 Programa Caras do Brasil**

Intimamente relacionado ao negócio principal da empresa, a comercialização de produtos alimentícios e não alimentícios nas lojas do Grupo Pão de Açúcar, o Programa Caras do Brasil é um exemplo consistente do âmbito Práticas de Varejo Responsável, no qual a empresa reconhece a importância de usar seus espaços e sua atividade comercial como ferramenta para a sua prática da responsabilidade social, bem como a de seus clientes. Assim, a garantia da qualidade dos seus produtos, a parceria com fornecedores, o diálogo transparente com seus consumidores são colocados como metas factíveis e indispensáveis à realização dos negócios da companhia dentro dos limites da legalidade e da ética.

Como distribuidor presente em catorze Estados do Brasil, estrategicamente localizado em grandes cidades e capitais, o Grupo Pão de Açúcar tem enorme capilaridade e poder de penetração. Ter produtos comercializados nas lojas do Grupo significa para fornecedores de todos os portes e categorias de produtos o acesso fundamental a consumidores de diferentes classes sociais, expectativas e poder de compra.

O Programa Caras do Brasil foi concebido no final de 2002 com dois grandes objetivos:

- desenvolver na empresa uma frente de exportação do artesanato brasileiro;
- abrir portas de comercialização para pequenos produtores, especialmente voltados para produtos regionais e artesanais, de manejo ecológico ou sustentável, e em geral excluídos do sistema comercial das grandes redes varejistas.

O Programa Caras do Brasil tem um foco verdadeiramente comercial, completamente embutido, porém, do conceito de responsabilidade social estrategicamente associada ao negócio, operacionalizado por meio de uma parceria com pequenos produtores, cooperativas, associações, órgãos públicos e governos que repercute no desenvolvimento social e no negócio.

Do ponto de vista do desenvolvimento social, esta é uma forma de a empresa disponibilizar seus principais ativos, suas lojas, para apoiar uma forma de dinamização das comunidades que gera empregos, renda, preserva o ambiente, promove inclusão social e a cultura local.

Do ponto de vista do negócio, é uma estratégia inovadora de comercialização e de alcance de consumidores ligados àquelas comunidades produtoras, ou ainda, de consumidores engajados nas questões de desenvolvimento local, preservação ambiental e consumo consciente.

Para os produtores, é uma das respostas às suas necessidades de fortalecer a pequena produção e o mercado informal e de estimular a profissionalização, a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologia, principalmente em regiões mais distantes e com menor capacidade produtiva. A grande dificuldade dos artesãos é a comercialização. Todo apoio que recebem de Governos, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, organizações não governamentais nacionais e internacionais, iniciativa privada, geralmente está ligado a técnicas produtivas, produção e controle administrativo, mas é pouco direcionado ao fechamento do ciclo produtivo, que é a chegada do produto ao consumidor final.

Passados três anos, a gerente do programa desde o seu início, Beatriz Machado de Souza Queiroz, faz um balanço dos resultados obtidos até aqui, em que os aspectos positivos superam os pontos de correção e incremento necessários para o avanço do programa para maior número de lojas e Estados, etapa a ser implantada a partir de 2006.

### **5.2.1 Aspectos Comerciais**

Legitimando o objetivo comercial, os produtores adequaram-se aos pré-requisitos mínimos definidos para cadastro de fornecedores no Grupo Pão de Açúcar: estar apto a fornecer nota fiscal sendo uma empresa legalmente constituída ou cadastrada como artesã junto a uma Secretaria da Fazenda Municipal ou órgãos do governo do Estado como a SUTACO – Superintendência do Trabalho Artesanal e Comunitário (SP) ou PAB – Programa do Artesanato Brasileiro (RJ); seu produto ter código de barras e qualquer caixa de embarque, inclusive reutilizável, desde que seja sempre do mesmo tamanho e capacidade.

Além destas exigências de caráter mais comercial, existem outras com as quais os fornecedores se comprometem: respeitar as legislações local e nacional, repudiar o trabalho infantil, a devastação ambiental ou o não cumprimento de direitos trabalhistas, além de promover a criação de postos de trabalho e distribuição de renda na sua própria comunidade.

Estes pré-requisitos viabilizaram o projeto comercial e deram início ao relacionamento de uma empresa do porte do Grupo Pão de Açúcar com pequenas empresas que, sem assistencialismo, passaram a receber o mesmo tratamento dos grandes fornecedores, mas tendo por base o respeito às suas características e de suas comunidades: volume, prazo de entrega e capacidade produtiva. Em última análise, o artesão pode manter sua condição, ele não é obrigado a crescer para continuar no programa.

Da parte da empresa, ela se compromete a incorporar à sua estrutura comercial um sistema de cadastro, compra, logística e distribuição adequada a estas categorias específicas de produto. Atualmente são 72 produtores participantes do programa distribuídos nos Estados brasileiros, conforme tabela 2:

Tabela 2 – Produtores participantes do programa distribuídos pelos Estados brasileiros

<b>Estado</b>	<b>Quantidade</b>
São Paulo	24
Rio de Janeiro	12
Minas Gerais	11
Bahia e Amazonas	3
Pernambuco, Ceará, Paraíba, Piauí e Mato Grosso	2
Espírito Santo, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Acre, Goiás e Rondônia	1

Fonte: Desenvolvida pela autora com base em dados do Grupo Pão de Açúcar.

A tabela 3 mostra a constituição legal dos fornecedores.

Tabela 3 – Constituição legal dos fornecedores

<b>Atividade</b>	<b>Quantidade</b>
Microempresas	21
Associações	14
Cooperativas	12
Grupos de artesãos	11
ONG's	11
Institutos	2
Empresa	1

Fonte: Desenvolvida pela autora com base em dados do Grupo Pão de Açúcar.

Isso pode ser traduzido em 12 mil participantes diretos desde o início do programa e a comercialização de seis categorias de produtos: mercearia, higiene pessoal, decoração, culinária, cama, mesa e banho e casa e utilidades domésticas, sendo que as duas últimas representam 80% da venda em valor.

No início, o valor de custo unitário dos produtos era de R\$ 50,00, que se revelou elevado para comercialização em supermercados, fazendo com que o limite fosse fixado em R\$ 20,00. Ao preço de custo, a companhia adiciona uma margem correspondente ao custo do espaço e da logística interna, além de um percentual de 25,5% referentes a impostos (18% de ICMS e PIS e 7,5% de COFINS). Em 2002, primeiro ano do programa, existia 27 fornecedores em 10 Estados, movimentando R\$ 158.000,00 em vendas. Até 2005, as vendas de 160 mil produtos totalizaram R\$ 1,5 milhão.

O investimento da companhia no “Caras do Brasil” está muito mais na linha de um investimento social do que numa linha de despesa a ser compensada pelo

lucro resultante de sua operação. Nestes três primeiros anos, foram utilizados recursos da ordem de R\$ 200.000,00 ao ano, basicamente destinados a viagens e consultoria especializada para o desenvolvimento e implantação do programa. Em 2006, o orçamento previsto é R\$ 438.000,00 considerando a constituição de equipe exclusiva de gestão e a expansão para maior número de lojas.

O impacto deste trabalho junto aos consumidores ainda não foi metodologicamente confirmado, mas pesquisas informais realizadas nas lojas participantes apontam que este tipo de produto desperta a atenção de maior número de mulheres, especialmente na faixa etária entre 36 e 55 anos. As principais razões de compra são presentear e aderir à causa, que é percebida como um diferencial. O fato de o produto ser artesanal, ter boa qualidade e bom nível de preço também o torna atrativo para os consumidores. Mas ainda há uma lacuna de comunicação a ser superada, pois há um grande desconhecimento da existência do programa entre os clientes das lojas participantes.

Os primeiros indicadores de ganho de imagem corporativa associada ao programa começaram a acontecer em 2005, destacando-se o Prêmio Valor Social, atribuído por júri popular na categoria Relações com a Comunidade e em 2006, o Prêmio Contribuição para o Artesanato, do Guia 4 Rodas.

Mas um ganho institucional significativo foi a aprovação do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento à proposta do “Caras do Brasil”, que propôs à empresa a assinatura de um memorando de entendimento para divulgação dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (conjunto de objetivos concretos para o desenvolvimento e a erradicação da pobreza no mundo, assinado por 191

países em 2000) e dos nove Princípios do Global Compact (iniciativa que engaja o setor privado na promoção de uma economia mais sustentável e inclusiva para todos e que assim promove princípios de direitos humanos, direitos do trabalho e proteção ambiental).

O PNUD, considerando a visão do Grupo Pão de Açúcar que explicita claramente sua proposta de contribuir para o desenvolvimento do Brasil, a postura percebida de disseminação dos valores universais de justiça, respeito e valorização do ser humano e a proposta do Caras do Brasil, propôs a impressão dos objetivos e princípios nas sacolas plásticas de embalagens utilizadas nas lojas do Grupo e sua distribuição aos clientes durante o mês de maio de 2004. A iniciativa e período foram definidos como parte de toda mobilização e divulgação das mensagens das Nações Unidas sobre os temas, visando sensibilizar e causar impacto sobre a população brasileira.

Mesmo num período limitado, os 1,4 bilhão de sacolas transformaram-se numa mídia alternativa poderosa junto aos consumidores das lojas do Grupo, que por sua vez, viu repercutir concretamente sua postura junto ao público e a um organismo do porte do PNUD, validando ainda mais o Programa Caras do Brasil como estratégia combinada de desenvolvimento comercial e social.

### **5.2.2 Aspectos do Desenvolvimento Social**

A princípio uma iniciativa específica do Grupo Pão de Açúcar, o programa começou a se consolidar como uma efetiva proposta de desenvolvimento social, ao propor objetivos de potencializar a inclusão social, o desenvolvimento econômico



sustentável, a valorização da cultura brasileira e a preservação de atividades tradicionais de diversas regiões viabilizando a comercialização de mercadorias ecologicamente sustentáveis fabricadas por pequenas comunidades.

A dimensão e a abrangência dos objetivos propostos sem dúvida conduzem naturalmente a uma parceria, articulada entre a empresa, o setor público, organizações da sociedade civil e comportando ainda o apoio do PNUD.

Como já exposto, o papel da empresa é criar uma estrutura comercial completa apoiada na já existente para todos os demais produtos, mas que atende aos requisitos específicos de cadastro, compra, logística e distribuição do Programa.

O setor público deve estar presente com suas políticas de incentivo à criação de novos negócios, apoio à formação de cooperativas produtoras, com ganhos de escala, permitindo a geração e manutenção de empregos. Estas, associadas à políticas de emprego, política industrial e de capacitação profissional podem trazer efetivo progresso com desenvolvimento social.

Neste sentido, acordos importantes vêm sendo firmados com o Governo Federal, em especial com o Ministério do Meio Ambiente e Governos Estaduais. Um deles, em agosto de 2004, estabelece um protocolo de intenções com o Estado do Rio de Janeiro – Secretaria de Agricultura, Abastecimento, Pesca e Desenvolvimento do Interior (SEAAPI) para implementação de ações em apoio à comercialização da produção da agricultura familiar. De um lado, a SEEAPI apóia, capacita e estrutura redes agroindustriais, de outro, a empresa abre um canal

preferencial de vendas de produtos da agroindústria artesanal e dos agricultores familiares do Estado.

De outro lado, os artesãos articulados em suas associações, micro empresas, cooperativas, organizações não governamentais, institutos e fundações promovem uma forma de economia solidária que estimula a produção individual e coletiva, com o desenvolvimento das estruturas de organização e apoio necessárias à atividade e que fortalece a comunidade.

É uma parceria que visa a valorização e o estímulo à produção e comercialização de produtos e artesanatos típicos e tradicionais, a promoção da profissionalização e o fortalecimento da atividade da agricultura familiar, o aumento de oportunidades de trabalho e de renda no meio rural e o desenvolvimento sustentável da agropecuária. Os resultados propiciam condições favoráveis ao aprimoramento da produção, à melhoria das condições de vida das populações beneficiadas pelas ações previstas e o estímulo às gerações mais novas a continuarem a trabalhar nas suas origens.

Não há um registro sistemático destes avanços, mas em uma pesquisa realizada por Eugênio (2004) junto a uma comunidade produtora de Guaraqueçaba – Paraná, procurou-se identificar como se dá a relação entre a grande empresa e o pequeno produtor e de que forma o programa contribui para a sustentabilidade, crescimento e fortalecimento do seu fornecedor.

Como é caracterizada pela pesquisa, Guaraqueçaba está localizada no litoral norte do Estado do Paraná, compreendendo uma área com cerca de 314 mil

hectares, formada por estuários, ilhas, mangue, planície litorânea, serra do mar e planalto. A Área de Preservação Ambiental (APA) de Guaraqueçaba faz parte da 1ª reserva da biosfera criada pela UNESCO em 1992 e é considerada a 3ª biodiversidade mais rica do planeta, representando a maior área remanescente da floresta atlântica preservada no Brasil. O município possui aproximadamente cerca de 8 mil habitantes e tem o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano mais baixo do Estado.

Entre os 23 fornecedores pesquisados, alguns dados se destacam:

- 82,6% já era produtor e pertencia a alguma rede de comercialização;
- 17,4% iniciou sua produção com a entrada no programa;
- 43,5% alterou sua produção (cumprimento de normas da vigilância sanitária, criação e mudança de embalagem, obtenção do código de barra, padronização da produção para ganhar escala);
- 34,8% informou aumento de beneficiários diretos (pessoas relacionadas de alguma forma ao programa, com alguma participação geradora de renda na cadeia produtiva);
- 61% obteve através do programa aumento na renda e impacto local (geração e manutenção de emprego, aumento da renda familiar e da capacidade de consumo, aumento da arrecadação de impostos, quitação de dívidas).

A conclusão da pesquisa aponta para uma melhor condição de produzir e maior organização dos produtores para atender o varejo, com perspectivas de ampliação das instalações físicas e compra de novos equipamentos. Aspectos mais qualitativos, como reconhecimento por parte da comunidade, especialmente crianças e adolescentes, abertura de novos canais de comercialização, maior credibilidade e auto estima por colocar seu produto no mercado, também foram considerados relevantes.

### **5.2.3 Dificuldades e Desafios do Programa**

Na visão de Beatriz Queiroz, o Programa Caras do Brasil enfrenta algumas dificuldades que justificaram no início de 2006 sua mudança de reporte da área comercial do Grupo para a área de Relações Institucionais, passando a receber uma gestão ainda mais focada nas questões de desenvolvimento social. As principais são:

- Identificar e tornar o fornecedor apto a se cadastrar dentro dos pré-requisitos já apontados;
- Obter indicadores e dados estatísticos sobre o trabalho do artesão no Brasil, dados na maioria das vezes são desatualizados ou contraditórios;
- Lidar com o sistema de logística e distribuição no país que por razões como distância e meios de transporte elevam as taxas de frete causando a elevação do preço do produto desde o produtor;

- Conhecer e trabalhar o perfil do consumidor disposto a pagar pelo valor agregado, mas que pelo “momento emocional” da compra num supermercado, busca suprir suas necessidades de consumo ao menor preço, precisando ser convencido de que um produto artesanal naquele local tem um preço justo.

As metas previstas para 2006 relacionam-se especialmente a:

- Ampliar a região de comercialização dos produtos, inicialmente limitada ao Estado de São Paulo, bem como acrescentar às bandeiras de supermercado Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas a bandeira de hipermercados Extra.
- Ampliar o sortimento dos produtos e o número de fornecedores, possível desde que o programa esteja em hipermercados, onde o consumidor está num momento de compra mais preparado para comprar produtos de maior variedade e preço comparáveis a lojas segmentadas, como decoração, por exemplo.
- Atrair produtores mais próximos das lojas, simplificando o processo de logística e estimulando o consumidor com a informação de que o produto vem de um fornecedor local;
- Treinar equipes dos centros de distribuição para o recebimento de cargas bem menores que as habituais;

- Ampliar a comunicação com o cliente, que desconhece a iniciativa e a proposta do programa, como forma de torná-lo também um parceiro, mais que apenas o consumidor final.

Faltam maiores dados do impacto sobre os artesãos e as comunidades produtoras, sobre o desenvolvimento local, sobre o resultado dos acordos com os governos a respeito da eficácia das ações propostas em conjunto. Provavelmente este seja um dos maiores desafios a serem superados, de modo a consolidar a iniciativa e ampliá-la de modo significativo, utilizando a atuação geográfica da empresa, sua capilaridade e seu poder de penetração.

Mas não há dúvida sobre o potencial de crescimento coerente e consistente do “Caras do Brasil”, por sua total ligação com a operação do negócio da empresa, sendo um investimento com retorno e não um ônus ou despesa politicamente correta. Sob a ótica do desenvolvimento social, é uma iniciativa que se enquadra no sistema conhecido como fair trade ou comércio justo, relação comercial baseada em diálogo, transparência, respeito, justiça e desenvolvimento, que permite cooperação em nível de mercado ao invés da ajuda direta com ações sociais. Implica na abertura de novos mercados com formas alternativas de comércio e de acesso de pequenos produtores, como meio de promover justiça social.

O programa “Caras do Brasil” é uma parceria entre um investidor social privado e múltiplos parceiros, efetivamente está num contínuo de evolução, que irá acontecer à medida que o programa considerar as necessidades locais como parâmetro de avaliação, sem esquecer dos critérios empresariais como estratégia

comercial, valor agregado à imagem e cumprimento da visão da companhia, definida em seu planejamento estratégico.

### **5.3 Programa Estações de Reciclagem Pão de Açúcar / Unilever**

Implantado em 2001, o Programa Estações de Reciclagem começou como uma parceria entre empresas líderes em seus segmentos: o Grupo Pão de Açúcar, a primeira no ranking da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados e a Unilever, empresa presente no Brasil desde 1929, a maior fabricante de produtos de consumo e detentora de marcas como Omo, Lux, Hellmans, Kibon. De acordo com o relato das empresas, ambas, devido tanto à atividade produtiva como a de distribuição de produtos ao consumidor final, optaram por assumir sua responsabilidade quanto à recuperação e reciclagem de embalagens por elas comercializadas que, em geral, são descartadas no meio ambiente, com graves consequências presentes e futuras.

Com o programa as empresas propõem-se a responder em parte à necessidade de envolver a sociedade nas ações de preservação ambiental, por meio da mudança de hábitos e costumes individuais e coletivos. Alinhado a outras iniciativas de ambas as empresas nas áreas ambiental e de consumo consciente, o Programa Estações de Reciclagem tem como principais objetivos:

- Promover a educação ambiental de clientes e comunidades que vivem no entorno das lojas, de maneira orientada para a coleta seletiva e a reciclagem de embalagens pós-consumo.

- Conscientizar as comunidades para a questão ambiental, estimulando a adoção de novos hábitos individuais e coletivos, que contribuam para a formação de um meio ambiente mais saudável.
- Promover a inclusão social por meio da geração de emprego e renda associada a atividades de coleta, separação, enfardamento de resíduos recicláveis, como papéis, vidros e plásticos.
- Conscientizar clientes do Pão de Açúcar e as comunidades do entorno das lojas para reintegrar à cadeia produtiva os materiais coletados e separados, evitando o seu descarte no ambiente, gerando renda.
- Implantar, executar e aperfeiçoar modelos de negócios que respondam a demandas sociais, econômicas e ambientais, disseminando e estimulando a replicação de experiências bem-sucedidas.

### **5.3.1 Aspectos Operacionais**

Gestora executiva do programa, Sonia Regina Manastan, informa que o investimento anual no programa é de R\$ 1,6 milhões, divididos entre as duas companhias, que assumiram o compromisso de sua execução permanente. O início foi em três lojas da cidade de São Paulo, nas quais instalaram-se containeres coloridos para recolhimento de papéis, papelão, vidros, plásticos e metais. No mesmo ano de 2001, outras nove lojas da rede em São Paulo, Campinas e Santo André integraram-se ao programa. Gradativamente, o número de estações foi



aumentando, até chegar às 101 atualmente existentes, como indicado na tabela 4, incluindo ainda dados dos volumes recolhidos de materiais recicláveis.

Tabela 4 – Estações de reciclagem por lojas, Estado e volume

<b>Ano</b>	<b>Lojas</b>	<b>Estado</b>	<b>Volume</b>
2001	12	1	534 ton
2002	25	1	1500 ton
2003	35	2	2742 ton
2004	70	6	2518 ton
2005	101	6	2982 ton

Fonte: Desenvolvida pela autora com base em dados do Grupo Pão de Açúcar.

O Estado de São Paulo tem o maior número de lojas participantes, 67, distribuídas nas cidades de São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Campinas, Taubaté, Piracicaba, Campos do Jordão, Bauru, Santos e Guarujá. Os Estados do Ceará e Paraná possuem 12 e 11 lojas participantes, respectivamente nas cidades de Fortaleza e Curitiba. No Distrito Federal participam 5 lojas em Brasília, na Paraíba são 3 lojas em João Pessoa, no Rio de Janeiro são 2 lojas na cidade do Rio de Janeiro e em Pernambuco participa 1 loja em Recife.

Desde 2002, a Estação de Reciclagem tornou-se um equipamento obrigatório previsto já no orçamento de construção de todas as novas lojas Pão de Açúcar de terceira geração, chamando a atenção de seus diferentes públicos alvo sobre a questão ambiental relacionada à promoção do desenvolvimento sustentável.

Todo o projeto é desenvolvido em conjunto entre as duas empresas, mas a gestão e a operação ficam sob responsabilidade do Pão de Açúcar, pelo fato de as Estações de Reciclagem ficarem em suas lojas. Entre suas responsabilidades está

assim, disponibilizar espaços físicos para as estações e para áreas de estocagem dos materiais coletados, além de fornecer os materiais necessários e especialmente divulgar o programa na mídia impressa ou eletrônica.

Associada à presença física das Estações, todo um trabalho de comunicação é realizado no interior das lojas: a rádio interna e materiais de divulgação promovem a conscientização ambiental, sensibilizando os consumidores sobre novos critérios para a escolha dos produtos e incentivando a coleta. Sacolas com orientações sobre reciclagem levam a idéia da coleta seletiva para a casa dos clientes, convidados também a participar de atividades educacionais como palestras, exposições de arte reciclada e oficinas de arte com sucata, especialmente dirigidas às crianças, com objetivo de formação do consumidor do futuro.

Uma das iniciativas educacionais que mais deu resultado e aumentou significativamente a coleta nas lojas de supermercados Pão de Açúcar foi a implantação de sacolas coloridas com o padrão universal de material reciclável, verde para vidro, amarelo para metal, vermelho para plástico e azul para papel, além de contentores domésticos com as mesmas cores e finalidades.

O “ciclo da reciclagem” tem na parceria entre as organizações o seu ponto de destaque, mas tudo começa com o cliente que de forma consciente leva resíduos limpos, direto das residências, com um valor de mercado maior, quando comparado com outros resíduos contaminados, geralmente vindos das ruas.

Operando as Estações, há atendentes treinados denominados “Fiscais da Natureza”, na verdade cooperados com função educacional, de relacionamento com

os clientes e que recebem os materiais e fazem uma primeira separação. Em seguida, o lixo reciclado é retirado por uma cooperativa autônoma, casos de Campinas e Brasília, ou pela prefeitura que em todas as demais cidades tem um acordo de apoio ao projeto, neste caso operado por uma cooperativa associada.

A participação das prefeituras é bastante interessante para as cooperativas que recebem maior orientação e uma retaguarda legal no cumprimento de normas e de todas as exigências e determinações dos órgãos de controle ambiental e sanitário. A cessão de galpão da infra-estrutura necessária ao trabalho da cooperativa como galpão de triagem, equipamentos, água e luz, também é fundamental, pois viabiliza o trabalho de pessoas com pouco preparo e estrutura de organização e torna superiores tanto a condição de trabalho como a remuneração.

Para as empresas parceiras, é uma participação que significa economia de recursos que podem ser investidos em novas Estações, em função do apoio logístico e de transporte assumidos pelas prefeituras, que disponibilizam caminhões em quantidade suficiente para atender o cronograma de coleta.

### **5.3.2 Aspectos do Desenvolvimento Social**

O incentivo à reciclagem de embalagens pós-consumo por meio da instalação de pontos de coleta seletiva em lojas de supermercado e das iniciativas de educação ambiental é uma frente que coloca em parceria a indústria, o varejo e o consumidor, compartilhando entre eles a responsabilidade pelo descarte de parte dos resíduos sólidos resultantes desta cadeia de produção e consumo. Esta é na

verdade uma mudança cultural, de mentalidade e de comportamentos em prol de uma causa ambiental que interessa a todos.

Este conceito de responsabilidade compartilhada possibilitou a criação de 350 postos de trabalho diretos e indiretos, o que demonstra claramente a geração de trabalho e renda com foco na inclusão social. Os “fiscais da natureza” têm uma renda média de R\$ 400,00 ao mês e pertencem a cooperativas compostas muitas vezes por ex-moradores de rua ou dependentes químicos que têm entre 45 e 65 anos, faixa etária com maior dificuldade de colocação profissional.

Como seu treinamento é bastante voltado para o contato com clientes, acabam por se tornar uma referência na loja e por criar vínculos pessoais baseados na sua simpatia, presteza e disponibilidade em atender bem. O resultado é uma elevada e positiva rotatividade dos fiscais que são contratados em grande número pelas próprias lojas como atendentes ou operadores de supermercado, o que é para eles uma grande conquista, pois é um emprego com carteira assinada. A saída da marginalização, a organização em cooperativas, o reconhecimento e a abertura de novas oportunidades são um diferencial para estas pessoas.

Do ponto de vista da conscientização ambiental é significativo o número de mais de 10 mil toneladas de material reciclável coletado ao longo dos 5 anos do projeto. É um número reduzido frente à quantidade de lixo gerado nas grandes cidades, mas ele certamente faz parte de uma mudança cultural que acontece lentamente e é feita também de pequenas e constantes iniciativas.

Uma parceria desta natureza entre a indústria, o varejo, cooperativas de catadores e o poder público, implica num aprendizado e numa grande mudança de paradigmas. Sem assistencialismo, a iniciativa privada se envolve com organizações mais despreparadas, pouco organizadas e experientes na condução de negócios e projetos, associando-se a organizações públicas com uma dinâmica diferente, mais burocratizada e mais lenta. Já as prefeituras buscam de forma criativa a geração de empregos e renda para pessoas excluídas, atendendo ainda parte da demanda crescente em relação ao processamento de lixo reciclável.

### **5.3.3 Dificuldades e Desafios do Programa**

Como este é um programa de conscientização que implica numa estrutura e numa operação direta, com envolvimento de cooperativas e de prefeituras, é maior sua dificuldade de expansão, pois precisa combinar orçamentos, espaços físicos, organização das cooperativas, apoio e participação do poder público.

Com o programa em funcionamento, muitas vezes as empresas precisam subsidiar algum recurso financeiro para complemento das retiradas dos cooperados, em caso de queda acentuada da coleta dos materiais recicláveis, afinal, o movimento por parte do cliente exige real compromisso com a causa, pois além de separar o lixo em sua casa, ele deve se dispor a levá-lo até uma Estação de Reciclagem.

Os principais desafios são, assim, comunicação para conscientização e volume de material coletado, o que irão gerar ou não melhores condições de comercialização. Com os volumes atuais, as cooperativas diminuem os seus ganhos

pois dependem de intermediários entre elas e os compradores de papel, metal, vidro e plástico coletado. Um importante objetivo é aumentar o volume e a rentabilidade, interferindo neste processo de comercialização e viabilizando novas parcerias com as indústrias recicladoras.

#### **5.4 Programa Acordes – Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano**

No âmbito do Desenvolvimento Humano e Social proposto na atuação socialmente responsável do Grupo, o Instituto Pão de Açúcar realiza os investimentos sociais externos da empresa, com o objetivo de promover desenvolvimento humano por meio da educação de crianças e jovens de comunidades no entorno de suas lojas.

A educação de crianças e jovens foi definida como o foco principal da atuação do Instituto, por sua propriedade de ser a grande desencadeadora do círculo do desenvolvimento e da transformação do cenário social, numa proposta complementar ao papel no Estado na educação formal. Desde a constituição do Instituto em 1998, havia na empresa a consciência de que este deveria ser um investimento contínuo e de longo prazo, por não haver a menor possibilidade de avaliar a obtenção de resultados coletivos e de impacto social no curto prazo.

Constituído como uma empresa sem fins lucrativos do Grupo Pão de Açúcar, o Instituto apresenta dentro do seu plano estratégico, planos de trabalho e orçamentário anuais que, aprovados pelo Conselho Deliberativo do Instituto e pela Diretoria Executiva do Grupo, recebe a doação de recursos de seu mantenedor. Em sete anos de atuação, o Instituto investiu recursos nominais da ordem de R\$ 57

milhões especialmente na área de tecnologia educacional validada junto aos 54 mil crianças e jovens atendidos diretamente pelos programas educacionais.

Antes de serem concebidos, em 1998 foi realizada uma pesquisa dividida em duas fases, uma quantitativa com 16.188 e outra qualitativa com entrevistas em profundidade com 36 trabalhadores, todos eles da própria empresa, residentes na Grande São Paulo e agrupados por faixa de renda: até R\$ 500,00; de R\$ 501,00 a R\$ 850,00; de R\$ 851,00 a R\$ 1.500,00; acima de R\$ 1.500,00.

O objetivo da pesquisa era identificar necessidades dos trabalhadores de baixa renda com relação à educação de seus filhos, os segmentos de ação e atividades a serem realizados pelo Instituto, que para este público alvo fossem prioritários, despertassem motivação e interesse e contribuíssem com sua educação integral. As conclusões gerais apontaram que os trabalhadores:

- apesar das frustrações materiais, não apresentam revolta com relação à vida, mas sim o desejo de vencer e ascender, sentem-se gratificados por suas conquistas até então, são otimistas com relação ao futuro e batalhadores;
- valores familiares e união familiar (especialmente com a mãe trabalhando fora) têm muita importância, sobretudo na relação com os filhos, com quem os pais e mães buscam aprofundar a relação afetiva (atenção, amor e carinho), indo além dos cuidados básicos e não incorrendo no erro de uma educação fria e distante;

- esperam que a escola ensine, dê a formação acadêmica e o diploma, sem maiores expectativas com relação ao governo, considerado um provedor do ensino e da segurança;
- reconhecem, no entanto, que a capacitação dos filhos para a vida inclui uma educação complementar que diminua a precariedade cultural e social a que estão expostos;
- valorizam a participação da iniciativa privada na educação, como um acréscimo à educação formal, contribuindo em áreas que nem a família nem a escola pública tem conseguido suprir.

Neste sentido, suas maiores demandas foram:

- segurança para os filhos enquanto estão no trabalho;
- atividades de lazer além da tv e vídeo game e que não estimulem o envolvimento com drogas, violência ou sexualidade precoce;
- alternativas de convívio social, vida comunitária e desenvolvimento de relações inter-pessoais;
- educação integrada no contra turno da escola, em programas que desenvolvam o raciocínio, a atenção, a auto confiança, a sensibilidade, o trabalho em grupo e a disciplina, além de línguas e informática, para que possam a partir dos 16 anos competir no mercado de trabalho.



Estes dados foram a base para o desenvolvimento de uma proposta de educação integral onde o participante é considerado na sua totalidade, deve estar integrada à educação formal, mas não se esgota na escolarização, razão pela qual foram concebidos os programas educacionais que, a partir de 1999, por meio do complemento ao ensino fundamental, música, esporte, cultura e inclusão digital, entre outras metas, trabalham a qualificação educacional e preparação profissional de crianças e jovens com idades de entrada no Instituto entre 7 e 18 anos. O conjunto de programas foi sendo aperfeiçoado desde então e constituiu a tecnologia educacional do Instituto, ilustrada pela figura 4.

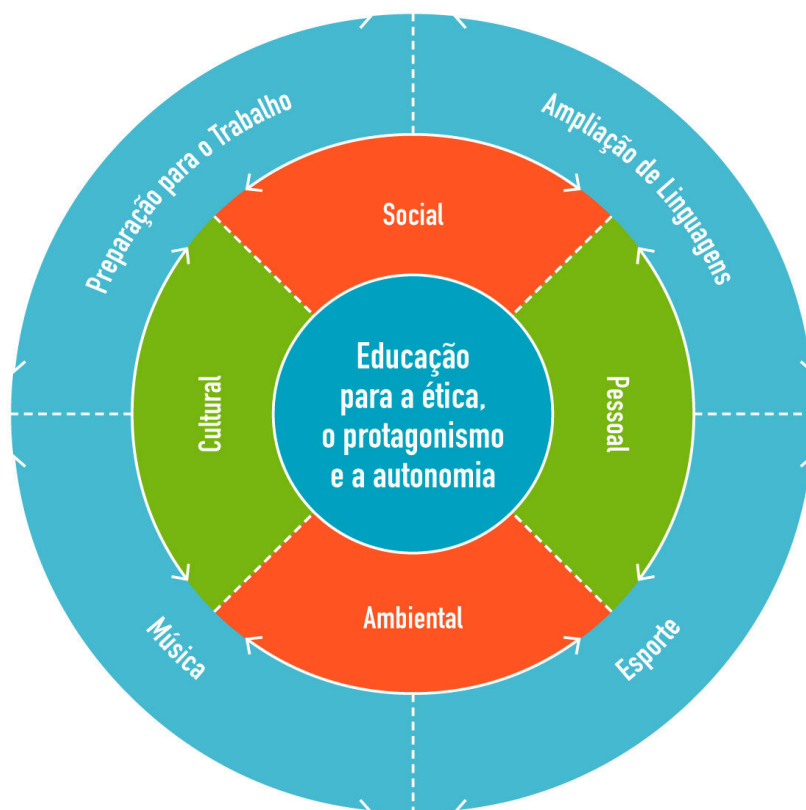


Figura 4 – Tecnologia Educacional do Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano

Fonte: Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano

No centro, está o lema, na prática uma diretriz comum a todos os programas, que é a educação para a ética, o protagonismo e a autonomia. A partir dele, os educadores trabalham quatro dimensões, independente da faixa etária do participante ou do conteúdo, que assume posição importante, mas não prioritária dentro da concepção de aprendizagem que vê o participante como agente.

A dimensão pessoal, a partir de um conhecimento de si mesmo, de sua ação no mundo e de suas expectativas para o futuro, funciona como um elemento desencadeador na busca de novos patamares de qualidade de vida. É voltada para valores universais e para a formação de um indivíduo que se valoriza e se destaca em seu meio social por um referencial sólido no campo afetivo e cultural e que faz da ética um lema de vida.

A dimensão social busca a construção de uma visão coletiva e crítica da vida social como base de toda a conduta humana, para o relacionamento e o convívio grupal, onde o meio é um fator motivador para conquistas individuais, coletivas e para a convivência com diferenças. Normas grupais, formação de times solidários, grupos de arte, cultura e comunicação proporcionam situações de aprendizagem do coletivo e no coletivo e permitem a auto-percepção como sujeito histórico capaz de assumir compromissos e responsabilidades sociais.

A dimensão cultural enfatiza a vida em sociedade como um jogo de espelhos, que ora mostra a riqueza de uma comunidade, ora aponta para o direito que cada cidadão tem de conhecer novos caminhos. Concilia o respeito à tradição e o olhar para a modernidade, possibilitando a visão global e a ação local e ampliando a

capacidade da criança e do jovem de criar e expressar suas idéias e sentimentos por meio de vivências culturais de naturezas diversas.

A dimensão ambiental possibilita que temas ligados aos direitos humanos e à cidadania sejam abordados como questões sociais, políticas, econômicas e culturais. A dinâmica dos direitos humanos está ligada às condições da vida em seu aspecto ambiental, numa nova ética do sujeito com o seu meio “total”, cabendo também a ele a responsabilidade pela ação, prevenção e solução de problemas; cada um é parte do meio e por isso deve ser um “usuário” responsável nos mais diferentes contextos.

Do lema e das dimensões abrem-se, então, quatro categorias de programas, adequadas às necessidades identificadas e a cada faixa etária: ampliação de linguagens, esporte, música e preparação para o trabalho.

Desta forma, a Tecnologia Educacional tem seu lema e dimensões operacionalizados por meio de cada categoria de programas, num formato que pretende ser dinâmico e interessante para o participante, de modo que ele tenha a oportunidade de ingressar no Instituto entre 7 e 18 anos de idade, percorrendo um percurso formativo de longo prazo, seja numa mesma categoria, seja migrando de uma categoria para outra. Quanto mais cedo for sua entrada, maior será a possibilidade de opções de categorias, maior será a aprendizagem e a possibilidade de interferência positiva nos rumos da sua vida (quadro 1).

Quadro 1 – Grade de Tecnologia Educacional

GRADE DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL				
	Ampliação de Linguagem	Esporte	Música	Preparação para o Trabalho
7 anos		* Atletismo 10 Créditos Duração 1,5 anos		
8 anos				
9 anos		* Atletismo 10 Créditos Duração 1,5 anos		
10 anos				
11 anos	* Música e Expressão * Corpo e Saúde * Estratégia para solução de Problemas I 30 Créditos Duração 1,5 anos	* Atletismo 30 Créditos Duração 1,5 anos		
12 anos				
13 anos	* Estratégia para solução de Problemas II * Arte e Criatividade II * Comunicação, Expressão e Internet I 30 Créditos Duração 1,5 anos	* Atletismo 30 Créditos Duração 1,5 anos	Iniciação Musical 20 Créditos Duração 1 ano	
14 anos			Desenvol Musical 20 Créditos Duração 1 ano	
15 anos				Aprofund. Musical 20 Créditos ano Duração mínima: 2 anos
16 anos	* Arte e Criatividade II * Comunicação, Expressão e Internet II 20 Créditos Duração 1 ano		Ensino Coletivo	
17 anos				
18 anos				
19 anos				
20 anos				Orquestra Jovem
21 anos				
22 anos				
23 anos				
24 anos				
Certificação	Diploma IPA 4 anos = 80 créditos	Diploma IPA 6 anos = 80 créditos	Diploma IPA 4 anos = 80 créditos	Diploma Senac + IPA 80 créditos

Fonte: Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano

A principal estratégia do Instituto reside numa dinâmica simples que tem se intensificado: ser produtor e depois distribuidor de tecnologias sociais a partir de suas unidades, centros educacionais próprios instalados em lojas do Grupo Pão de Açúcar, elementos de ligação direta com o negócio da empresa. Todos eles têm localização central nas cidades escolhidas, facilidade de acesso por transporte público e área disponível para a instalação de salas de aula, laboratórios de informática, salas de música, áreas de convivência e anfiteatro quando o espaço permite.

Denominados Casas, atualmente são seis centros educacionais em funcionamento nas cidades de São Paulo, Osasco, Santos, Rio de Janeiro, Taguatinga e Fortaleza, operando como laboratórios de desenvolvimento, aplicação e validação dos programas educacionais em quatro dos atuais quinze Estados do Brasil em que atua o Grupo. A previsão é até 2012 o Instituto expandir sua atuação para todos eles, através de implantação de mais quatro unidades próprias e através de parcerias que potencializem a execução das tecnologias sociais.

Esta tecnologia começou a ser transferida, especialmente a partir de 2003, em escala para ONGs e instituições públicas, num movimento que pretende criar uma grande rede de influência e transformação social. A expansão através da replicação e multiplicação dos programas, com ampliação da capacidade de atendimento é um dos principais indicadores de impacto social de programas desta natureza e do nível de desempenho do Instituto.

Dentro do categoria Música, o Programa Acordes é uma destas tecnologias, tendo começado nas Casas do Instituto a partir de 1999 e se expandindo por meio de parceria a partir de 2003.

#### **5.4.1 Aspectos operacionais**

A proposta do Programa é promover a educação integral com a utilização da música como ferramenta de desenvolvimento humano, considerando que ela é uma das mais elevadas formas de cultura, lazer, interação social e de expressão dos vários sentimentos e emoções que podem traduzir a tradição cultural de um povo.

Ele acontece em diferentes versões em função das características regionais, mantendo-se a estrutura básica e características do programa – aprendizado coletivo resultando na formação de uma orquestra ao final do primeiro ano – mas buscando-se uma adequação aos ritmos e instrumentos de cada região. No Rio de Janeiro, o resultado é a orquestra de Música Popular Brasileira, em Fortaleza, é a Orquestra Acordes Terra do Sol, e em Brasília, é a Orquestra de Metais e Percussão.

Em São Paulo, a proposta resulta na formação de uma orquestra de Cordas a partir do aprendizado de música erudita. Historicamente, porém, ele tem sido desenvolvido entre as classes sociais economicamente favorecidas, criando uma prática elitista que corresponde à idéia equivocada que ela é difícil de se ouvir e aprender, um privilégio de poucos.

A idéia do programa é, contrapondo-se a este equívoco, contribuir para a formação de crianças e jovens de 10 a 18 anos, alunos do ensino fundamental ou

médio, através do aprendizado de instrumentos de cordas (violino, viola, violoncelo e contrabaixo) de forma rápida e prazerosa, do ensino da história da música e apreciação de seus compositores, além de promover o enriquecimento cultural e o desenvolvimento da qualidade de vida. Aprender a tocar um instrumento e assim, ter a oportunidade de participar de uma orquestra tem grande significado em termos de cultura e socialização.

Tais resultados são possíveis em função da estratégia de realização dos programas do Instituto: sua equipe própria se encarrega da gestão, das diretrizes educacionais gerais, da destinação de recursos, da implantação e coordenação das Casas, enquanto uma empresa especializada no conteúdo proposto se encarrega de sua execução. Esta é uma forma de terceirização que envolve, porém, uma parceria de princípios e compromisso com a educação e com o jovem.

No caso do Programa Acordes, a empresa executora é “Acordes para as Cordas Produções”, cujos responsáveis, a musicista Renata Jaffé e o maestro Daniel Misiuk desenvolvem o método Jaffé de ensino coletivo de instrumentos de cordas.

Em 6 anos de trabalho, de 1999 a 2005 e em três cidades, São Paulo, Campinas e Santos, o programa atendeu 2.410 participantes sem nenhuma prática musical anterior no ensino coletivo dos quatro naipes durante dois anos, sendo que cerca de 30% deles teve continuidade no nível avançado, de um ano, onde cada naipe teve aulas em grupos menores no primeiro semestre, e aulas individuais no segundo semestre. Já em 2006, está havendo um ajuste da duração do programa, agora realizado em três níveis: iniciação em um ano, desenvolvimento em mais um

ano, e orchestra em no mínimo dois anos. Seja por interesse ou talento, vai acontecendo um “filtro” que naturalmente seleciona os participantes de um nível para outro.

A partir de 2003, os resultados expressivos das apresentações públicas foram aproximando os objetivos de expansão e multiplicação das tecnologias sociais do Instituto Pão de Açúcar com os interesses da Prefeitura de São Paulo em colocar em funcionamento programas culturais nos recém inaugurados CEUs – Centros de Educação Integrada.

Construídos sob grande polêmica, se estariam recebendo recursos que deveriam ser direcionados à escola formal, os CEUs chegaram com a proposta de oferecer não apenas escola de educação infantil e ensino fundamental, mas também oferecer a toda comunidade atividades culturais, esportivas e de lazer em regiões carentes e mais periféricas da cidade, sem acesso aos eventos privados e sem oferta de equipamentos públicos.

Foi firmada, assim, uma parceria entre a Prefeitura, o Instituto Pão de Açúcar e o Banco Santander para implantação do programa “Acordes no CEU”, numa versão compacta do “Acordes Pão de Açúcar”, mas empregando a mesma proposta, metodologia e estrutura, numa garantia de resultados e impacto sobre as comunidades atendidas. Esta era a responsabilidade e papel do Instituto Pão de Açúcar na parceria, coordenador geral do “Acordes”, cabendo ao Banco Santander a compra dos instrumentos musicais e à Prefeitura a disponibilidade do espaço público, cessão de equipe administrativa e principalmente, realização institucional do programa.



Numa proposta piloto, o programa começou em quatro dos vinte e um CEUs, Butantã, Jambuí, Cidade Dutra e Perus, dirigido a crianças e adolescentes de 11 a 18 anos, matriculados entre a 5ª e 8ª série do ensino fundamental ou no ensino médio da rede pública de São Paulo. A adesão foi imediata, as turmas rapidamente formadas, numa clara demonstração do interesse e da busca das comunidades mais carentes por alternativas de qualificação educacional e ampliação cultural. Nos anos de 2003, 2004 e 2005, participaram 2.250 crianças e adolescentes.

Os alunos freqüentam as turmas de ensino por um semestre e aprendem a tocar um dos instrumentos em formato de orquestra desde o primeiro dia de aula. Ao final do primeiro semestre realizam uma apresentação para o público do CEU. A partir do 2º semestre, aqueles que se destacam e têm interesse em continuar, passam por uma seleção para integrar os ensaios da orquestra. O repertório da orquestra percorre todas as fases da história da música, seus compositores e estilos, trilhas sonoras e músicas “pop”. Para a orquestra são previstas duas apresentações no ano para o público do CEU. A cada semestre, duas novas turmas de ensino são abertas, de forma a multiplicar o acesso dos jovens ao programa e alimentar a quantidade de integrantes na orquestra e sua permanente continuidade.

#### **5.4.2 Aspectos do Desenvolvimento Social**

O contato com a música e com os espaços culturais que ela proporciona, traduz-se em mudanças positivas e significativas nas vidas dos jovens: sua visão de mundo adquire outras perspectivas, o círculo de relacionamentos ganha outros contornos, o nível de qualidade de vida e de oportunidades são ampliados. Estudar música implica ainda, dedicação, empenho, concentração, disciplina, trabalho em

equipe, conduzindo a mudanças nas atitudes e comportamentos dos jovens, que desenvolvem maior maturidade, responsabilidade e critério na escolha de suas atividades, formam outro círculo de amizades, desenvolvem novas habilidades de convivência e convívio com diferenças, vislumbram melhor seu futuro.

Pesquisas qualitativas realizadas periodicamente com os participantes indicam um efetivo crescimento das crianças e adolescentes, quando colocados frente a outros jovens da mesma faixa etária e condições de vida. Apesar das limitações culturais em que vivem, constata-se uma relação mais otimista com a vida, reconhecem seu crescimento intelectual, sensorial e moral, sentem-se mais fortalecidos e preparados, com maior auto-estima, iniciativa, melhor nível de relacionamento e convivência nos diferentes grupos, melhor visão da sociedade e conseqüentemente, melhor percepção do mundo.

No Programa Acordes, isto se dá principalmente pela dinâmica que prevê um resultado concreto e um ganho de habilidades e competências em função da orquestra. Na versão completa realizada na Casa do Instituto Pão de Açúcar, já a partir do primeiro ano do nível básico, o jovem pode vir a participar da orquestra, formada por 40 integrantes em função do seu nível de aprendizado e interesse, além de um talento musical que possa ter se manifestado. Atualmente são duas orquestras principais com integrantes titulares e suplentes, nas cidades de São Paulo e Santos, que realizam apresentações para um público da mesma faixa etária em escolas públicas, teatros municipais de bairro e nas principais salas de concertos da cidade, como o teatro Municipal e a Sala São Paulo.

O número de apresentações, 120 em 6 anos surpreende menos que o número de espectadores alcançados, cerca de 60 mil, especialmente por se tratar em sua grande maioria, de crianças da rede pública de ensino. A série “Recreio nas Férias” das escolas públicas municipais, nos anos de 2001 a 2004, foi uma das mais marcantes por ter levado durante as férias escolares de julho crianças a realizarem atividades culturais no centro antigo de São Paulo, incluindo visita monitorada ao Teatro Municipal e apresentação da Orquestra Acordes Pão de Açúcar.

Na versão compacta realizada nos CEUs, ao final do semestre a orquestra começa a ser formada e a realizar suas primeiras apresentações públicas. Com o programa funcionando em quatro CEUs, são quatro orquestras que tem se apresentado individual ou coletivamente. Dois anos depois de iniciado o programa, a apresentação mais marcante aconteceu no final de 2005, na inauguração da árvore de natal no Ibirapuera, para um público superior a 10.000 pessoas que percebeu o alcance desta proposta educacional, seja para os jovens, como para si mesmo.

Com isto, um outro grupo de objetivos é atingido, relacionados ao público espectador, que também pode aprender um pouco sobre a música e seus compositores, desde os barrocos, clássicos, até os românticos e mais contemporâneos. Apresentações didáticas, estimulantes e prazerosas promovem o acesso à música, o contato com os instrumentos de cordas que formam uma orquestra e suas características, disseminam o gosto pela música e pela apreciação musical, criando um público apreciador de concertos que passa a enxergar que a música clássica não é só para elites, pode e deve ser ouvida e apreciada por qualquer público em todas as faixas etárias.

Outro resultado significativo é observado junto às famílias que passam a ser público cativo das apresentações, apoiando e manifestando seu “orgulho” por ter um membro da família em condição de destaque, literalmente aplaudido pelas novas competências desenvolvidas. O programa acaba sendo um fator de estreitamento das relações familiares.

Tudo isso diz respeito, porém, a um aspecto mais imediato e visível junto ao grupo participante, mas há outro tipo de resultados perceptíveis no longo prazo, com efeito transformador da realidade social, já que se trata de uma iniciativa que democratiza as oportunidades de desenvolvimento humano.

Grande parte da população brasileira urbana de jovens, mesmo escolarizada, tem um déficit em sua formação básica, seja pela qualidade de ensino, seja pela educação complementar à escola formal. Já é senso comum que uma das alternativas mais estratégicas para o desenvolvimento é o investimento na educação dos mais jovens, o que pode dar conta da complexidade de inserção numa economia globalizada, da diminuição das desigualdades sociais e da elevação do nível de exercício da cidadania e de participação democrática das pessoas.

A educação como condição transformadora fica concretamente visível a partir do momento em que os jovens começam a abrir outro campo de possibilidades, como aqueles que após sua participação no programa, entram em universidades de música, se não públicas como a USP, com bolsas parciais ou integrais, em função de seu nível de conhecimento. Mesmo não tendo o objetivo de profissionalização, muitos deles acabam por descobrir seu interesse e talento musical, iniciando uma carreira até então sequer considerada, prosseguindo com estudos particulares

subsidiados pelos ganhos que começam a ter como músicos semiprofissionais. Importante ponto de destaque é a passagem de alguns deles do status de aluno para o de professor: nos CÉUS, os professores são ex-alunos, supervisionados pelos especialistas no método de ensino.

#### **5.4.3 Dificuldades e Desafios do Programa**

O primeiro desafio é transformar em prática pedagógica os resultados da pesquisa inicial realizada pelo Instituto Pão de Açúcar com as famílias, que apontaram aquilo que mais lhes interessava, de acordo com sua própria vida, história, expectativas e visão de futuro. De alguma forma, falavam de suas esperanças e sonhos, retratados em seus filhos e viabilizados através da educação não formal, necessária e significativa na descoberta de potenciais e de outras possibilidades de futuro.

Realizar o programa nas Casas do Instituto implica em um atendimento direto que valida o método e os resultados obtidos junto a um número expressivo de participantes, porém reduzido quando confrontado com a grande quantidade de adolescentes e jovens que poderiam potencialmente fazer parte de uma iniciativa como essa.

Outro grande desafio foi, por isso, a extensão do programa por meio da parceria com a Secretaria Municipal de Educação, transformando-o numa política pública que conta com a infra-estrutura municipal em termos de equipamentos, instalações e profissionais administrativos e de apoio. A parceria firmada já demonstrou seu potencial desde 2003, especialmente por ter tido continuidade

mesmo com a mudança de prefeito, mostrando que bons programas e parcerias dependem menos da continuidade política e mais da efetividade da ação, promovendo mudanças no conteúdo de políticas públicas e na forma de sua organização.

Pelo fato de ser realizado em equipamentos públicos recém inaugurados e de excelente nível e com os materiais e instrumentos necessários, não houve nenhum tipo de dificuldades quanto a recursos, que foram completados pelos professores e metodologia e gestão, disponibilizados pelo Instituto. Sem dúvida, estavam presentes as condições necessárias para sua implantação e continuidade.

Desafio maior será a ampliação do programa para todos os demais CÉUS, agregando aos atuais quatro, os dezessete restantes, exigindo um comprometimento mais significativo dos parceiros, elevando o número de participantes para 4.200 ao ano, frente aos 800 anteriores. Em final de março de 2006, foi assinado o convênio para a ampliação (Prefeitura da Cidade de São Paulo, 2006), que implica no mesmo investimento do Instituto em termos financeiros, suficiente para a gestão do programa e sua coordenação técnica e pedagógica em todos os locais, cabendo agora à Prefeitura o investimento na contratação dos professores.

É uma parceria importante, pois amplia o compromisso da Prefeitura com um programa já validado pelo Instituto, que vai além da doação de recursos de qualquer natureza, caracterizando-se como uma ação pautada nas competências e nos papéis que cada um dos lados desempenha na sociedade.

## **5.5 Uma análise das parcerias**

O potencial de crescimento dos Programas Caras do Brasil e Estações de Reciclagem pode ser ampliado se eles estiverem mais associados a políticas públicas, se mais articulados com iniciativas como a do Projeto da Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local.

Desenvolvido pelo Instituto Cidadania com o objetivo de sistematizar e avaliar as iniciativas existentes de desenvolvimento local e identificar medidas para minimizar entraves à multiplicação de experiências, o Projeto abrange um programa de estudos e debates sobre as dificuldades dos brasileiros em romperem as dificuldades do imobilismo e buscarem melhorias das condições de vida e produtividade da população através de dinâmicas próprias e locais, o que pode ser a partir de um bairro, município, região, população ribeirinha, cidade de médio porte, consórcio intermunicipal, conjunto de populações articuladas.

O plano de trabalho do Projeto prevê pesquisas, atividades de levantamento de dados primários (entrevistas, oficinas temáticas e seminários), avaliação de obstáculos encontrados por promotores de iniciativas de desenvolvimento local, para subsidiar a elaboração final do documento do projeto. Essas atividades são realizadas independentemente pelas entidades participantes, como Sebrae, Rede de Tecnologias Sociais - RTS, Instituto Pólis, Instituto Brasileiro de Administração Municipal - IBAM, Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES, Instituto Ethos, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, Organização Internacional do Trabalho – OIT, articuladas entre si, garantindo-se a troca de experiências e resultados.

A idéia é que ao final sejam apresentadas propostas de políticas públicas tecnicamente formalizadas e juridicamente fundamentadas em campos específicos como financiamento, tecnologia, informação, comunicação, capacitação, desenvolvimento institucional, emprego e inclusão social e sustentabilidade.

É uma oportunidade de diálogo e troca de experiências sobre desenvolvimento local, pois o Brasil necessita de projetos capazes de diminuir a dívida social. Para se chegar ao desenvolvimento busca-se equilíbrio das necessidades populacionais, ambientais e produtivas, articulando crescimento econômico e inclusão social, elevação da qualidade de vida e sustentabilidade ambiental.

De uma maneira específica, porém prática e objetiva, os Programa Caras do Brasil e Estações de Reciclagem dão sua contribuição ao desenvolvimento local, estimulando a formação de capital social e o crescimento da economia solidária, que desde 2000, vem ganhando força no Brasil.

No final de 2005, havia neste modelo 13.455 iniciativas identificadas em levantamento do Ministério do Trabalho e Emprego, mais que o dobro que todas as iniciativas desse tipo vistas no país até o final da década de 90, quando chegavam a 5.224. Entre os motivos para o crescimento da economia solidária estão: baixa renda da população, crescimento do desemprego e a busca por soluções para superá-lo, ações de movimentos sindicais e organizações não governamentais que deram suporte e mostraram esta nova alternativa de geração de oportunidades de trabalho e renda. Nessa linha, vem crescendo nos últimos anos atividades ligadas à reciclagem de lixo, à produção agrícola solidária e ao artesanato (Salgado, 2005).



Se associados à políticas públicas de redução de tributos e linhas de créditos especiais, iniciativas de associações comunitárias, cooperativas, micro e pequenas empresas podem ser ainda mais alavancadas por propostas de investimento social privado, como os Programas Caras do Brasil e Estações de Reciclagem.

Por sua vez, o Programa Acordes democratiza a cultura, está ligado a políticas públicas educacionais em âmbito municipal e oferece uma oportunidade atraente e produtiva de aprendizagem e lazer no próprio bairro. Ao invés de estarem expostos a fatores de risco como violência, uso de drogas, sexualidade precoce, ou mesmo ociosidade, crianças e jovens podem usar o seu tempo de forma a superar a limitação de alternativas e oportunidades de desenvolvimento, própria de regiões periféricas e mais carentes da cidade.

Ao dar acesso a novos conhecimentos e possibilitar a ampliação do universo cultural e das referências e visões sobre a vida, um programa educacional interfere no desenvolvimento humano, influenciando seus outros dois parâmetros de avaliação, a geração de renda e a melhoria do padrão e expectativa de vida. Crianças e jovens melhor educados têm mais oportunidades de ingressar no mercado de trabalho e de transferir suas conquistas no mínimo para suas famílias, mas todos os dados identificados até aqui através de pesquisas com os participantes, dão conta de resultados qualitativos individuais.

A falta de avaliação sistemática impede uma efetiva avaliação de impacto dos três programas apresentados, mas ainda assim, é possível afirmar que são uma forma de incentivo ao desenvolvimento sustentável por não fazerem parte de políticas assistenciais, mas sim de políticas articuladas entre os setores sociais,

promotoras de aprendizagem e de reais mudanças no repertório individual e coletivo, seja em forma de postura de cidadania e exercício de direitos, conhecimento, trabalho, renda. São programas diferenciados dentro da realidade empresarial, e do ponto de vista da gestão social, têm características de inovação e flexibilidade, pois podem ser implantados de forma descentralizada e adaptável, desde que respeitada a espinha dorsal de sua concepção.

São programas que ainda não tem uma escala ao menos proporcional à atuação geográfica do Grupo Pão de Açúcar, mas é importante que com eles, a empresa está sendo agente de desenvolvimento sustentável, numa visão de longo prazo, em função do período desde a implantação e das perspectivas de continuidade. Com o programa Estações de Reciclagem, investe no capital natural, voltado ao meio ambiente e à reciclagem, como forma de compromisso com o impacto da atividade comercial sobre os recursos naturais. Com os programas educacionais do seu Instituto, especificamente o programa Acordes, investe em capital humano, no jovem e na educação. Com o programa Caras do Brasil, investe em capital social, incentivando a articulação de comunidades e as pessoas a serem protagonistas e buscarem soluções cooperativas.

O mais importante, porém, é o investimento articulado com outras instituições e setores sociais, de maneira a ampliar a capacidade da ação com os mesmos recursos, numa real produtividade, conceito aplicável aos negócios, mas também pertinente ao setor social. Certamente, os mesmos resultados não seriam possíveis com uma atuação isolada, que teria menor legitimidade, menor apropriação e validação internas e menor reconhecimento institucional.

## CONCLUSÃO

*“Se começamos com certezas, terminamos na dúvida; mas se nos contentamos em começar com dúvidas, terminamos na certeza”.*

Francis Bacon

Hoje está sendo criado um novo capitalismo, que pressupõe uma responsabilidade social não mais motivada por pressões externas, numa prática legal e filantrópica, e sim um outro referencial, que vai além das exigências legais e parte para a contribuição ao desenvolvimento sustentável, traduzido pelas empresas na prática do “triple botton line”, ou o atendimento às três dimensões da sustentabilidade representadas pelo triplo “P”: Profit, People, Planet.

Na visão mais moderna do papel das empresas, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são preocupações genuínas, traduzidas na sua prática de responsabilidade social corporativa, e não um simples modismo. Há muito de marketing, mascarando práticas promocionais com pouca fundamentação e profundidade, uma “embalagem” para coisas confusas, ainda uma idéia de “boa vontade” das empresas. Mas muitas delas já optaram pela organização estratégica da sua ação para o desenvolvimento sustentável, havendo potencial para um crescimento coerente e consistente, com total ligação com a operação do negócio, sendo um investimento com retorno e não um ônus ou despesa politicamente correta.

Responsabilidade social faz parte desta estratégia, e como postura e valor, deve ser compartilhada entre todas as áreas e executivos. A gestão profissional da responsabilidade social corporativa caminha, como no estudo apresentado, para a

inter-relação com a sociedade, para a participação em uma “governança social”, não rígida e hierarquizada, mas dinâmica, flexível e cooperativa. Parcerias sociais traduzem este conceito, pois articulam acordos institucionais da empresa com governos e sociedade civil.

Parceria faz sentido dentro do investimento social destes três atores ou agentes de desenvolvimento, onde domina a lógica da rede, do capital social e da cooperação. Mas mais que um conceito, parceria social retrata a vida da sociedade, onde acontecem articulações cotidianas com fins de negociação, informação, decisão e solução de problemas coletivos.

Para o Grupo Pão de Açúcar, parcerias sociais têm se mostrado eficazes por:

- permitirem a obtenção de resultados mais significativos que com uma atuação isolada;
- permitirem uma atuação em maior escala com basicamente o mesmo investimento;
- não exigirem o desenvolvimento de competências outras que não aquelas ligadas ao seu negócio;
- viabilizarem um investimento social contínuo e mensurável, com objetivos e indicadores sociais, e com reflexos na imagem institucional;

- favorecerem a aproximação das comunidades de seu entorno, bastante variado devido à dispersão geográfica da empresa;
- envolverem temas ligados diretamente à operação do negócio ou aos valores da sua cultura.

Acredito que este é um caminho irreversível, não mais uma obrigação, condição de sobrevivência ou um diferencial competitivo da empresa; é uma forma de redução de riscos e geração de valor; começa a ser uma condição básica e um critério de avaliação de desempenho a partir das três dimensões da sustentabilidade; é motivo de reconhecimento do investidor e do mercado consumidor.

Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa são, no entanto, conceitos mais claros do ponto de vista ideológico ou acadêmico; na verdade, ainda há muito que aprender sobre como interferir na redução de desigualdades e nas dimensões da sustentabilidade. O desafio é transformar conceitos em práticas e reduzir a distância entre entendimento, decisão e implementação.

O primeiro ponto a entender é que ao investir em questões de interesse público, uma empresa está investindo nela mesma. O segundo é decidir qual será seu foco de atuação, sobre o qual poderá exercer influência e controle, planejando um investimento contínuo e sistemático, de modo a obter resultados verificáveis por indicadores quantitativos e qualitativos. Isto significa passar da zona de preocupação com o panorama geral, tendências globais, quadro social, econômico, financeiro e

partir para a ação a partir de sua própria realidade local. Uma gestão profissional de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa, com diretrizes, objetivos e indicadores são condição para que a empresa tenha foco, concentração e resultados proporcionais ao investimento.

Há alguns anos existem indicadores de mercado para a área do investimento social privado e da responsabilidade social corporativa, bem como índices financeiros e empresariais de sustentabilidade, que podem ser vistos como claros sinais de consolidação destas novas áreas de pesquisa e estudo. O fato é que não só a empresa, mas também o investidor e o mercado querem fazer avaliações numa perspectiva de longo prazo. Têm interesse em saber se a empresa terá longevidade gerando valor para os acionistas e para a sociedade em que produz e vende, pois já sabem que a gestão de riscos sociais e ambientais aumenta o valor da empresa e que *“empresas bem avaliadas sob a ótica da sustentabilidade têm um desempenho melhor nas bolsas”* (Nogueira, 2004).

Apesar de normalmente os indicadores mais utilizados serem os econômicos e os financeiros, investidores já têm um olhar crítico ao atendimento das necessidades dos stakeholders, comprovado pela criação de fundos como o Dow Jones Sustainability World Index da Bolsa de Nova Iorque e do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial na versão brasileira da Bolsa de Valores de São Paulo.

Este tipo de avaliação desperta no mercado financeiro interesse crescente por novos instrumentos de análise e previsão de valor dos negócios, solidificando-se a relação entre sustentabilidade corporativa e criação de valor para o acionista. Assim,

relatórios de sustentabilidade são cada vez mais utilizados como parte da análise do desempenho corporativo, pois com informações mais completas, investidores têm um panorama mais fidedigno das condições financeiras da empresa e ficam menos sujeitos a fatos e informações inesperadas.

A carteira de empresas listadas pela primeira vez no ISE e divulgada em dezembro de 2005 foi composta por 28 empresas, sendo que 60,71% delas pertence ao setor de intermediação financeira e 15,27% ao setor de energia elétrica. Na visão de Gonzalez (2005) esta não foi uma surpresa, pois os lucros do setor financeiro levam a uma cobrança da sociedade em prol de uma gestão socialmente responsável; em se tratando do setor elétrico, uma força motivadora da responsabilidade social corporativa é a própria agência reguladora ABRADEE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica), que dissemina conceitos e desenvolve premiação relacionada à responsabilidade social.

O Grupo Pão de Açúcar não foi classificado nesta primeira edição do ISE, certamente por ainda ter um caminho a percorrer até adotar mais amplamente os conceitos de sustentabilidade em sua gestão. A análise do estágio em que se encontra comparativamente a outras empresas, poderá ser um parâmetro de incremento de sua atuação, se este for seu interesse.

O nível de informação por parte dos consumidores, o acesso às tecnologias de informação, economias emergentes assumindo um papel global, governos em todo o mundo cada vez mais interessados em relatórios de sustentabilidade, a rede de fornecedores interligada numa escala internacional, são outras contribuições para

que indicadores de aspectos econômicos, ambientais e sociais sejam criados, aperfeiçoados e gradativamente aceitos.

Indicadores como este têm se tornado mais que instrumentos de controle e fiscalização externa, mas também têm sido úteis como instrumentos de gestão interna, utilizados pelos executivos e administradores para integrar áreas tradicionalmente isoladas, abrindo diálogos internos, identificar problemas junto a fornecedores, comunidades, agentes reguladores, bem como oportunidades de diálogo externo e ação sobre questões que envolvem reputação e marca. Além disso, a administração tem a possibilidade constante de avaliação da contribuição da empresa além da perspectiva financeira, podendo desenvolver uma visão de longo prazo e uma proposição de valor da empresa, o que interessa sem dúvida para sua permanência no mercado e longevidade.

Esta também é a linha adotada pelo GRI – Global Reporting Initiative, organização internacional criada em 1997 pelo CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies e pelo PNUMA, Programa ambiental das Nações Unidas, que estabeleceu um modelo internacional de relatório de sustentabilidade, estimulando empresas em todo o mundo, especialmente as líderes de cada segmento, a adotá-lo.

O objetivo do GRI é de elevar os relatórios de sustentabilidade ao mesmo nível que os relatórios financeiros publicados anualmente pelas empresas há mais de 50 anos, de modo a fornecer informações sociais e ambientais de suas atividades, bem como oferecer aos investidores e ao mercado de maneira geral, formas de avaliação e comparação entre diferentes empresas. Estas aderem aos



indicadores GRI por sua livre opção, mas isto tem se tornado um diferencial competitivo em termos de ética e governança, o que as tem levado a investir no desenvolvimento e adotar este modelo de relatório.

Ele é um dos modelos mais evoluídos, através do qual as empresas comprometidas com o “triple botton line” podem demonstrar o seu desempenho no campo econômico, ambiental e social. O número de empresas que o utilizam tem sido crescente; dados de 2004 (Instituto Ethos, 2005) indicam que entre as cerca de 2000 empresas que já adotaram relatórios de sustentabilidade, 130 empresas em 21 países adotam o modelo GRI, especialmente estimulados pela Organização das Nações Unidas, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Conselho Europeu de Ministros, Comissão Européia e Fórum Econômico Mundial.

No Grupo Pão de Açúcar, o referencial do GRI foi adotado pela primeira vez na elaboração do Relatório Social de 2004, com a principal vantagem de ter integrado diferentes áreas e executivos da empresa no processo de levantamento e análise de informações, até então mais dispersas.

O que se apreende deste movimento de exposição e validação das práticas de responsabilidade social corporativa adotadas pelas empresas é que há um interesse por mecanismos de auto-regulação, transparência e mesmo reconhecimento público do valor de sua atuação, seja pelos ganhos institucionais, seja pelos benefícios dos públicos atendidos.

Sem dúvida, indicadores e índices são ferramentas que acompanham as atividades corporativas e oferecem uma forma de contabilidade com informações

relevantes, não só das condições financeiras e dos ativos tangíveis da empresa, mas também dos ativos intangíveis como capital humano, ambiental, social, marca e reputação, expressos principalmente pelos resultados das parcerias sociais construídas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e parcerias** – mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.

ANDERY, Maria Amália; RUBANO, Denize Rosana; SAVIOLI, Márcia Regina; ZANOTTO, Maria de Lourdes Bara; PEREIRA, Maria Eliza Mazzilli; MOROZ, Melania; GIANFALDONI, Mônica Helena Tieppo Alves; MICHELETTO, Nilza; GIOIA, Silvia Catarina, SÉRIO, Tereza Maria de Azevedo Pires. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**, São Paulo/Rio de Janeiro: EDUC, Espaço e Tempo, 2001.

ABN AMRO Real. Valores humanos e econômicos, juntos. **Relatório de Sustentabilidade**, mai., 2005.

BAKAN, Joel. **The Corporation: the pathological pursuit of profit and power**. New York: Simon e Schuster, 2005.

BANCO MUNDIAL, Disponível na Internet em: <http://www.worldbank.org>, Acesso em 23 de out., 2005.

BARBOSA, Fernando de Holanda. Medidas de concentração. **Revista de Econometria**, abr., 1981, p. 31-53.

BAUTZER, Tatiana. Banco Mundial destaca papel da desigualdade no subdesenvolvimento, **Jornal Valor Econômico**, 21 de set., 2005, p.A9.

BOYER, Carl Benjamin. **História da matemática**, São Paulo: Edgar Bluncher, São Paulo, 1996.

BRASIL, **Agenda 21**. MMA – Ministério do Meio Ambiente, Brasília, 2000, 1.

BRASIL, **Relatório de Desenvolvimento Social**. BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Rio de Janeiro, 2000, 2.

CANDELORI, Roberto. Atualidades: o Consenso de Washington e o neoliberalismo. **Jornal Folha de S. Paulo**, Folha Online, Educação, 14 de nov., 2002, Disponível na Internet em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u11503.shtml>, Acesso em: 30 de nov., 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**, São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHIQUELTO, Marcos; VALENTIM, Bárbara; PAGLIARI, Estéfano. **Aprendendo física**, São Paulo: Scipione, 1996.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CROOK, Clive. The Good Company – A Survey of Corporate Social Responsibility, **Revista The Economist**, 22 de jan, 2005, p. 3-16.

DANTAS, Fernando. Globalização acentua as diferenças no mundo. **Jornal O Estado de S. Paulo**, B6 Economia, 26 de ago., 2005, p. B6.

DONALDSON, Thomas. Definindo o valor de fazer bons negócios. **Jornal Valor Econômico**, 7 de jul., 2005, Caderno Governança Corporativa, p. 2-3.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**, vol.1. Petrópolis: Vozes, 2002, 1.

DOWBOR, Ladislau. Governabilidade e descentralização. **São Paulo em Perspectiva**, Fundação Seade, vol. 10, n. 3, 1996, p. 21-31.

DOWBOR, Ladislau. **O mosaico partido**: a economia além das equações. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

DOWBOR, Ladislau. **Parcerias e alianças: o bom senso na gestão social**. Projeto de Pesquisa não publicado desenvolvido para a UNICEF, 2002, 2.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro** – os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker** – a administração. São Paulo: Nobel, 2001, 1.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker** – a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001, 2.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker** – o homem. São Paulo: Nobel, 2001, 3.

ESA - DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, **World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2003 Revision**, Population Division, Disponível na Internet em: <http://esa.un.org/unpp>, Acesso em: 01 nov., 2005.

EUGÊNIO, Nancy Franco. **A contribuição do varejo para o desenvolvimento sustentável de produtores comunitários**. Trabalho de conclusão do curso de Pós Graduação em Gestão de Responsabilidade Social Corporativa, Curitiba: Fundação Getúlio Vargas, 2004

EVb – Erklärung von Bern, **Dichierazione di Berne**. Disponível na Internet em: <http://www.evb.ch>, Acesso em 23 de fev., 2006.

FRANCO, Augusto de, A nova Sociedade Civil e seu papel Estratégico para o Desenvolvimento in LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Aníbal (orgs). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível na Internet [www.domcabral.org.br](http://www.domcabral.org.br) , Acesso em: 04 dez., 2005.

GIANETTI, Eduardo. **Felicidade**, São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GIFE. **Guia sobre parcerias e alianças em investimento social privado**. São Paulo: Centro de Referência Patrícia Bildner, 2003.

GIFE. Rede GIFE on line. **Terceiro Setor nos EUA é comparável a 6ª economia mundial**. Disponível na Internet em [http://www.gife.org.br/print/redegifenoticias\\_print.php?codigo=7043](http://www.gife.org.br/print/redegifenoticias_print.php?codigo=7043), Acesso em 14 de mar., 2006.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZALEZ, Roberto Souza. O ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, o IGC – Índice de Governança Corporativa e o Brazil Day. **Revista RI – Relações com Investidores**, n.94, dez., 2005.

GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2003.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível na Internet em [www.grupopaodeacucar.com.br](http://www.grupopaodeacucar.com.br), Acesso em 27 de jan., 2006.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo natural**, São Paulo: Cultrix, 2002.

HENDERSON, Hazel. **Além da Globalização**. São Paulo: Cultrix, 2003.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita, São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Aspectos demográficos - informações gerais**, DPE - Departamento de População e Indicadores Sociais. Divisão de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Projeto UNFPA/BRASIL (BRA/98/P08) - Sistema Integrado de Projeções e Estimativas Populacionais e Indicadores Sócio-demográficos, 1998.

INSTITUTO AKATU. **O que é consumo consciente**. Disponível na Internet em: <http://www.akatu.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=9>, Acesso em: 20 de nov., 2005.

INSTITUTO CIDADANIA. **O que é o Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local**. Disponível na Internet em: <http://www.desenvolvimentolocal.org.br/projeto/interna.php?id=12>, Acesso em 01 de mar., 2006.

INSTITUTO ETHOS. Guia de compatibilidade de ferramentas. In: **Ferramentas de gestão**: empresas e responsabilidade social. São Paulo: Ethos, 2005.

JORNAL FOLHA DE S. PAULO. **Retrato do Brasil**: levantamento do IBGE, 3º caderno, 20 de abril, 2000, p. 1.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle, São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNTZ, Rolf.. Igualdade é o novo lema do Bird, **Jornal O Estado de S. Paulo**, 21 de set., 2005.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. São Paulo: EDUC, 1997.

MARINI, Caio e MARTINS, Humberto Falcão. Um governo matricial: estruturas em rede para gerar resultados de desenvolvimento in LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Aníbal (orgs). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.

McINTOSH, Malcom; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. **Corporate citizenship** – successful strategies for responsible companies. Grã-Bretanha: Financial Times Pitman Publishing, 1998.

MEDEIROS, Marcelo. Crescer é bom, redistribuir é preciso, **Jornal Valor Econômico**, 16, 17 e 18 de set., 2005, Fim de semana, p. 8-9.

MELO NETO, Francisco e FROES, Cesar. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C.. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MORAES, José Gealdo Vinci de. **Manual do candidato**: história geral contemporânea (século XVIII-XX), Brasília: FUNAG, 1996.

NOGUEIRA, Ricardo Pinto. Investidor quer sustentabilidade. **Harvard Business Review**, dez., 2004, p.51-52.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

OLIVEIRA FILHO, Kepler de Souza Oliveira e SARAIVA, Maria de Fátima Oliveira. **Isaac Newton**. UFRGS, Astronomia e Astrofísica, Disponível na Internet em: <http://astro.if.ufrgs.br/newton/>, Acesso em 28 de out., 2005.

PAULANI, Leda Maria; BRAGA, Márcio Bobik. **A nova contabilidade social**, São Paulo: Saraiva, 2000.

PEREIRA JR., José de Sena. **Cúpula mundial sobre desenvolvimento sustentável, realizada em Johannesburgo, na África do Sul**. Relatório Especial, Brasília: Consultoria Legislativa., 2002.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **O papel do PNUD e os objetivos de desenvolvimento do milênio**, Disponível na Internet em: [http://www.pnud.org.br/odm/papel\\_pnud/](http://www.pnud.org.br/odm/papel_pnud/), Acesso em 23 de out., 2005, 1.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Renda cai e Brasil continua em 63º no IDH**, Disponível na Internet em: [http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=1445elay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=1445elay=pde), 07 de set., 2005, Acesso em 23 de out., 2005, 2.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, Revisão Técnica de Jorge A. Garcia Gomez, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.. Em busca do novo. **Revista HSM Management**, n. 7, ano 2, mar./abr., 1998, p. 6-12.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. **Notícias** Disponível na Internet em: [www.prefeitura.sp.gov.br](http://www.prefeitura.sp.gov.br), Acesso em 29 de mar., 2006.

PRINGLE, Hamish e THOMPSON, Marjorie. **Marketing social**. São Paulo: Makron Books, 2000.

PUTNAM, Robert. **Making democracy work**: civic tradition in modern Italy Princeton: Princeton University Press, 1993.

QUILICI, Rosangela Bacima. Uma nova ética empresarial. **Revista Brasil Responsável**, n. 5, ano 1, out., 2004, p. 14.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUILLÉ d'ORFEUIL, Henri. **Economia Cidadã**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SACHS, Ignacy. O desenvolvimento sustentável: do conceito à ação. De Estocolmo a Johannesburgo. In DOWBOR, Ladislau e TAGNIN, Renato Arnaldo (Orgs). **Administrando a água como se fosse importante**: gestão ambiental e sustentabilidade, São Paulo: Senac, 2005.

SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K., LIST, Regina, TOEPLER, Stefan, SOKOLOWSKI, S.. **Global civil society**: dimensions of the nonprofit sector. Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

SALGADO, Raquel. Economia solidária multiplica-se no século XXI. **Jornal Valor Econômico**, 07 de dez., 2005, p. A 14



SAYAD, João e SILBER, Simão Davi. Comércio Internacional, IN: PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco A. Sandoval (Org.) et al. **Manual de Economia**, São Paulo: Saraiva, 2002.

SOLOMON, Robert. **A melhor maneira de fazer negócios**. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

SPINK, Peter. Parcerias e alianças com organizações não estatais in SPINK, Peter, BAVA, Silvio Caccia e PAULICS, Veronika (orgs). **Novos contornos da gestão local: conceitos em construção**. São Paulo: Pólis; Programa Gestão Pública e Cidadania / FGV-EAESP, 2002.

STIGLITZ, Joseph. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

TENANI, Paulo. A chave de todas as portas. **Jornal Valor Econômico**, 3, 4 e 5 de out., 2003, Fim de Semana, p.12-13.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip e MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1994.