

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ESTUDO DE CASO DE TRÊS ORGANIZAÇÕES GAÚCHAS*

Vitor Liberman**

Rosinha da Silva Machado Carrion***

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo analisar as dificuldades encontradas em três organizações gaúchas em suas ações sociais junto à comunidade. A revisão bibliográfica sinaliza que as empresas vêm atuando de forma cada vez mais estratégica na área social. Contudo, em sua relação com o setor social, elas enfrentam múltiplas dificuldades de ordem econômica e legal relacionadas à gestão. Para a consecução deste trabalho, foi estudado casos múltiplos de natureza qualitativa e modelo exploratório. Foram realizadas entrevistas com os gestores sociais das três organizações pesquisadas, para confirmar se o que a literatura aponta como dificuldade vem, de fato, sendo percebido pelas empresas nas suas práticas sociais junto às comunidades. Concluiu-se que algumas das dificuldades já foram superadas pelas empresas estudadas. Outras dificuldades ainda continuam entretendo o desenvolvimento de ações sociais: carência de informações estruturadas e confiáveis sobre o setor social; dificuldade de gerenciar o trabalho voluntário; desconfiança entre os atores e instituição, no que se refere à formação de parcerias envolvendo o Estado, o setor privado e o terceiro setor; ausência da cultura de avaliação e falta de recursos humanos qualificados.

Palavras-chave: Gestão social. Responsabilidade social. Ações sociais. Empreendedorismo social.

Abstract: This article presents the goal of analyzing the difficulties found in three organizations from Rio Grande do Sul in their social actions along with the community. The bibliography review signals that the companies have been acting more and more strategically along with the social field. However, in their relation with the

* Os autores agradecem ao CNPq, cujo apoio viabilizou a realização da pesquisa e o presente artigo.

** Mestre em Administração pelo PPGA da Escola de Administração da UFRGS.
E-mail: liberman@vanet.com.br

*** Professora do Programa de Pós Graduação em Gestão/PPGA-UFRGS.
E-mail: carrion@ea.ufrgs.br

Análise	Porto Alegre	v. 17	n. 1	p. 119-138	jan./jul. 2006
---------	--------------	-------	------	------------	----------------

social sector, they face multiple difficulties of economic and legal order, related to management. To the consecution of this work, a multiple case strategy of qualitative nature and exploratory model was carried through. Equally, deep interviews were made with the social managers of the studied three organizations in order to confirm if what the literature points out as difficulties has, in fact, been realized by the companies in their social practices along with the communities. The research concludes that some of the difficulties were already overcome by the studied companies. However, great part of the difficulties continues representing an obstacle to the development of social actions.

Key words: Social management. Social responsibility. Social actions. Social Entrepreneurship.

JEL Classification: M14 – Corporate Culture and Social Responsibility.

1 Introdução

As épocas são marcadas pelas formas específicas da humanidade dar conta dos problemas enfrentados, de tal forma que seria possível correlacionar as teorias organizacionais com os fatos socio-históricos. Assim, conforme Freitas (1991), na década de 1950 os estudiosos da gestão privilegiaram em seus estudos a administração por objetivos; nos anos de 1960, o foco esteve centrado na estrutura organizacional; a valorização da estratégia teve início nos anos de 1970; e, por fim, a ênfase na cultura organizacional predominou durante os anos de 1980. Nesse sentido, conforme a autora, cada período corresponde ao que ela qualifica de “discurso forte”.

Para Salamon e Anheier (1997, p. 6) a “proliferação das organizações da sociedade civil pode chegar a ser (...) a maior inovação social do século XXI”. Discurso esse que tem levado a uma multiplicidade de estudos articulados por um objetivo comum: a erradicação dos problemas sociais que afligem a totalidade dos países e, em especial, o Brasil. É dentro dessa perspectiva que nos propomos investigar a participação de um ator específico: as organizações, para as quais além da busca do lucro, vêm investindo de forma inovadora na área social.

Motivadas por razões políticas, estratégicas e humanitárias, as organizações do segundo setor, e em especial as grandes empresas (Tomei, 1984), procuram inovar em sua relação com a sociedade civil promovendo ações sociais que

fogem do viés assistencialista. Uma das evidências, nesse sentido, é a criação de institutos, fundações ou através de seus próprios departamentos (como *marketing* ou recursos humanos), atuando no desenvolvimento de atividades específicas na área social (Schomer, 2000).

Cresce o número de empresas que parecem acreditar que seu papel de produzir, gerar empregos e pagar impostos deve ser expandido. Ashley et al. (2002) chamam à atenção para o fato de que conviver em ambientes crescentemente complexos e politizados exige dos gerentes incorporar, para além de suas preocupações ordinárias, o envolvimento da empresa na busca de soluções para os problemas sociais. Ainda segundo esse autor, obedecer às leis e produzir lucros já não é mais suficiente. Para Fernandes (1994), a necessidade das organizações de negócios participarem da vida social advém de diversos fatores, dentre os quais o enfraquecimento do poder estatal, os elevados níveis de pobreza e miséria, e a cobrança, por parte da sociedade, de um posicionamento ético das empresas. Para ele, a democratização dos anos de 1990 trouxe mais do que a “abertura” econômica para a sociedade; ela exigiu também um reposicionamento do papel da empresa.

Tenório (2001, p. 7) chama à atenção para o agravamento da questão social. Às vésperas da virada do século, defrontamos com o crescimento das desigualdades sociais – acirradas pelo fenômeno da globalização, que cria riquezas na mesma magnitude que acentua a pobreza dos excluídos do processo – e com a constatação de que o Estado, supostamente o remediador desses males, tem sido ineficaz como promotor de maior justiça social.

Paralelamente assiste-se à deterioração dos serviços públicos e das políticas sociais que beneficiam um contingente cada vez menor da população. Esse efeito, combinado com a estagnação, a inflação, ajustes e crises do serviço público, resultaram no aumento da miséria. Pochmann (1998) afirma que, nos anos de 1990, o emprego no Brasil sofreria as consequências de uma política desfavorável à ocupação, a ausência de políticas adequadas de bem-estar social e de um sistema democrático de relações de trabalho. Para o autor, a partir dessa época houve uma mudança de sentido entre o nível de atividade e o emprego, entre o investimento e o desemprego.

Ao contrário do que vinha sendo observado durante a década de 1980, o registro de taxas positivas no comportamento do PIB e dos investimentos a partir de 1993 pouco alterou a posição do emprego, regular e regulamentado, e a taxa de emprego, situadas no patamar da última recessão (1990/92). Apesar de o PIB do Brasil ter registrado uma variação positiva acumulada em 41% nos últimos 17 anos, o nível nacional de emprego regular e regulamentado caiu 6,7%, e a taxa de procura por emprego aumentou 77,3% (Pochmann, 1998).

A desigualdade da distribuição de renda por sua vez, aumentava a riqueza de uma minoria, acompanhado do empobrecimento da grande parte da população. Segundo Salama e Valier (2000, p. 196):

[...] os dois extremos na escala de renda, os extremamente pobres e os 5% mais ricos, continuam se afastando cada vez mais um do outro: alguns progredem levemente, mas sofrem em cheio a diminuição dos gastos sociais – reduzidos desde o Plano Collor em 1990 e em lento crescimento a partir do Plano Real – e permanecem extremamente pobres; outros, por sua vez, enriquecem ainda mais com a liberalização dos mercados [...].

Outro elemento relacionado a esse quadro refere-se à atividade privada. Com a abertura das fronteiras, as empresas passaram a ter que competir em nível de igualdade com organizações multinacionais que se estabeleciam fortemente em território nacional.

Conforme Dupas (2000), os efeitos provocados pela onda da globalização, cujo início se evidenciou na década de 1980, trouxeram profundas transformações nos cenários econômicos, políticos e sociais de todos os países. A integração do mercado financeiro, o crescimento do comércio internacional e a crescente presença das empresas transnacionais, se, por um lado, favoreceu ou incentivou a livre iniciativa como mola propulsora do “progresso”, por outro, terminou por ocasionar, arbitrariamente, mudanças estruturais em vários países, cujos reflexos são presenciados a um custo social elevado. Em meio a esse cenário de exclusão social, aumento da pobreza e competição acirrada consolida-se à imagem de um consumidor mais exigente, com menos recursos para investir, com várias opções de compra (devido à abertura das fronteiras

brasileiras), posicionando-se criticamente frente às iniciativas empresariais que comprometessem o meio ambiente ou que desconsiderassem os direitos humanos.

Conforme pesquisa realizada pelo Instituto Ethos Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com o jornal Valor Econômico, junto ao público consumidor brasileiro, cujos dados foram divulgados em 2002: 22% afirmaram que prestigiavam ou puniam empresas pelo seu comportamento social, 31% levaram em conta, na hora da compra, as práticas sociais das empresas e 24% compraram seus produtos ou falaram bem da empresa para outras pessoas. Entretanto, o dado mais significativo aponta que 19% afirmaram deixar de comprar produtos por considerarem a empresa irresponsável socialmente. Face a esse quadro, capacidade tecnológica, capacidade produtiva e certificados de qualidade não bastam como diferencial competitivo, e as empresas começam a enxergar a necessidade de uma participação mais direta em assuntos que, até então, não faziam parte dos interesses dos negócios (Martinelli, 1997).

É importante ressaltar que a participação empresarial no campo social assume uma característica complementar e não de substituição ao que é disponibilizado pelo Estado. Conforme Ricardo Young, em entrevista à Revista Empreendedor (2003. p. 9), “(...) responsabilidade social ajuda que a sociedade civil organizada combata as desigualdades sociais e possa juntamente com o governo acelerar o enfrentamento dessas desigualdades”. Configura-se, então, um novo tipo de relacionamento das empresas privadas com a sociedade civil, em especial com as entidades não governamentais, visando contribuir de forma mais responsável para a solução das desigualdades sociais.

Segundo Maximiano (2000), existia implicitamente um sentimento empresarial em retornar à comunidade parte do lucro aferido nos “anos gloriosos do capitalismo”¹ em função da exploração² do seu meio ambiente. Para Davis (1975), as

¹ Para mais detalhes sobre os 30 anos gloriosos do capitalismo, ver Azeredo (1998) ou Ferreira (2000).

² Exploração entendida no sentido de utilização de recurso natural sem a devida preocupação em reposição. Ligado ao conceito de desenvolvimento social sustentável, onde a empresa adota uma postura de desenvolvimento a longo prazo, permitindo à geração futura a utilização dos mesmos recursos naturais.

empresas, no desempenho de sua missão, se utilizam de um grande volume de recursos da sociedade, em contrapartida, espera-se que elas utilizem esses recursos em favor do coletivo. Para dar conta desse complexo desafio, muitas empresas têm criado institutos e fundações objetivando aproximar-se com mais eficácia do campo social. Por desconhecerem a identidade do setor social, no decorrer da década de 1990 entidades representativas das empresas são criadas para auxiliá-las em suas práticas sociais, sobretudo junto ao ambiente externo, ou seja, em suas ações junto à comunidade. Em 1995, foi fundado o GIF, atualmente denominado GIFE³ (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), órgão representativo desses organismos. No ano de 1998, nasceu o Instituto Ethos Empresas e Responsabilidade Social, em São Paulo, que mais tarde ampliaria o conceito da participação empresarial para um foco mais estratégico, trazendo para o debate o conceito de responsabilidade social empresarial.

Estudos sobre a prática das empresas na área social são intensificados e, conforme Peliano (2001) aumenta o interesse da sociedade brasileira em conhecer as motivações e as conseqüências do crescente envolvimento das empresas privadas na área social. Igualmente, institutos e instituições de pesquisa (Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE e Rede de Informações para o terceiro setor – RITS) começam a mapear as ações empresariais e o montante investido pelas empresas. Enfim, nota-se especial atenção às questões relacionadas com a gestão social das empresas. Seguindo essa tendência e reconhecendo a crescente participação empresarial no campo social, pretende-se analisar as dificuldades encontradas pelas empresas nas suas ações sociais.

³ O Grupo de Institutos Fundações e Empresas é uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1995 na Cidade de São Paulo, composta por institutos, fundações e empresas que investem recursos, de forma estruturada e sistemática, na área social no Brasil.

2 Ações sociais junto à comunidade: a atuação empresarial e as dificuldades enfrentadas

2.1 Participação empresarial brasileira no campo social a partir da década de 1990

Conforme Corrêa (1997), as primeiras discussões sobre investimento social privado surgiram no início do século XX. Na década de 20, Follet (1997) apresentou um amplo espectro de questões relativas à comunidade que deveriam ser observadas pelos empreendedores. Entretanto, foi a partir da década de 1950, através da tradução para vários idiomas da obra *Social Responsibilities of the businessman* (Bowen, 1953), que o tema começou a tomar corpo. Um primeiro reflexo foi a difusão, nas décadas de 1960 e 1970, da temática da participação empresarial no campo social, a qual foi acompanhada de outras questões, igualmente novas, como o movimento feminista e a defesa da natureza (Corrêa, 1997). A tentativa de conceituar a forma de participação das empresas no campo social tem sido objeto de amplo debate e de uma pluralidade de tipologias. A partir da década de 1990, o envolvimento da empresa com questões sociais ganhou novos contornos (Schomer, 2000).

Conforme Ferreira e Passador (2002), foi principalmente por ocasião da Rio-1992⁴ e do debate em torno do balanço social, que os empresários começaram a preocupar-se com uma ação social mais responsável. Foi nesse período que essa ação social passou também a apresentar um foco mais estratégico, além de sua característica filantrópica tradicional. Para Martinelli (1997), as empresas são organismos vivos e, ao longo do tempo, incorporam novos procedimentos para se adaptarem às novas realidades e garantir, assim, sua sobrevivência. De acordo com ele, há pelo menos uma década as empresas vêm se preocupando em ampliar seu papel dentro da sociedade, de modo a ir além da geração pura e simples de riqueza. O autor aponta que essa crescente demanda pode estar associada não só a motivos de obrigação social, mas também a questões de natureza estratégica.

⁴ Conferência realizada em 1992, no Rio de Janeiro, com o objetivo de discutir o desenvolvimento sustentável e reverter o atual processo de degradação ambiental. Ficou conhecida como Rio-92.

Assim, os ingredientes clássicos (relação custo benefício, qualidade total, reengenharia) parecem não ser mais suficientes para assegurar vantagens competitivas no contexto globalizado. Assim, a aproximação de algumas empresas de suas comunidades pode também estar sinalizando, ou evidenciando, uma preocupação de natureza estratégica, ainda que não necessariamente seja a única razão para a adoção de um programa de atuação comunitária.

No Brasil, conforme (Peliano, 2001), o número de empresas que realizam ações sociais em favor da comunidade, além de expressivo, vem crescendo muito a partir da década de 1990. Esse fenômeno, porém não é de todo inédito na história empresarial brasileira. Segundo Paula e Rohden (1996), as contribuições das empresas brasileiras para a área social são antigas e não chegaram a ser de conhecimento público devido ao baixo interesse das próprias empresas e da mídia de modo geral na sua divulgação. Alguns estudos, por exemplo, apontam registros de 1910, quando o Laboratório Fontoura desenvolveu uma campanha nacional contratando Monteiro Lobato, produzindo um livreto, cujo personagem era o *Jeca Tatu*, e que alcançou a espantosa tiragem de um milhão de exemplares. Embora existam registros da contribuição das empresas brasileiras, de fato foi a partir da última década do século XX que se presenciou o crescimento acentuado da participação do setor privado em ações sociais.

Para Peliano (2001), o crescente envolvimento das empresas privadas brasileiras em ações sociais estaria relacionado à confluência de vários processos, entre os quais, a crise econômico-social que sucedeu à abertura da economia, ao final da década de 1990; a privatização das empresas estatais; a redução da capacidade de atuação do Estado; bem como ao fortalecimento da sociedade civil, cujo ápice se deu com o movimento das “Diretas Já”. Fernandes (1994) cita o estudo da Arco (1992)⁵ assim como o trabalho realizado por Landim (1993), reforçando a idéia de que a propagação do conceito de investimentos privados na área social se deu na década de 1980, tendo o seu *momentum* nos últimos anos.

⁵ Trabalho pioneiro sobre filantropia empresarial no Brasil, iniciado e apoiado pela Fundação Interamericana.

A Tabela 1 mostra que mais de 60% das entidades filiadas ao GIFE foram criadas entre as décadas de 1980 e 1990. Em que pese um número superior de organizações instituídas nos anos de 1980, o reflexo de seu crescimento de fato começaria a ser percebido na década seguinte. Conforme pesquisa coordenada por Landim (1999), entre 1991 a 1999 ocorreu um incremento de 43,4% no número de vagas oferecidas pelo setor não lucrativo. O crescimento, conforme o estudo aponta, superou a média de todos os segmentos da economia brasileira.

Tabela 1 – O desenvolvimento da filantropia empresarial no Brasil

Década	Números de Organizações	%
1930	2	6,25
1950	4	12,50
1960	3	9,38
1970	4	12,50
1980	13	40,63
1990	6	18,74
Total	32	100,00

FONTE: Fundação Emílio Odebrecht, 1993. Apud Fernandes, 1994.

A década de 1990 trouxe também outros elementos que permitem associar o envolvimento maior das empresas pelos problemas da sociedade. Conforme Peliano (2001, p. 34), “... aumenta a consciência dos empresários com respeito à necessidade de olharem além de seus próprios negócios e preocuparem-se, também, com o acúmulo de tantas carências”. É dentro desse contexto de competição globalizada que o investimento social privado passa a ser percebido como diferencial competitivo. Empresas socialmente responsáveis despertariam maior atenção dos consumidores e aperfeiçoariam seu relacionamento com a comunidade vizinha obtendo ganhos de produtividade pela maior satisfação dos seus empregados. Essa é, pelo menos, a tese de alguns autores.

Conforme Mestriner (2001), a combinação entre pobreza, exclusão social e o crescimento da complexidade das relações sociais, num quadro que começava a ser influenciado pelos ventos da globalização, produzia múltiplos fatores de

pressão e instabilidade. Com o Estado apresentando sinais de esgotamento, as empresas começaram a reconhecer a necessidade de uma atitude empresarial mais responsável frente às desigualdades sociais. Soma-se, assim, à gravidade da pobreza e à precarização do trabalho, um desafio estratégico para a empresa. A situação ideal é, entretanto, que essa “responsabilidade” – em parte consolidada pelas ações sociais – esteja cada vez mais articulada à atividade principal da empresa. Ou seja, que não resulte de um processo aleatório, como era até pouco tempo (Carta Capital, 2003).

2.2 Gerenciamento social: as dificuldades encontradas pelas empresas na sua relação com a comunidade

Transformar o agir voluntarista em agir estratégico não é, entretanto, tarefa fácil. Inúmeras dificuldades se apresentam às empresas que desejam atribuir à sua participação no campo social, o caráter de um “investimento social” (Carrion e Garay, 2000). A primeira decorre da falta de conhecimento sistematizado, teórico e prático, sobre o funcionamento de parcerias e alianças (Fischer, 2002). Entende-se que tal conhecimento seja imprescindível para unir competências dos três setores, num ambiente sinérgico, desde que não comprometa as identidades de cada setor (empresarial, estatal ou social). Para a autora, a dificuldade de colaboração reside na relativa pouca experiência que os três setores têm em desenvolver alianças profundas e estratégicas uns com os outros. Acrescenta-se a isso a necessidade de ocorrer a confiança entre os atores envolvidos, sem a qual fica comprometida a possibilidade de colaboração. Conforme Mello Neto e Froes (2001), esta dificuldade inicia ainda na fase de identificação dos parceiros que a empresa escolhe para o desenvolvimento de suas ações.

Franco (2002) reforça a importância do estabelecimento de parcerias ao apontar que a capacidade de desenvolvimento das organizações da nova sociedade civil depende, cada vez mais, das suas relações com o Estado e com o mundo empresarial. Segundo o autor, nenhum desses agentes, isoladamente, pode ser capaz de promover o desenvolvimento da sociedade.

Conforme Kofi Annan⁶, “(...) a globalização inclusiva deve ser construída sobre a grande força do mercado, mas sozinho não vai realizá-la. Ela exige um esforço amplo para criar um futuro compartilhado baseado em nossa humanidade comum em toda a sua diversidade” (Conjuntura Econômica, 2003, p. 39). Resta, entretanto, saber como construir um relacionamento pautado pela confiança, pela colaboração, e que preserve as características de cada instituição envolvida. Conforme Carrion e Garay (2002), a necessidade do estabelecimento de parcerias se justificaria na medida em que alguns programas, ainda que movidos por ideais humanitários, obedeceriam à lógica de um corpo técnico, por vezes altamente qualificado, mas sem visão prática da realidade, muito distante das reais necessidades sociais das comunidades carentes. A segunda razão, igualmente importante, é a baixa quantidade de informações estruturadas e confiáveis sobre o terceiro setor: o modo de funcionamento, as competências desenvolvidas e os resultados obtidos pelas organizações da sociedade civil (Fischer, 2002). O terceiro setor, por sua vez, apresenta-se em processo de construção de sua identidade. Não há um padrão único conceitual, o que se é compreensível dada a amplitude do setor, e a complexidade do terceiro setor, que abrange as dimensões social, política e econômica, dificulta as tentativas de análise. Entretanto a falta de informações acarreta uma insegurança mútua entre o meio empresarial e o setor social.

Fischer e Falconer (1998) associam a insegurança dos investidores privados à dificuldade de definir critérios de monitoramento e de avaliação das atividades realizadas pelas entidades que apóiam. De acordo com o guia da boa cidadania da *Revista Exame* (2003), cerca de 60% das empresas brasileiras participa ativamente da área social, o que totaliza um investimento da ordem de R\$ 2,5 bilhões. Entretanto, quando questionadas sobre o resultado alcançado com a aplicação do capital investido, poucas são capazes de responder com dados concretos. Assim, conforme o referido guia, apenas 2% monitoram a destinação dos recursos investidos e

⁶ Secretário Geral da Organização das Nações Unidas (ONU).

avaliam sua efetiva contribuição para melhoria das condições de vida da população; 86% afirmaram apenas destinar verbas, enquanto o restante informa acompanhar informalmente, e sem metodologias precisas, o uso do recurso aplicado.

Carrion e Petinelli (2002) ampliam o debate chamando à atenção para as dificuldades associadas à carência de mão-de-obra com qualificação específica para trabalhar na área, bem como a perda de foco das entidades apoiadas por empresas, em decorrência da ausência de um planejamento estratégico das ações. As autoras apontam, ainda, a associação entre problemas na gestão dos investimentos sociais privados e a frustração da expectativa de desenvolvimento de novas competências dos colaboradores em função do trabalho voluntário. Outro fator que pode estar comprometendo as expectativas de retorno, por parte da empresa, é a dificuldade de incorporar à formação de gestores e dirigentes as noções de ética e responsabilidade social.

Conforme Mello Neto e Froes (2001), o que falta às empresas é uma prática gerencial bem estruturada, inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje. Por último, mas não menos expressivo, as omissões e falhas na legislação que, apesar dos avanços recentes, ainda se constituem em rotinas burocráticas, que dificultam o desenvolvimento das organizações da sociedade civil e não estimulam o engajamento das organizações de mercado. É preciso considerar também a resistência das próprias organizações assistidas de aceitarem a parceria com empresas privadas, pelo temor de perder, num segundo momento, o apoio que recebem do Estado (Carrion, 2002a). Processo esse que se reproduz também nas empresas que temem ficar permanentemente comprometidas com uma determinada entidade.

Fischer (2002) aponta, ainda, razões de cunho ideológico, e que remontariam à conotação marxista dos movimentos sociais do início dos anos de 1970. Imaginário e distintas visões de mundo que perpassaria, ainda hoje, as relações entre as empresas e as ONGs. O Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – CEATS⁷, na mesma linha

⁷ Disponível em: <<http://www.ceats.org.br>>, acesso em 21 dez. 2002.

indicada por Carrion (2002b) diagnostica como uma das principais dificuldades na formação de parcerias entre empresas e organizações do terceiro setor, a indefinição de papéis e responsabilidades.

A pesquisa do CEATS conclui, conforme já havia sido evidenciado por Fischer (2002) e por Carrion & Petinelli (2002), que a maioria das organizações e das empresas envolve-se com entidades sociais sem um planejamento prévio e conjunto da atuação. Segundo o relatório do Jornal *Gazeta Mercantil* (maio de 2002), outro obstáculo para as empresas que investem no campo social é a falta de projetos bem elaborados, o que implica dificuldades nas decisões de investimento. Conforme estudo realizado pela Kanitz & Associados⁸, em face dessas dificuldades, a captação de recursos de entidades do terceiro setor junto a fundações empresariais caiu de R\$ 370 milhões no ano de 1997 para R\$ 200 milhões em 2000.

De acordo com o IPEA (2002), as principais dificuldades encontradas pelas empresas gaúchas não diferem muito do apresentado, sendo a principal dificuldade a falta de recursos. A pesquisa não especifica a que tipo de recurso se refere. Entretanto, acredita-se que esteja relacionada a recursos financeiros e humanos. A dificuldade financeira vem da inexistência de capital para investimento em projetos sociais até a decisão do montante a ser investido e do número de projetos a serem apoiados. Os recursos humanos dizem respeito à cessão de pessoal para aproveitamento em projetos sociais, principalmente aos destinados à comunidade.

Outra dificuldade apontada pelo estudo do IPEA refere-se aos poucos incentivos governamentais. As empresas alegam obstáculos burocráticos e, em igual proporção, a limitada existência de incentivos legais que terminam por desmotivar a participação mais efetiva das organizações em projetos solidários. Conforme Léo Voigt, presidente do GIFE (*Gazeta Mercantil*, 2003, p. 1) "... os incentivos no Brasil foram feitos para não serem utilizados, tamanha a burocracia que os envolve". Szazi (advogado especialista em terceiro setor) aponta a necessidade de deixar as regras claras e tornar os incentivos

⁸ Disponível em: <<http://www.filantropia.org/filantropiaestrategica.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2002.

fiscais acessíveis a todas as empresas e não somente às empresas tributadas pelo lucro real. “Hoje para doar é preciso uma dose elevada de boa vontade” (*Gazeta Mercantil*, p. 1).

A Falta de confiança na capacidade de gestão e na transparência das organizações sociais também é assinalada como umas das principais dificuldades e, por fim, a falta de pessoal qualificado na empresa para gerenciar os projetos (IPEA, 2002). Em função das dificuldades levantadas junto à revisão de literatura, identificaram-se três dimensões, de natureza legal, econômica e de gestão social. O Quadro 1, a seguir, procura apresentá-las de forma dividida. Essas dimensões serviram de base para a construção do roteiro de entrevista semi-estruturado utilizado como parte da metodologia de pesquisa adotada para a realização da etapa empírica do estudo, cujos resultados o presente artigo irá apresentar.

Quadro 1 – Dificuldades encontradas pelas empresas relacionadas por sua natureza

Natureza	Dificuldades
1. Gestão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco conhecimento sistematizado sobre o funcionamento de alianças • Ausência de informações estruturadas e confiáveis sobre o terceiro setor • Dificuldade em definir papéis e responsabilidades na gestão de ações sociais • Desconfiança por parte das empresas na capacidade das ONGs em gerenciar o trabalho que propõem realizar • Falta de conhecimento sobre o modo de funcionamento das ONGs • Dificuldade em estabelecer um ambiente de confiança entre a empresa e os atores envolvidos • Falta de profissionais capacitados dentro das empresas para a gerência de projetos sociais • Dificuldade em alinhar o planejamento estratégico da empresa com seu projeto social • Dificuldade em avaliar os projetos encaminhados pelas ONGs • Dificuldade em adotar critérios de aprovação de projetos • Dificuldade em monitorar e avaliar os resultados
2. Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humanos e financeiros para apoiar os projetos • Ausência de critérios orçamentários para investimentos na área social • Dificuldade em identificar projetos auto-sustentáveis e que não impliquem a dependência econômica da empresa por parte da ONG apoiada
3. Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de uma política de incentivos fiscais • Legislação burocrática e de difícil compreensão

FONTE: Elaborado pelo autor.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa teve um caráter exploratório, pois visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos e que permitam ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O método utilizado foi o estudo de casos múltiplos, cuja escolha justifica-se por não exigir do pesquisador o controle sobre os eventos comportamentais, diferentemente da estratégia experimental onde o controle é condição para o estudo. Foram investigados três casos, cada um deles relativo a uma organização. O critério para a escolha das empresas procurou contemplar as seguintes características:

- que estivessem localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.
- que realizassem o Balanço Social⁹, que é um instrumento aceito de apresentação da contribuição social das empresas. Para tanto, foi acessado o site do IBASE e identificadas as empresas gaúchas que publicam suas ações utilizando esse instrumento¹⁰.
- que tivessem sido agraciadas com o prêmio de responsabilidade social promovido pela Assembléia Legislativa do Estado do RS em 2003, referente ao ano base de 2002, o que em princípio legitima a prática da responsabilidade social corporativa.
- que fossem de grande porte¹¹ (conforme estudo do IPEA (2001) 88% das empresas de grande porte declaram realizar alguma atividade social, financiando ou apoiando ações em benefício da comunidade).

⁹ "O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas a empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e comunidade. É, também, um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. No balanço social, a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente" <<http://www.balancosocial.org.br>>.

¹⁰ <www.ibase.org.br>.

¹¹ De acordo com a classificação definida pelo SEBRAE-RS, empresas de grande porte, pelo critério de número de funcionários, são as que têm acima de 499 empregados <www.sebrae.com.br>.

- que a estrutura de suporte à realização de ações sociais fosse distinta, de modo a se controlar uma possível intervenção da variável estrutura organizacional.
- que fossem representativas de diferentes setores econômicos com objetivo de comparar dificuldades investigadas de setores com características distintas.

Do conjunto das empresas que atendiam a essas características foram selecionadas, em função da disponibilidade de contatos e da possibilidade de colaborar com a pesquisa, as empresas Randon, Companhia Petroquímica do Sul (COPEsul) e Rede Brasil Sul de Comunicações, representada pela sua Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS). A Randon pertence ao ramo material de transporte, gerenciando suas ações através do departamento de recursos humanos; a COPEsul ao segmento petroquímico, gerenciando suas ações sociais através do departamento de *marketing*; e a RBS, ao segmento de comunicação, sendo esta última a que promove suas ações sociais junto à comunidade através da FMSS.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram o levantamento de dados secundários e entrevistas em profundidade com os gerentes responsáveis pela coordenação dos projetos sociais em cada uma das empresas. No caso da COPEsul, a entrevista ocorreu com o Sr. João Rui Dorneles Freire – Assessor de Comunicação e *Marketing*; na Randon, com Jeanine Pacholski – Consultora interna na área de recursos humanos de bem-estar; e na Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, a entrevista ocorreu com o Sr. Alceu Terra Nascimento – Gerente executivo da Fundação. As entrevistas foram precedidas da elaboração de um roteiro semi-estruturado. Elas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas para facilitar a análise dos comentários. Em média, cada entrevista teve duração de uma hora.

4 Conclusões

Contrapondo-se a literatura adotada como suporte à pesquisa de campo, verificou-se que nem todas as dificuldades apontadas ocorrem nas organizações verificadas. Ou seja, muitas já foram superadas. Assim, todas as empresas não apenas reconhecem a importância de atuar em parceria, para

o desenvolvimento de suas ações sociais, como efetivamente interagem de forma sistemática e continuada com o Poder Público e com atores do terceiro setor. Do mesmo modo, todas possuem foco de ação bem definido: a Randon, na questão da educação e do meio ambiente; a COPEL (2002), na educação, saúde e cultura; e a FMSS (2002) na educação de crianças e adolescentes em risco social.

Todas as empresas adotam critérios definidos para alocar recursos, aprovar e monitorar projetos, sendo que na COPEL e na FMSS as ações sociais estão previstas no planejamento estratégico empresarial, o que indica um novo patamar de amadurecimento. Aparentemente, diante do exposto, poder-se-ia concluir que os casos estudados são representativos de empresas que não enfrentam dificuldades para a realização de ações sociais, o que não é verdade. Apesar de adotarem critérios específicos para monitorar os projetos que apóiam, elas revelam dificuldades no exercício prático da atividade de controle. Da mesma forma, apontam entraves na implantação de projetos decorrentes, por exemplo, da burocracia na área pública. Algo que nos leva a pensar que existe um descompasso entre a rapidez do mundo dos negócios e a lentidão dos tempos necessários ao avanço de processos no setor público. Por outro lado, elas também apontam, de um lado, insuficiência de informações sobre a realidade sobre a qual desejam intervir, e, de outro, a fragilidade organizacional das entidades responsáveis pela implementação dos projetos que desejam apoiar e para os quais canalizam recursos.

Assim, ainda que a causa defendida por muitas entidades sociais seja avaliada como pertinente e merecedora de apoio, nem sempre há uma coincidência entre a qualidade da causa apoiada e a existência de uma estrutura administrativa e organizacional capaz de dar suporte à ação eficaz. A carência de informações, assim como a fragilidade organizacional das entidades sociais que atuam em contato direto com a comunidade, acaba por produzir nas empresas um sentimento de insegurança, que contamina a qualidade da relação de parceria que se desejaria estabelecer. Outro fator do ambiente externo apontado como problemático, nos casos estudados, foi o Marco Legal que regula a participação corporativa no campo social. Assim como também a ausência de trans-

parência do parceiro Estado no desempenho de sua parte nas relações de parceria. Uma política de incentivos fiscais, a exemplo do que já ocorre na área cultural, foi indicada como uma necessidade para uma ação mais pró-ativa das empresas.

Fica, entretanto, a indagação sobre em que medida mais incentivo resultará em ações mais eficientes ou no aperfeiçoamento das que já são desenvolvidas. Foi também salientada pela FMSS a dificuldade de captação de recursos devido à posição geográfica do Estado do RS, na medida em que existe, hoje, uma nítida tendência de deslocamento do eixo dos investimentos de organismos internacionais e nacionais para as regiões Norte e Nordeste. Ou seja, ao conjunto de fatores-problema acima apontados, introduz-se ainda uma nova dificuldade de ordem econômica. O conjunto dos fatores problema não parece, todavia, esgotar-se aqui.

É também preciso reconhecer que a formação aportada por nossas universidades para atuar nas áreas de recursos humanos e de *marketing*, que é onde estão alocadas as ações sociais na Randon e na COPESUL, respectivamente, não prepara para atuar em projetos sociais. O que se constitui, sem sombra de dúvida, em um fator que dificulta a intervenção. Problema esse que poderá ser superado - e para o que a prática e a sensibilidade que esses profissionais vêm adquirindo no trato dos problemas sociais deverão contribuir, mas que ainda assim não prescinde de uma formação específica.

Finalizando, cabe destacar uma hipótese não prevista na pesquisa, mas que se insinuou, e que fica como questão de pesquisa para novos estudos que tenham por foco a prática da responsabilidade social como estratégia de negócios. Referimo-nos, aqui, à possibilidade de uma correlação entre a unidade administrativa que a empresa utiliza para apoiar suas práticas sociais, e a imagem que ela busca difundir junto a seu público, seja interno, seja externo.

5 Referências

- ASHLEY, Patricia de Almeida et alli. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AMBROSI, Marlei. *Contribuição social das médias e grandes empresas do Vale do Taquari*. 2001. 149f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UNIVATES, Centro Universitário Univates, Porto Alegre.

- ARCO. *A filantropia empresarial no Brasil: estudo preliminar*. São Paulo, 1992.
- BOWEN, Howard R. *Social responsibilities of businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
- CARRION, Rosinha M. *A reestruturação do campo social: desafios à socialização da Lei 9.790/99*. Documentos para Estudo, PPGA/UFRGS.
- _____. *A economia solidária no Rio Grande do Sul: desafios à sustentabilidade*. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37., 2002b. Porto Alegre-RS. *Anais...* Porto Alegre: CLADEA., 2002b. p. 1-10.
- CARRION, Rosinha S. Machado; GARAY, Angela. *Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor*. *Revista Tempo Social*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 237-255, 2000.
- _____. *O perfil de instituições sociais que assistem crianças e adolescentes na grande Porto Alegre*. In: HUMANAS. *Projetos Sociais*. *Revista de Filosofia e Ciências Humanas*, Porto Alegre, v. 24, n. 1/2, p. 142-162, 2002.
- CARRION, Rosinha S. Machado; PETTINELI, Suzane. *Ações empresariais no campo social: análise dos desafios ao desenvolvimento das ações*. In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR E DESENVOLVIMENTO INTEGRADO, III., 2002, São Leopoldo/RS. 2002.
- CARTA CAPITAL. *Aqueles que fazem acontecer*. *Responsabilidade Social*, São Paulo, ano IX, n. 243, jun. 2003. Especial.
- COPEL – Companhia Petroquímica do Sul. *Balço Social 2002*. Triunfo, RS, 2002.
- CORRÊA, Stela Cristina Hott. *Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – COPPEAD/Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- CONJUNTURA ECONÔMICA. *Ética, responsabilidade social e lucros. A lógica do bem*. São Paulo, jun. 2003. p. 39.
- CORRÊA, Stela Cristina Hott. *Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção da imagem institucional*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – COPPEAD/Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- DAVIS, Keith. *Five propositions for social responsibility*. In: *Business Horizons*, New York, ano 18, n. 3, p. 19-24, June 1975.
- DUPAS, Gilberto. *Economia global e exclusão social*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- FERNANDES, Rubem César. *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FERREIRA, J. M. Carvalho. *Trabalho e sindicalismo no contexto da globalização*. *Plural*, Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Humanas, FUMEC, ano VI, n. 13, 2000.
- FERREIRA, Márcia Regina; PASSADOR, Cláudia Souza. *Apontamentos sobre ação social nas médias e grandes empresas de Maringá: responsabilidade social?* In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37., 2002, Porto Alegre, RS. *Anais...* Porto Alegre: CLADEA, 2002. p. 1-15.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. *Desafios da parceria governo e terceiro setor*. In: *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.
- FISCHER, T. *Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda*. In: FISCHER, T. (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.
- FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymart, 1997.

- FRANCO, Augusto. *O terceiro setor e seu papel estratégico*. 2002. Em processo de revisão.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação de tipologias e impacto*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FMSS – Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho. *Relatório de atividades 2002*. Porto Alegre, 2002.
- GAZETA MERCANTIL. *O assistencialismo cede espaço para a economia da solidariedade*. Brasília, 29 maio 2002. Capa.
- _____. *A tributação do terceiro setor. A ação social deixa de usar os principais incentivos*. Brasília, maio 2003. p. 1.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Ação social das empresas: avanços e desafios*. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <www.ipea.gov.br/asocial>. Acesso em: 07 dez. 2002.
- LANDIM, Leilah. Defining the nonprofit sector: Brazil. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, *Working Paper*, Baltimore, n. 9, 1993.
- _____. *Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: Nau, 1999.
- MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: Desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da globalização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELLO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro – da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MESTRINER, Maria Luiza. *O Estado entre a filantropia e a assistência social*. São Paulo: Cortez, 2001.
- PAULA, Sérgio Góes; ROHDEN, Fabíola. *Empresas e filantropia no Brasil: um estudo sobre o Prêmio Eco*. Rio de Janeiro: ISER, 1996.
- PELIANO, Anna Maria. *Bondade ou interesse? Como e porque as empresas atuam no social*. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 07 dez. 2003.
- POCHMANN, Márcio. Políticas de emprego e renda no Brasil. In: *Desestruturção de mercado de trabalho brasileiro nos anos 90*. Análise Preliminar, 1998.
- RANDON. *Balanco Social 2002*. Caxias do Sul-RS.
- SALAMA, Pierre; VALIER, Jacques. *Pobreza e desigualdades no terceiro mundo*. São Paulo: Nobel, 2000.
- SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut K. *The emerging sector revisited – a summary*: The John's Hopkins Corporative Nonprofit Sector Project, phase II. Baltimore: Center for Civil Society Studies, 1998.
- SCHOMER, Paula Chies. *Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA/Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- TOMEI, Patrícia Amélia. A responsabilidade social das empresas: análise qualitativa da opinião. In: *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, 1984.