

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Departamento de Ensino de Graduação a Distância
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração

Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor

Professores

Pedro Antônio de Melo e Raphael Schlickmann

2015
3ª edição

1ª edição – 2010

2ª edição – 2012

M528r Melo, Pedro Antônio de
Responsabilidade social corporativa e terceiro setor / Pedro Antônio de Melo e Raphael Schlickmann. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

96p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância

ISBN: 978-85-7988-037-7

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Terceiro setor. 3. Política Social. 4. Educação a distância. I. Schlickmann, Raphael. II. Título.

CDU: 65.01

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITORA – *Roselane Neckel*
VICE-REITORA – *Lúcia Helena Martins Pacheco*
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Julian Borba*
COORDENADOR UAB – *Sônia Maria Silva Correa de Souza Cruz*

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*
VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*
COORDENADOR DE CURSO – *André Luís da Silva Leite*
SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*
Mauricio Roque Serva de Oliveira
Paulo Otolini Garrido
Claudelino Martins Dias Junior

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*
SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Érika Alessandra Salmeron Silva*
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*
Patrícia Regina da Costa

PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*

DIAGRAMAÇÃO – *Adriano Schmidt Reibnitz*
Annye Cristiny Tessaro
Rita Castelan

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*
Sergio Luiz Meira

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Pedro Antônio de Melo*
Raphael Schlickmann

Apresentação

Prezado estudante,

Seja bem-vindo à disciplina *Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor*!

Esta disciplina tem como objetivo mostrar os principais aspectos referentes à Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor e é de fundamental importância, pois ajuda a demonstrar o quanto o mundo em que vivemos vai muito além das fronteiras organizacionais. Isso significa dizer que, por mais que passemos a maior parte de nosso tempo dentro das organizações (você já se deu conta disso?), nossa vida vai muito além delas. O convívio familiar, as relações pessoais, o lazer, o contato com a natureza, entre outras vivências, nem sempre fazem parte do mundo organizacional. E você sabe por quê? Porque as organizações são apenas uma parte da sociedade. E é para garantir que a nossa vivência fora das organizações continue a existir que se torna relevante falar em Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor. Não se preocupe! Ao longo da disciplina, esperamos poder esclarecer o que estamos querendo dizer. Nesta apresentação inicial nosso objetivo é instigá-lo! Aguçar a sua curiosidade! Fazer você sentir vontade de ir atrás desse entendimento e encontrar a sua própria percepção sobre o assunto.

Assim, dividimos a disciplina em cinco Unidades para tratar dos principais aspectos referentes a essas temáticas. Nas três primeiras Unidades abordaremos assuntos referentes à Responsabilidade Social Corporativa. Na Unidade 1, apresentaremos uma perspectiva histórica da Responsabilidade Social Corporativa e os principais conceitos inerentes a essa temática. Na Unidade 2, abordaremos como ocorre a Responsabilidade Social Corporativa na prática, por meio da discussão dos propósitos que levam as empresas a efetuarem ações nesse sentido e da descrição de alguns exemplos de empresas que as praticam. Na Unidade 3, mostraremos alguns instrumentos e indicadores de gestão da Responsabilidade Social Corporativa utilizado pelas empresas para diagnosticar a situação de suas práticas nesse sentido.

Nas duas Unidades finais trataremos dos temas relacionados ao Terceiro Setor. Na Unidade 4, faremos uma perspectiva histórica do Terceiro Setor em nível mundial e em nível nacional a partir da discussão

do surgimento das organizações que compõem esse setor em cada um dos contextos. Finalizaremos nossa disciplina com a Unidade 5, apresentando quais as relações que as organizações pertencentes ao Terceiro Setor mantêm com os diversos atores que fazem parte do contexto social, político e econômico em que estão inseridas.

Esperamos que, a partir da discussão dos temas abordados nessas cinco Unidades, você tenha subsídios suficientes para compreender a Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor. Para que isso se torne uma realidade aproveite os recursos que oferecemos: conte com seu tutor para tirar suas dúvidas; explore o Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA; participe dos *chats*, fóruns e realize as atividades propostas; assista às videoaulas; participe das videoconferências e não se esqueça de enriquecer seus estudos em outras fontes além desta apostila! Ela deve servir como um norte e uma base para que você amplie seus horizontes com relação aos temas tratados durante a disciplina e não como um fim em si mesmo. Nesse sentido, acesse os *links* do “Saiba mais”, explore os trabalhos dos autores que mais lhe chamaram a atenção a partir das Referências.

Desejamos a você um excelente estudo! Bom trabalho!

Cordialmente,

Professores Pedro Antônio de Melo e Raphael Schlickmann

Sumário

Unidade 1 – Responsabilidade Social Corporativa: perspectiva histórica e conceitos

Raízes Históricas da Responsabilidade Social Corporativa	11
Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa	18
Fatores Influenciadores das Práticas de RSC	25
Os Beneficiários das Práticas de RSC	29
Resumindo	32
Atividades de aprendizagem	32

Unidade 2 – Responsabilidade Social Corporativa na Prática

A Prática da Responsabilidade Social Corporativa	35
Responsabilidade Social Corporativa como Meio	35
A Linguagem Ética da Responsabilidade Social Corporativa	37
Práticas de Responsabilidade Social Corporativa no Brasil	39
Perspectiva Externa de Atuação da RSC	42
Perspectiva Interna de Atuação da RSC	43
Resumindo	45
Atividades de aprendizagem	46

Unidade 3 – Instrumentos e Indicadores de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa

Instrumentos e Indicadores de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa	49
Instrumentos e Indicadores de Gestão da RSC	49
Resumindo	59
Atividades de aprendizagem	60

Unidade 4 – Terceiro Setor: uma perspectiva histórica

Terceiro Setor: uma perspectiva histórica	63
Perspectiva Histórica do Terceiro Setor no Contexto Mundial	64
Perspectiva Histórica do Terceiro Setor no Contexto Brasileiro	66
Organizações do Terceiro Setor no Brasil	71
Resumindo	73
Atividades de aprendizagem	74

Unidade 5 – O Terceiro Setor e suas Relações

Terceiro Setor e suas Relações	77
O Papel das Redes Sociais no Terceiro Setor	77
Relações Terceiro Setor e Estado – Terceiro Setor e Mercado	80
A Relação do Terceiro Setor e as Parcerias Internacionais	82
Gestão de Organizações do Terceiro Setor	83
Resumindo	86
Atividades de aprendizagem	87

Referências	91
------------------------------	----

Minicurriculo	96
--------------------------------	----

1

UNIDADE

Responsabilidade Social Corporativa: perspectiva histórica e conceitos



Nesta Unidade, você vai conhecer a perspectiva histórica da Responsabilidade Social Corporativa e os principais conceitos inerentes a essa temática.

Raízes Históricas da Responsabilidade Social Corporativa

Prezado estudante,

Nesta primeira Unidade trataremos das raízes históricas do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, bem como dos principais conceitos relacionados a esse tema. Essa discussão é importante para que você conheça a origem das ideias relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa, bem como de suas práticas. Você verá que esse não é um tema que emerge por acaso no contexto empresarial, mas é fruto de um desenvolvimento histórico que criou um espaço para o seu surgimento.

Sugerimos que busque o auxílio de seu tutor sempre que tiver uma dúvida ou quando quiser discutir algum ponto que tenha chamado a sua atenção. Além disso, acesse o AVEA para compartilhar suas descobertas com seus colegas!

Boa leitura e sucesso na disciplina!

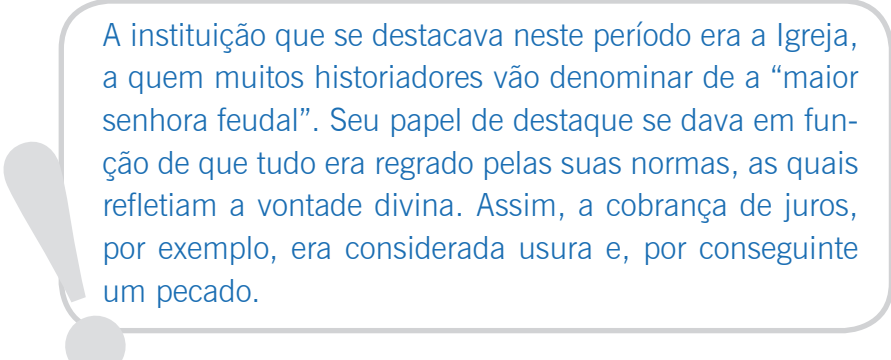
Leia mais sobre Feudalismo em: <<http://www.suapesquisa.com/feudalismo/>>. Acesso em: 9 abr. 2015. Sobre Mercantilismo em: <<http://www.suapesquisa.com/mercantilismo/>>. Acesso em: 9 abr. 2015. Sobre Industrialização em: <<http://www.mundoeducacao.com.br/geografia/industrializacao.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Para que possamos entender o surgimento do conceito de responsabilidade social corporativa, ou empresarial, como alguns autores preferem, é fundamental que entendamos a evolução da atividade econômica e, conseqüentemente, os problemas sociais que advieram dessa evolução.

Nesse sentido, Guimarães (1984) propõe a análise de três marcos do processo histórico do desenvolvimento econômico: o feudalismo, o mercantilismo e a industrialização.

E agora baseados na contribuição de Guimarães (1984), que tal discutirmos cada um desses marcos? Vamos ao trabalho, então.

No período feudal o fator de riqueza era a terra e não havia uma noção por parte daquela sociedade de que o dinheiro poderia gerar dinheiro. Assim, a sociedade se dividia basicamente entre a nobreza e o clero (detentores do poder de governar e da riqueza) e os trabalhadores ou servos, a quem cabia garantir a sobrevivência dos senhores feudais por meio de uma relação servil. Essa relação se dava através de uma via dupla: os servos trabalhavam para os senhores na colheita e estes lhes garantiam um pedaço de terra para sua própria subsistência. Embora essa relação não fosse de igualdade, pois em primeiro lugar sempre estavam os interesses do senhor, os servos tinham garantida uma terra para viver e plantar.




A instituição que se destacava neste período era a Igreja, a quem muitos historiadores vão denominar de a “maior senhora feudal”. Seu papel de destaque se dava em função de que tudo era regrado pelas suas normas, as quais refletiam a vontade divina. Assim, a cobrança de juros, por exemplo, era considerada usura e, por conseguinte um pecado.

Com o aumento de sua riqueza, por meio do acúmulo de terras, a Igreja aos poucos foi deixando de lado suas convicções espirituais em detrimento do aspecto econômico. Nesse sentido, o caráter mais social de preocupação com o bem público – fundação de escolas, de orfanatos para crianças desamparadas, hospitais para doentes e ajuda aos pobres – começou a ceder espaço também para a busca por mais poder, com o acúmulo cada vez maior de terras.

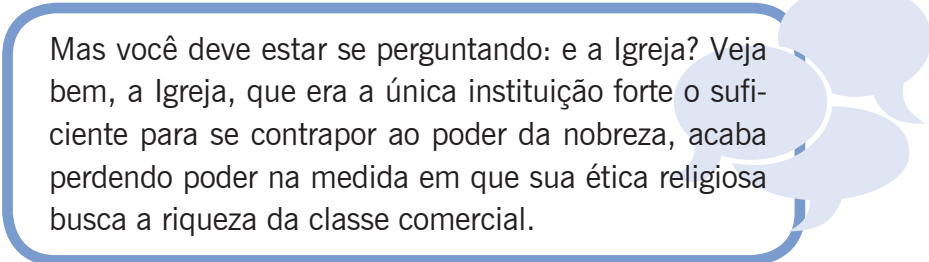
Como não havia comércio, toda a riqueza acumulada pela Igreja e pela nobreza ficava armazenada em cofres. Com a expansão do comércio, a partir do ano de 1100, na Europa Ocidental, houve uma ruptura na situação de marasmo em que se encontrava a sociedade feudal, impulsionada inclusive com as **Cruzadas**. Assim, as pequenas relações de trocas de mercadorias nos pequenos mercados semanais foram dando lugar a imensas feiras em que os produtos do mundo todo eram comercializados. As pequenas aldeias feudais autossuficientes foram pouco a pouco crescendo até se tornarem cidades. Nesse contexto, surgem os negociantes dedicados unicamente à transação financeira, e o dinheiro é introduzido como meio de troca. Surge também uma classe média ligada aos negócios, a qual contribuiu significativamente para as alterações na estrutura

Para saber mais sobre as Cruzadas acesse: <http://www.brasilescola.com/historiag/cruzadas.htm>. Acesso em: 9 abr. 2015.



da sociedade feudal, na medida em que passou a exigir uma participação maior na sociedade, a fim de ter garantias de ordem e segurança para a realização de seus negócios.

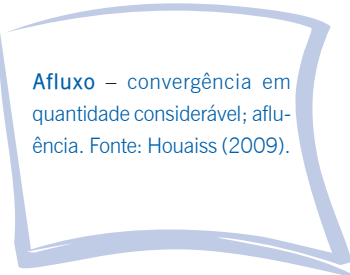
Nesse sentido, a nobreza passa a entender que poderia se beneficiar do incremento do comércio e da indústria por meio dos impostos, por exemplo, e estabelece um acordo tácito com a burguesia nascente: essa nova classe colocava à disposição seus recursos financeiros e a nobreza lhe assegurava privilégios econômicos e sociais, bem como regulamentava uma rigorosa subordinação dos trabalhadores.



Mas você deve estar se perguntando: e a Igreja? Veja bem, a Igreja, que era a única instituição forte o suficiente para se contrapor ao poder da nobreza, acaba perdendo poder na medida em que sua ética religiosa busca a riqueza da classe comercial.

O Estado passa então a deter o poder, definindo o que constituía o interesse público, bem como os papéis de cada agente privado para o atingimento do bem coletivo. Surge então uma sociedade cuja filosofia econômica era baseada no mercantilismo, fundamentada em três pressupostos: a riqueza do país era determinada pelo acúmulo de ouro e prata; crença na autossuficiência econômica da nação; e convicção de que o governo deveria impulsionar o crescimento industrial e a propriedade agrícola. Aliada a esses pressupostos surge a disseminação das doutrinas protestantes que estimulavam a busca pela riqueza, considerada um sinal de Deus.

Esse período foi marcado em resumo pelos seguintes acontecimentos: exploração de novas terras (que virariam colônias); desenvolvimento acelerado do comércio; e enriquecimento de mercadores e banqueiros. Essa aparente prosperidade, porém, não se deu de forma generalizada. A partir desses acontecimentos ocorreram conflitos entre as nações (culminando muitas vezes em guerras pelas colônias), além de um aumento nos preços das mercadorias, em decorrência do afluxo de metais preciosos por toda a Europa, advindos da exploração das minas encontradas nas colônias. Isso trouxe como consequência um aumento no número de miseráveis em vários países da Europa entre os Séculos XVI e XVII, sejam aqueles que não tinham condições de adquirir os bens para sua subsistência, sejam os que sobreviveram às guerras na condição de perdedores. Nesse ínterim,



Afluxo – convergência em quantidade considerável; afluência. Fonte: Houaiss (2009).

houve ainda um aumento no preço do arrendamento das terras, que acabou por expulsar um contingente significativo de pessoas de suas terras, aumentando ainda mais a massa de miseráveis.

Assim, o capital passou a ter um papel de destaque para o desenvolvimento de uma economia nacional, pois na medida em que o mercado se expandia (com a descoberta de novas terras), surgia a necessidade de um aumento no volume de produção, o que exigia mais pessoas para trabalhar e, conseqüentemente, mais dinheiro para garantir a produção em uma escala maior. As fábricas passam a ser uma possibilidade para garantir uma produção em larga escala e um controle maior do tempo e das atividades dos trabalhadores.

Nesse contexto, passamos a discutir o terceiro período a que nos referimos no início desta seção, denominado industrialização. Com a industrialização, o controle dos trabalhadores pelos empregadores torna-se emblemático. De acordo com Guimarães (1984, p. 213)

[...] a divisão do trabalho e a dissociação entre o “saber” e o “fazer”, mais do que uma eficácia produtiva “em si”, visavam uma eficácia no controle dos operários submetidos a um trabalho alienante.

Soma-se a isso o fato de que os trabalhadores viraram “reféns” das máquinas das fábricas que, ao invés de amenizar seus trabalhos, exigiam que eles se submetessem ao ritmo de seus movimentos. Cabia aos operários “cuidar” para que as máquinas continuassem operando.

Nesse sentido, para os donos das fábricas o mais importante era que suas máquinas continuassem funcionando e que dos operários se aproveitasse o máximo de sua capacidade de trabalho e com o menor salário possível. Destacamos que no início da industrialização os operários não eram apenas homens adultos, mas mulheres e crianças, independentemente do tipo de esforço físico necessário. De acordo com um [relatório parlamentar inglês de 1842](#), na Inglaterra,

Em 1842, Betty Harris, de 37 anos, falou do seu trabalho árduo nas minas inglesas. Ela disse: “Não sei ler nem escrever. Puxo vagonetas de carvão e trabalho desde as seis da manhã às seis da noite. Há uma pausa de meia hora, dão-nos pão com manteiga e nada para beber. Tenho três filhos, ainda muito novos para trabalhar” (retirado do Relatório Parlamentar Inglês, em 1842 (TORRES, 2007).

a situação do trabalho no que tange ao labor infantil é descrita da seguinte forma:

[...] o mais terrível quadro de avareza, egoísmo e crueldade, da parte dos patrões e dos pais, de desgraça juvenil e infantil, de degradação e destruição já alguma vez presenciado. (HENDERSON, 1969, p. 127).

Nesse período, as queixas mais sérias dos operários das fábricas e das minas referiam-se a excessivas horas de trabalho, salários baixos, multas e o sistema de permuta, segundo o qual, os patrões pagavam em gêneros e não em dinheiro. Os homens, as mulheres e as crianças trabalhavam 12 horas ou mais por dia e estavam geralmente exaustos quando regressavam para as suas casas. Por vezes, trabalhavam em turnos noturnos em algumas indústrias, aos domingos, apesar dos protestos das Igrejas e até mesmo nos dias santos – em países católicos, nos dias santos eram gradualmente reduzidos (HENDERSON, 1969).

Assim, além de trabalhar horas a fio os operários ainda não tinham um salário que fosse capaz de suprir suas necessidades básicas, o que acabava refletindo negativamente nas condições de vida. Os operários viviam em casebres ou em andares úmidos, superlotados, doentios – mesmo em trepadeiras, caves e telheiros. As suas roupas eram esfarrapadas, a comida imprópria, e a taberna o único refúgio dos desconfortos do lar. As condições nos centros de trabalhadores das cidades industriais não eram melhores do que as condições nas fábricas. A falta de água potável e de retretes, os esgotos impróprios e a ausência de nitreiras tornaram as cidades industriais lugares extremamente insalubres (HENDERSON, 1969).

A partir da industrialização surge um contexto de mudanças econômicas, sociais e políticas em que três fatores são considerados de fundamental importância para a discussão da responsabilidade social das empresas, segundo Guimarães (1984):

- **A lei do “livre-mercado” ou teoria da “mão-invisível”** desenvolvida por Adam Smith em sua mais importante obra, *A Riqueza das Nações*, de 1776, cuja ideia “caía como uma luva” às pretensões da indústria nascente. Mas por que “caía como uma luva”? Porque de modo geral pregava que o mercado deveria nortear as atividades econômicas e que a atuação do Estado deveria ser limitada, em termos de regulação dos negócios. Isso trazia como consequência a ideia de que o lucro

Labor – trabalho, faina, especificamente tarefa árdua e demorada. Fonte: Houaiss (2009).

Caves – pavimento inferior de uma casa, porão, adega. Fonte: Houaiss (2009).

Telheiros – telhado de telha-vã formado por uma só água e destinado ao abrigo ou proteção, sobretudo, de utensílios, lenha, animais etc.; alpendre. Fonte: Houaiss (2009).

Taberna – casa imunda, desordenada. Fonte: Houaiss (2009).

Retrete – compartimento fechado, dotado de vaso sanitário ou de escavação no solo para dejeções; latrina, retreta; vaso sanitário. Fonte: Houaiss (2009).

Nitreira – depósito que recebe os líquidos que escorrem dos estábulos ou das montureiras. Fonte: Michaelis (2009).

deveria ser buscado a todo custo ainda que isso implicasse, por exemplo, nas péssimas condições dos trabalhadores. Acreditava-se que a “mão-invisível” do mercado “asseguraria que o bem da coletividade emergisse automaticamente do autointeresse” (GUIMARÃES, 1984, p. 214). Estavam justificados, assim, os problemas do sistema capitalista que iriam ser ajustados pela própria dinâmica do mercado.

- **A busca por uma “objetividade científica” da economia** dentro dos moldes das ciências físicas, por meio da criação de “leis econômicas” para tentar explicar e prever os fenômenos da sociedade. Assim, leis econômicas foram formuladas para dar conta de explicar o funcionamento da sociedade. A análise quantitativa da sociedade foi enfatizada em detrimento de uma análise mais qualitativa. “Índices, taxas, estatísticas de probabilidade assumiram importância primordial; [...] a não consideração da dimensão qualitativa na análise dos empreendimentos econômicos teve graves efeitos para a sociedade global” (GUIMARÃES, 1984, p. 214). Isso trouxe como consequência uma exploração inescrupulosa do meio ambiente e do próprio homem, com o objetivo de maximizar o lucro.
- **O surgimento de uma sociedade de consumo** em que mecanismos – como, por exemplo, o marketing – capazes de estimular a compra por parte dos indivíduos foram incentivados pelas indústrias que necessitavam de uma “solução” para sua crescente capacidade produtiva (ASSOLINI, 2008).

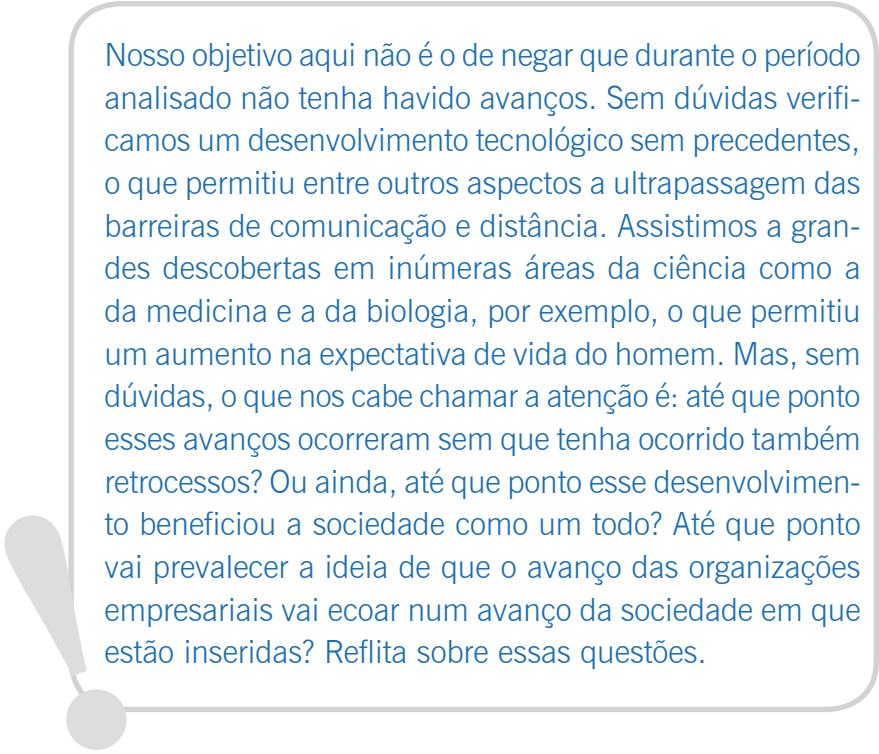
De acordo com Guimarães (1984, p. 215), esses três fatores foram fundamentais para a determinação

[...] de uma atividade empresarial centrada unicamente na consideração de critérios econômicos. A doutrina de que o bem coletivo emergiria da busca do bem privado “justificou” a procura desenfreada de enriquecimento. O culto da quantificação fez com que só fossem considerados os empreendimentos cujo retorno sobre o investimento oferecesse as taxas mais elevadas. E, por fim, o consumismo tornou as pessoas dependentes do modo de produção estabelecido e menos questionadas quanto às suas reais necessidades.

Corroborando com as ideias dessa autora, Schroeder e Schroeder (2004, p. 4) afirmam que as

[...] empresas que proliferaram nos Séculos XIX e XX foram guiadas pela busca do interesse próprio, nasceram sob o denominado, paradigma do mercado. Ou seja, as empresas se firmaram como o meio mais eficiente e eficaz para a obtenção de uma sociedade estável.

Assim, é possível constatar que tais ideias contribuíram para o desenvolvimento de uma sociedade em que a busca incessante pelo lucro deveria ser perseguida, independentemente de possíveis consequências adversas, como por exemplo, a degradação ambiental.



Nosso objetivo aqui não é o de negar que durante o período analisado não tenha havido avanços. Sem dúvidas verificamos um desenvolvimento tecnológico sem precedentes, o que permitiu entre outros aspectos a ultrapassagem das barreiras de comunicação e distância. Assistimos a grandes descobertas em inúmeras áreas da ciência como a da medicina e a da biologia, por exemplo, o que permitiu um aumento na expectativa de vida do homem. Mas, sem dúvidas, o que nos cabe chamar a atenção é: até que ponto esses avanços ocorreram sem que tenha ocorrido também retrocessos? Ou ainda, até que ponto esse desenvolvimento beneficiou a sociedade como um todo? Até que ponto vai prevalecer a ideia de que o avanço das organizações empresariais vai ecoar num avanço da sociedade em que estão inseridas? Reflita sobre essas questões.

Foram questionamentos como esses que fizeram suscitar – a partir de uma tomada de consciência de cidadania de membros da sociedade civil, inicialmente nos países desenvolvidos e em seguida por movimentos sociais de minorias ao redor do mundo – uma cobrança em torno dos proprietários de empresas para uma maior amplitude de responsabilidade sobre diversos aspectos das atividades empresariais (GUIMARÃES, 1984).

Nesse novo contexto, a empresa atua como protagonista entre os agentes de crescimento econômico, o que a torna mais vulnerável a questionamentos e expectativas em relação à sua contribuição, seja no agravamento dos problemas sociais e ambientais, seja, principalmente, na sua participação na reversão do contexto econômico e social vigentes, através da adoção de um modelo de gestão de negócios socialmente responsável (ALESSIO, 2003).

Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa

Dentro da perspectiva de que as empresas são reconhecidas pela sociedade como principais agentes de promoção do crescimento econômico, surge o conceito de Responsabilidade Social Corporativa – RSC, ou empresarial. Para Guimarães (1984, p. 215),

[...] o conceito de responsabilidade social da empresa se vincula à ideia de que as empresas, como os indivíduos, devem ser responsabilizadas por todas as consequências decorrentes de atitudes tomadas. [...] A organização socialmente responsável se comportaria de maneira a proteger e melhorar a qualidade de vida da sociedade. [...] Nesses termos o modelo de responsabilidade social deveria resultar de uma preocupação em se aliar o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento da qualidade de vida da sociedade.

Assim, o papel da empresa na sociedade deve ir além da promoção do crescimento econômico, mas também garantir que esse crescimento seja acompanhado de uma maior qualidade de vida da população como um todo.

Gargioni (2009), ao buscar propor um marco conceitual para a RSC, elaborou um quadro em que apresenta a diversidade contida nas definições.

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
Bowen (1953 <i>apud</i> CARROLL, 1999)	Obrigações dos homens de negócio de perseguir políticas, tomar decisões e cursos de ação desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade.
Davis (1960, p. 70)	“Decisões e ações tomadas por razões ao menos parcialmente além dos interesses econômicos e técnicos diretos da empresa”. Inclui tanto a obrigação para com a comunidade com relação ao desenvolvimento econômico que afeta o bem-estar público (como emprego, inflação e competição), quanto a obrigação de promover e desenvolver valores humanos (como moral, cooperação, motivação e autorrealização no trabalho).
Davis (1967 <i>apud</i> CARROLL, 1999)	Preocupação com as consequências éticas de seus atos à medida que eles possam afetar os interesses de outros.
Steiner (1971 <i>apud</i> CARROLL, 1999)	Responsabilidades de ajudar a sociedade a atingir seus objetivos básicos, uma atitude, a forma como um gestor aborda sua tarefa de tomar decisões, uma filosofia que olha para os interesses e o <i>enlightened self-interest</i> do negócio no longo prazo.
Davis (1973, p. 312-313)	“[...] a firma considerar e responder a questões além de [seus] requisitos econômicos, técnicos e legais. É a obrigação [...] de avaliar em seu processo decisório os efeitos de suas decisões no sistema social externo de maneira que conquiste benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos tradicionais”.
Davis (1976, p. 14)	“[...] uma preocupação geral com os <i>outputs</i> sociais dos negócios”. A ideia de que os decisores da organização reconheçam algumas obrigações de proteger e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo juntamente com seus próprios interesses. O efeito líquido é melhorar a qualidade de vida da forma mais ampla possível [...] Desta forma, a harmonia é atingida entre as ações das empresas e os desejos da sociedade”.
Sethi (1975, p. 62)	“[...] elevar o comportamento corporativo a um nível em que ele seja congruente com as normas, valores e expectativas de desempenho sociais”.
Jones (1980, p. 59-60)	“[...] a noção de que as corporações têm uma obrigação para com os grupos constituintes na sociedade além dos acionistas e além do que é prescrito pela lei ou contrato sindical, que deve ser voluntariamente adotada”.
Epstein (1989, p. 585)	“[...] a noção de que as organizações de negócio têm obrigações societárias que transcendem a função econômica de produzir e distribuir bens escassos e gerar um nível satisfatório de lucros para seus acionistas”.
Frederick (1994, p. 151)	“[...] a obrigação de trabalhar pela melhoria da sociedade”, que “atua como uma função constante em todas as fases – principais e periféricas – das operações da empresa”. Pode ser coercivamente imposta ou voluntariamente exercida, e pode afetar as operações e os lucros positiva ou negativamente.
Kilcullen e Kooistra (1999, p. 158)	“[...] o grau de obrigação moral que pode ser atribuído a corporações além da simples obediência às leis do Estado”.
Mohr, Webb e Harris (2001, p. 47)	“[...] o comprometimento de uma empresa de minimizar ou eliminar quaisquer efeitos negativos e maximizar seus impactos benéficos de longo prazo na sociedade”.

Enlightened – progressista, culto. Fonte: Longman (2004).

Self-interest – interesse próprio, pessoal. Fonte: Longman (2004).

Outputs – quantidade de um produto produzido por uma pessoa, empresa, linha de produção ou equipamento. Fonte: Lacombe (2004).

Quadro 1: Definições de RSC
Fonte: Adaptado de Gargioni (2009)

Stakeholders – qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que inversamente é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização. Fonte: Stoner e Freeman (2001).

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
WBCSD (1998 <i>apud</i> WBCSD, 1999, p. 3)	“[...] o comprometimento contínuo das empresas de se comportarem eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico enquanto melhoram a qualidade de vida da força de trabalho e suas famílias, bem como da comunidade e sociedade em geral”.
WBCSD (1999, p. 3)	“[...] o comportamento ético de uma empresa em relação à sociedade”.
WBCSD (2002)	O comprometimento das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida.
McWilliams e Siegel (2001)	Ações que parecem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e do que é exigido pela lei.
Starck e Kruckeberg (2003, p. 33)	“[...] um conceito em que as empresas contribuem voluntariamente para construção de uma sociedade melhor”.
Whitehouse (2003, p. 300-301)	“[...] conter os impactos adversos da atividade corporativa nos indivíduos e comunidades como um todo”.
Instituto Ethos (2003 <i>apud</i> YOUNG, 2004, p. 295)	“[...] a qualidade dos relacionamentos que uma empresa estabelece com todos os seus <i>stakeholders</i> no curto e longo prazo”.
Acutt, Medina-Ross e O’Riordan (2004, p. 302)	“[...] a maioria das explicações se referem a ‘atingir’ o sucesso comercial alinhado com princípios éticos, respeito pelas pessoas, comunidades e o ambiente natural”.
Moon (2004, p. 2-3)	“[...] refere-se à responsividade das empresas a agendas sociais em seu comportamento e ao desempenho dessas responsabilidades”. “[...] É sobre ‘como os negócios são desempenhados’, não apenas seus envolvimento fora da firma. Isto requer que as corporações apliquem princípios de RSC a suas próprias operações”.
Morgera (2004, p. 221)	“[...] refere-se à existência de padrões substantivos para a conduta das [empresas] [...] para assegurar as contribuições corporativas para a proteção ambiental e, de forma mais geral, para o desenvolvimento sustentável”.
Ocampo (2004, p. 249)	“[...] o princípio subjacente é que os líderes empresariais deveriam se preocupar não somente em tornar suas empresas lucrativas para os acionistas, mas também em melhorar a vida da sua força de trabalho e da sociedade como um todo”.
Jenkins (2005, p. 525)	“[...] iniciativas corporativas voluntárias que objetivam o melhoramento dos impactos sociais e ambientais das atividades comerciais de uma empresa, mas que excluem a filantropia que surge depois que os lucros são obtidos”.
Smith (2005)	Obrigações das empresas para com a sociedade, porém não está claro que obrigações são essas.
Cramer <i>et al.</i> (2006, p. 380)	“[...] a obrigação de levar em conta a qualidade ecológica e o bem-estar das pessoas dentro e fora da organização enquanto obtém lucro”.

Quadro 1: Definições de RSC
Fonte: Adaptado de Gargioni (2009)

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
Doh e Guay (2006, p. 54)	“[...] a noção de que as empresas são responsáveis não apenas por seus acionistas, mas também por outros <i>stakeholders</i> (trabalhadores, fornecedores, ambientalistas, comunidades etc.)”.
Windsor (2006, p. 93)	“[...] qualquer conceito referente a como os gestores deveriam lidar com políticas públicas e questões sociais”.
Deakin e Whittaker (2007, p. 3)	“[...] passos dados pelas empresas para contribuir para a sociedade e o meio ambiente de maneira que vai além dos padrões básicos legais e do setor”. “Conjunto de práticas ou mecanismos com dimensões gerencial [competitividade, reputação e risco], regulatória e financeira”.
Deakin e Hobbs (2007, p. 70)	“[...] conjunto de mecanismos para alinhar o comportamento corporativo com metas sociais e ambientais mais amplas, em que aspectos gerenciais, financeiros e regulatórios são combinados de uma maneira que se reforcem mutuamente”.
Idemudia (2007, p. 72)	“[...] função que integra os interesses dos <i>stakeholders</i> ”.
Jamali (2007)	“Um modo de engajamento e criação de valor do negócio, permitindo satisfazer e até superar expectativas legais, éticas e públicas da sociedade e agir de uma maneira que respeite os objetivos e demandas legítimos de todos os <i>stakeholders</i> ”.
Katsoulakos e Katsoulacos (2007, p. 361)	“[...] fazer o que é certo e justo, evitar danos. [...] compromissos e atividades que ultrapassam leis e regulamentos aplicáveis nas transações, saúde e segurança, direitos humanos, proteção do meio ambiente e do consumidor e relato. [...] uma forma de auto-regulação (<i>sic</i>) corporativa”.
MVO Platform (2007, p. 5)	“[...] um processo pelo qual uma empresa assume responsabilidade, ao longo de toda a sua cadeia produtiva, pelas consequências sociais, ecológicas e econômicas das atividades da empresa, relata sobre estas consequências, e se engaja construtivamente com os <i>stakeholders</i> ”.
Schouten (2007, p. 21)	“[...] adoção de todo um conjunto de valores, questões e processos que as empresas devem considerar a fim de minimizar qualquer dano resultante de suas atividades e criar valor econômico (lucro), social (pessoas) e ambiental (planeta). Isso envolve ser claro quanto ao propósito da empresa e levar em conta as necessidades de todos os <i>stakeholders</i> ”.
Siegel e Vitaliano (2007, p. 773)	“O engajamento em atividades que pareçam avançar a agenda social além do que é exigido pela lei”.
Zappi (2007, p. 473)	“[...] caracterizada pela meta de aumentar o foco da empresa em múltiplos interesses daqueles que [...] são influenciados pelas consequências de suas atividades e [...] podem influenciar o desempenho global da empresa”.
<i>European Commission</i> – EC (2008)	Um conceito em que as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na sua integração com seus <i>stakeholders</i> em uma base voluntária.
<i>Sociaal-Economische Raad</i> (Conselho Social e Econômico holandês) – SER (2000/2008)	Envolve “criar conscientemente valor de longo prazo em termos de Lucro (<i>Profit</i>), Pessoas (<i>People</i>) e Planeta (<i>Planet</i>), [o que] requer transparência e diálogo com os vários <i>stakeholders</i> ” e “é parte do <i>core business</i> de qualquer empresa”.

Quadro 1: Definições de RSC
 Fonte: Adaptado de Gargioni (2009)

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÕES DE RSC
De Schutter (2008, p. 204)	“[...] pode se referir a uma forma de regular as atividades empresariais [...] que manifesta uma mudança da imposição <i>top-down</i> de obrigações sob ameaça de sanções legais, para a ancoragem em incentivos, mecanismos quase-legais e iniciativas voluntárias, como forma de orientar as atividades das corporações a fim de maximizar seus impactos positivos e minimizar seus impactos negativos na comunidade”.
Instituto Ethos (2008)	A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
Perrini e Minoja (2008, p. 47)	“[...] a extensão em que as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e interações diárias com os <i>stakeholders</i> ”.

Quadro 1: Definições de RSC
 Fonte: Adaptado de Gargioni (2009)

Ainda que não exista um consenso entre os assuntos que permearam o início das discussões em torno da RSC, como veremos adiante, um considerável número de autores parece convergir no que tange ao marco teórico do tema. Trata-se da obra *Social Responsibilities of the Businessman*, de 1953, de Howard Bowen. Essa obra apresentou a responsabilidade social como

[...] a obrigação das corporações em perseguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação em consonância com objetivos e valores desejáveis pela sociedade, [...] e estabeleceu a associação entre as operações em larga escala das corporações e seus diversos impactos na sociedade como um todo. (PRESTON *apud* BITTENCOURT; CARRIERI, 2005, p. 11).

Filantropico – de filantropia, desprendimento, generosidade para com outrem; caridade. Fonte: Houaiss (2009).

Para Alessio (2003), o início da discussão em torno da RSC, nas décadas de 1950 e 1960, esteve relacionado à degradação ambiental e aos direitos dos consumidores. Gargioni (2009) afirma que antes de questões como as destacadas por Alessio (2003), o enfoque dessas discussões era filantrópico, fundamentado em aspectos religiosos e com ênfase na atuação dos empresários na comunidade.

Somente nas décadas de 1960 e 1970, em razão do aprofundamento das mudanças na sociedade, é que são incorporadas ao “movimento de responsabilidade social corporativa” questões mais abrangentes como meio

ambiente, saúde e segurança, igualdade de oportunidades no trabalho, direitos do consumidor, qualidade dos produtos e ética na propaganda (WILSON *apud* GARGIONI, 2009, p. 24).

Tanto os conceitos como as práticas de RSC, na visão de Gargioni (2009), foram impulsionados por diversos fatores, dentre os quais a autora destaca:

- o aumento do nível educacional;
- os estudos e iniciativas de organizações internacionais;
- a atuação de Organizações Não Governamentais – ONGs;
- os movimentos dos consumidores;
- a luta pelos direitos civis;
- a evolução dos meios de comunicação;
- as mudanças na economia e nos mercados; e
- os princípios dos próprios empresários.

Assim, a RSC para Gargioni (2009) é uma resposta das empresas à pressão desses fatores. Nesse contexto, Guimarães (1984) destaca três diferentes posicionamentos das empresas frente a essa pressão. O primeiro, que assume uma postura eminente econômica, ou seja, de que a única função da empresa é gerar lucros e dividendos para os acionistas. O segundo, em oposição ao primeiro, que defende que o benefício social de uma empresa deve ser superior ao benefício econômico e que a propriedade privada não deve existir e os benefícios econômicos devem ser compartilhados. E o terceiro posicionamento, que assume uma postura intermediária das empresas, sustentando-se na ideia de que o lucro é legítimo e justo, mas que deve haver uma preocupação social.

Eminentemente – de modo eminente; em alto grau; acima de tudo. Fonte: Houaiss (2009).

Você seria capaz de responder qual desses três posicionamentos ganhou mais adeptos? Caso tenha pensado no último posicionamento acertou! De fato, a maior parte das empresas parece ter aderido às ideias deste último posicionamento.

A partir de agora vamos discutir alguns aspectos que fazem parte dessas ideias, com base em Guimarães (1984).

Input – refere-se à entrada. Trata-se de qualquer coisa que entre num processo ou num sistema. Fonte: Lacombe (2004).

- **A responsabilidade social emerge do poder social** – significa que, se as empresas para atingirem seus objetivos, se utilizam de recursos da sociedade, é esperado que elas utilizem esses recursos a favor da sociedade.
- **As empresas devem estar preparadas não só para receber os *inputs* da sociedade, mas também divulgar os resultados de utilização desses *inputs*** – significa que as empresas devem se preocupar em não só divulgar seus resultados econômicos, mas também seus resultados sociais, por meio de balanço social, por exemplo.
- **A consideração dos custos sociais de uma atividade, produto ou serviço ganha relevância antes de a empresa decidir em optar ou não por ele** – significa que a tomada de decisão do gestor deve levar em conta não só aspectos inerentes à viabilidade técnica e financeira, mas também o efeito social do projeto, sendo que quanto mais impactante for esse efeito, maior deve ser a participação das partes afetadas na tomada de decisão.
- **Haverá um acréscimo no valor do produto ou serviço final, referente ao custo social das operações envolvidas na produção do produto ou oferecimento do serviço, que poderá ser repassado ao consumidor** – significa que o consumidor deverá pagar, por exemplo, pelos custos de prevenção contra poluição da empresa, e, ainda, que esse custo represente um desencorajamento pelo consumo, o resultado será benéfico, pois os custos sociais serão reduzidos.
- **As empresas devem se envolver na solução de problemas sociais, ainda que não tenham envolvimento direto na sua causa** – significa que as empresas, sendo parte da sociedade, devem prestar assistência para a solução dos problemas sociais, na medida em que elas próprias serão beneficiadas por uma sociedade melhor.

É importante destacar que Guimarães (1984, p. 217), embora reconheça que esses aspectos são os direcionadores da maior parte das empresas, tem um posicionamento bastante crítico em relação a eles, na medida em que faz questionamentos como:

[...] em que medida, estariam as empresas incorporando metas sociais, se o raciocínio permanece o mesmo: repassar os custos e não reduzir a margem de lucros?

Além disso, a autora questiona se

[...] a ênfase dada à necessidade de as empresas contribuírem para a solução de problemas sociais em áreas não diretamente ligadas à sua atividade (ex: educação) é justificada pelos ganhos futuros que isso poderá trazer para a empresa. (GUIMARÃES, 1984, p. 217).

E você o que pensa sobre o posicionamento dessa autora? Discuta com seu tutor e seus colegas no *chat* e no Fórum do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem.

Nesse sentido, é importante salientar que a discussão em torno da RSC vai muito além da adoção ou não das práticas de RSC por parte das empresas. A discussão abrange questões mais profundas que dizem respeito ao que influencia a adoção dessas práticas. Vamos conhecer, agora, quais são os fatores que influenciam as práticas de RSC?

Fatores Influenciadores das Práticas de RSC

Para que possamos conhecer e entender quais são os fatores que influenciam as práticas de RSC, vamos utilizar como base o trabalho de Gargioni (2009), que faz um levantamento na literatura especializada de quais são os principais fatores que vão influenciar as decisões da empresa sobre a RSC em termos de sua adoção ou não, o grau e extensão em que ela é adotada e os tipos de atividades desenvolvidas. Os fatores apresentados por Gargioni (2009) são os seguintes:

Isomorfismo – é um conjunto de restrições que forçam a unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Fonte: Rosseto e Rosseto (2005).

Leia mais sobre a OIT em: <http://www.oitbrasil.org.br>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Leia mais sobre a ONU em: <http://www.onu.org.br/>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Leia mais sobre ISO em: <http://www.iso.org/iso/home.html>. Acesso em: 9 abr. 2015.

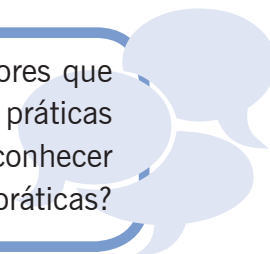
- **Expectativas e demandas dos stakeholders** – determinam a agenda de RSC das empresas, sendo que seu conteúdo depende dos valores da sociedade em questão, do contexto e da situação. Essas expectativas e demandas também vão variar conforme o setor e a firma.
- **Pressão social** – a expressão das expectativas dos *stakeholders* (pressão social) depende das relações de poder, da legitimidade e da urgência, que determinam quais necessidades e pedidos são priorizados. Depende, ainda, de fatores como a disponibilidade de informações confiáveis e habilidade em lidar com elas, a liberdade de escolha, e a competição entre as empresas que proveem opções de escolha aos *stakeholders* e os tornam independentes delas.
- **Legislação/Regulação** – por meio da exigência de padrões mínimos e estruturas de incentivo para recompensa e punição, a legislação e a regulação compensam a falta de incentivos do mercado.
- **Isomorfismo** – os membros da comunidade empresarial adotam certas práticas que quando são bem-sucedidas tendem a ser copiadas por outras empresas do setor. Vale destacar, que muitas empresas fazem essa cópia apenas para não parecerem desatualizadas em relação às concorrentes. Exemplo disso é a adoção de relatórios de sustentabilidade e de projetos filantrópicos. Normas e códigos de órgãos como a **Organização Internacional do Trabalho – OIT** e **Organização das Nações Unidas – ONU**, bem como a *International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização – ISO)*, também são exemplos de isomorfismo, neste caso de um tipo específico, o coercitivo, relacionado também com a legislação e regulação.
- **Atividades da empresa** – a diferença dos setores em que atuam implica que as empresas desempenhem atividades diferentes e ofereçam produtos e serviços diversos. Assim, o impacto disso na sociedade também irá variar, bem como as pressões da sociedade em relação às suas atuações.
- **Fatores pessoais da liderança** – as crenças, os valores pessoais, as preferências morais e compromentimentos dos líderes e dos decisores, especialmente dos mais altos níveis da gerência,

determinam a percepção da importância da RSC, fundamental para sua adoção, visto que as pressões não são suficientes.

- **Percepção da razão custo/benefício** – as decisões em torno da RSC vão variar conforme o custo/benefício que a empresa terá ao atender uma demanda para determinar o nível de recursos a alocar e a abrangência das práticas de RSC, de forma a maximizar os lucros e ao mesmo tempo satisfazer demandas dos vários *stakeholders*.
- **Disponibilidade de recursos** – expressa por “lucratividade”; “posição do fluxo de caixa”; “desempenho financeiro/econômico do período anterior”; estabilidade financeira; ou capacidade física, organizacional e humana para fazer investimentos em RSC.
- **Objetivos e estratégias corporativos** – o escopo e a extensão da RSC dependem dos objetivos da organização, com os quais a RSC deve estar alinhada. Depende também se a perspectiva da empresa está mais voltada ao longo prazo (mais disposição para esperar pelos retornos da RSC que em geral demoram em se materializar) ou ao curto prazo. Por fim, os objetivos e estratégias centrais da organização variam ao longo do seu ciclo de vida, sendo que para cada fase do ciclo de vida haverá a priorização de um grupo de *stakeholders*.
- **Cultura e subculturas organizacionais** – o conjunto próprio de valores compartilhados pelos membros da organização, que determina seu comportamento, e a forma de conduzir os negócios, afeta, também, a percepção da importância da RSC e, por consequência, a forma e extensão em que ela é adotada. Assim, não só as decisões de liderança são afetadas, mas o comportamento ético e responsável de cada funcionário, individual e coletivamente. Isso interfere, ainda, no escopo e nas limitações da participação dos *stakeholders*. Na prática, a percepção sobre a RSC e o nível de prioridade atribuído a ela varia, ainda, entre diferentes departamentos e divisões de uma mesma empresa, pela influência das subculturas que se formam em cada um deles.
- **Propriedade** – o tipo de propriedade (se há apenas um proprietário, ou mais de um; se é uma empresa familiar;

se há propriedade ou investimento público; se há alianças formadas por redes de bancos, companhias de seguro ou atores governamentais, etc.) afeta o papel dos *stakeholders*, além do dos acionistas, os mecanismos de governança corporativa, e a prestação de contas, entre outras questões específicas para cada caso. Por exemplo, as empresas familiares são mais propensas a evitarem ações negativas (que as tachem de socialmente irresponsáveis e coloquem em risco o nome e a riqueza da família), devido à maior identificação e associação pessoal ou da família com a empresa e à necessidade de proteger os ativos familiares, especialmente imagem e reputação, em contraponto às empresas com propriedade difusa e anônima – em que, aliás, os acionistas são mais investidores do que propriamente proprietários.

- **Tamanho** – o tamanho da organização implicará diferentes limitações, oportunidades e incentivos relativos à RSC. Por exemplo: possivelmente organizações maiores em tamanho sofrerão maior pressão dos *stakeholders* do que as empresas cujo porte é mais reduzido.
- **Área geográfica de atuação** – dependendo da abrangência de sua atuação haverá uma variação das práticas de RSC em função das diferenças legais, regulatórias, políticas e, principalmente, econômicas, sociais e culturais, que norteiam as circunstâncias, preocupações, prioridades, dilemas, desafios e oportunidades nacionais ou locais que influenciam as práticas de negócio e as decisões gerenciais e os impulsionadores da RSC. Por exemplo: em contraponto a países como os da União Europeia, Canadá e Estados Unidos, países emergentes, como Brasil, Índia e China possuem graves problemas sociais e ambientais, somados à capacidade limitada do governo de satisfazer certas demandas e problemas como corrupção, más práticas administrativas e burocracia, que dificultam as relações e a implementação das iniciativas. Questões relacionadas ao ativismo, à religião, à cultura e ao processo histórico de cada região geográfica também podem fazer variar as práticas de RSC.



Agora que você já conhece os principais fatores que afetam em maior ou menor grau a adoção de práticas de RSC por parte das organizações, que tal conhecer quem são os principais beneficiários dessas práticas?

Os Beneficiários das Práticas de RSC

De acordo com Ferrel, Fraedrich e Ferrel (*apud* SERPA; FOURNEAU, 2007), a empresa socialmente responsável é aquela que busca maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos, tendo que considerar, para tanto, quatro dimensões: a legal, a econômica, a ética e a dimensão filantrópica.

A dimensão legal diz respeito ao cumprimento das normas, legislações e regulamentos estabelecidos pelos governos e/ou instituições internacionais para garantir padrões mínimos de conduta responsável por parte das empresas.

A dimensão ética está relacionada à busca por um comportamento considerado íntegro, certo e justo pela sociedade, além do que é exigido por lei, ou seja, essa dimensão inclui a adoção de princípios e valores que não podem ser abandonados, nem que signifiquem o descumprimento de metas internas da empresa.

A dimensão econômica refere-se à busca de lucro e retorno aos investidores por parte das empresas, o que leva também à geração de empregos para garantir a manutenção e o crescimento da organização.

A dimensão filantrópica está relacionada à alocação de recursos humanos e financeiros das empresas para a sociedade, promovendo a melhoria da qualidade de vida da população, mais especificamente das comunidades onde atua. Exemplos de ações como essa estão relacionados: à preservação do meio ambiente, a investimentos em educação e a donativos para obras de caridade.

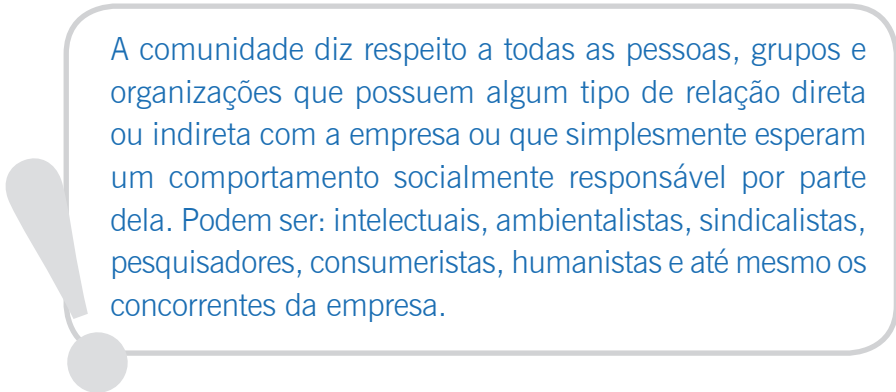
A partir da análise de cada uma dessas dimensões é possível identificar quem são os principais beneficiários das práticas de RSC, genericamente tratados como *stakeholders*. De acordo com Oliveira (1984), são cinco os grupos beneficiários das práticas de RSC: os empregados,

os consumidores, os credores e fornecedores, a comunidade e os acionistas, os sócios ou proprietários.

Os empregados esperam ser considerados mais do que fatores de produção. Como pessoas, esperam ser respeitadas e recompensadas de acordo com a sua contribuição para as organizações, não só financeiramente, mas também com condições de trabalho adequadas e possibilidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

Os consumidores são aqueles para quem as empresas produzem seus produtos ou fornecem seus serviços, sendo, portanto, a sua razão de existir. Os consumidores esperam que as empresas ofereçam produtos e serviços de qualidade, garantam confiabilidade e demonstrem boa fé em suas propagandas e em todas as relações com seus clientes.

Os credores e fornecedores esperam das empresas com quem mantêm relações que elas cumpram com os prazos estipulados entre si, além da reciprocidade dessas relações.



A comunidade diz respeito a todas as pessoas, grupos e organizações que possuem algum tipo de relação direta ou indireta com a empresa ou que simplesmente esperam um comportamento socialmente responsável por parte dela. Podem ser: intelectuais, ambientalistas, sindicalistas, pesquisadores, consumeristas, humanistas e até mesmo os concorrentes da empresa.

Os acionistas, sócios ou proprietários esperam obter retorno sobre o capital investido, assim esperam que os gestores atuem de forma responsável para com os seus recursos. Nesse sentido, é possível constatar que nem sempre os interesses desses grupos são convergentes.

Srouf (*apud* SERPA; FOURNEAU, 2007) menciona outro elemento beneficiado com as práticas de RSC: trata-se do meio ambiente. De acordo com o MEC (2000), de maneira simples, podemos definir meio ambiente como “tudo aquilo que nos cerca”, englobando os elementos da natureza, como a fauna, a flora, o ar, a água e os seres humanos. A Figura 1 sistematiza algumas práticas de RSC por parte das empresas que buscam otimizar econômica e ambientalmente os seus resultados. Veja:

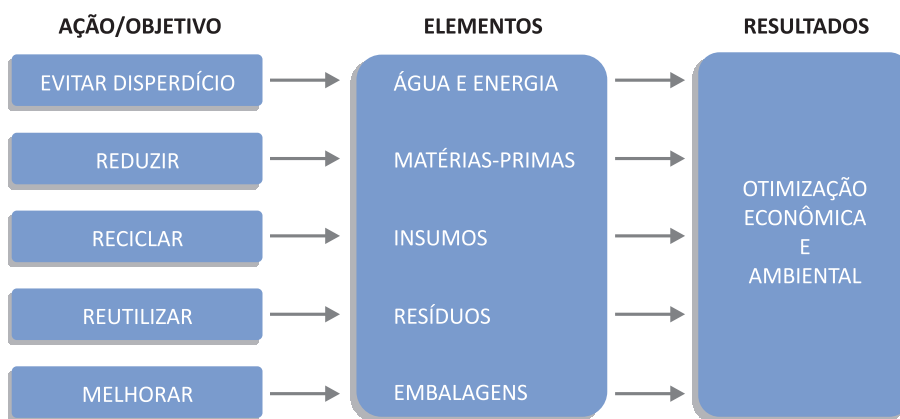


Figura 1: Otimização Econômica e Ambiental em Empresas

Fonte: MEC (2000, p. 12)

Agora que você já conhece o histórico da RSC, os principais conceitos, os fatores que contribuem para a sua prática e seus beneficiários, que tal conhecer um pouco das práticas que discutimos ao longo desta Unidade? Este é o momento de você conferir o que aprendeu sobre RSC, realizando as atividades propostas. É muito importante que você compreenda o assunto aqui abordado para poder continuar seus estudos. Bom trabalho!

Resumindo



Nesta Unidade apresentamos a perspectiva histórica e os principais conceitos de RSC. Para tanto, mostramos a você as raízes históricas da RSC a partir de três marcos: o feudalismo, o mercantilismo e a industrialização. Na sequência, vimos alguns conceitos de RSC, bem como os fatores que impulsionaram e influenciaram o surgimento desses conceitos e das práticas de RSC.

Finalmente, destacamos os principais beneficiários das práticas de RSC, quais sejam: os empregados, os consumidores, os credores e fornecedores, a comunidade, os acionistas, os sócios e proprietários e o meio ambiente.



Atividades de aprendizagem

1. Veja o Quadro 1 novamente, e, a partir dessa observação, elabore o seu próprio conceito de RSC.
2. Escolha duas empresas que atuem em setores de atividades diferentes. Acesse o *site* dessas empresas e procure identificar as práticas de RSC dessas empresas. Em seguida, explique quais são os principais beneficiários dessas práticas e de que forma eles são beneficiados.
3. Quando Guimarães (1984, p. 207) afirma que

[...] a ênfase dada à necessidade de as empresas contribuírem para a solução de problemas sociais em áreas não diretamente ligadas à sua atividade (ex: educação) é justificada pelos ganhos futuros que isso poderá trazer para a empresa.

Você concorda?

Justifique sua resposta.

2

UNIDADE

Responsabilidade Social Corporativa na Prática



Nesta Unidade, você vai estudar como ocorre a Responsabilidade Social Corporativa na prática, por meio da discussão dos propósitos que levam as empresas a ações nesse sentido; e vai ver a descrição de alguns exemplos de empresas que as praticam.

A Prática da Responsabilidade Social Corporativa

Prezado estudante,

Chegamos à Unidade 2 desta disciplina. Na Unidade 1 discutimos os caminhos que levaram à emergência dos temas inerentes à RSC; agora vamos apresentar para você como os conceitos são traduzidos em práticas. Assim, você conhecerá os propósitos que levam uma empresa a adotar práticas de RSC e também algumas empresas que contemplam ações de RSC entre suas atividades.

Certamente você terá boas surpresas ao longo desta Unidade. Discuta com seu tutor o que achou mais interessante. Interaja com seus colegas no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem. E não se esqueça de aproveitar as sugestões do “Saiba mais” para aprofundar seus conhecimentos e solucionar eventuais dúvidas.

Responsabilidade Social Corporativa como Meio

Se analisássemos os principais conceitos de organização e de administração em maior ou menor grau, iríamos nos deparar com conceitos semelhantes aos que nos trazem Stoner e Freeman (2001, p. 4): organizações são “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” e administração é o

[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos.

Assim, tudo parece girar em torno do cumprimento dos objetivos da organização. Nessa perspectiva, embora haja muita polêmica em torno do assunto, a RSC é vista como uma das formas de contribuir para que a organização atinja seus objetivos. De acordo com Toldo (2003, p. 63), “o desenvolvimento de ações de responsabilidade social destaca a prática social como ferramenta estratégica para o crescimento dos negócios”. Nesse sentido, ele afirma, citando Pagliano e outros autores, que, ao adotar comportamentos e práticas de RSC, as empresas têm os seguintes propósitos:

- **Proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo a imagem da organização** – a credibilidade passa a ser uma importante vantagem, um diferencial competitivo no mundo globalizado.
- **Diferenciar-se dos concorrentes** – quando a empresa se insere na comunidade cria um diferencial e se destaca.
- **Obter uma visão positiva da empresa** – a empresa passa a satisfazer não só seus acionistas, mas principalmente os consumidores.
- **Obter mídia** – as ações sociais costumam ter repercussão na mídia, um espaço espontâneo que gera mais credibilidade do que campanhas publicitárias.
- **Formar mercado futuro** – ao contribuir para o desenvolvimento da comunidade, a empresa forma e fixa os futuros consumidores.
- **Fidelizar os clientes** – oferecer mais do que obrigações, qualidade e preço, conquista o cliente a se associar a causas sociais abrangentes e de mídia, proporcionando um retorno imediato.
- **Garantir segurança patrimonial e dos empregados** – independente da localização da empresa, mesmo em bairros e localidades marginais aos centros urbanos, ela será cuidada pelos moradores.
- **Proteger-se contra ações negativas dos consumidores** – evitar o boicote no consumo ou estabelecer rapidamente a credibilidade, caso a empresa não consiga prever o fato que venha a prejudicar seus consumidores ou a comunidade onde está inserida.

- **Atrair e manter seus talentos** – profissionais valorizam as empresas que os respeitam e fazem o máximo para atingir o objetivo dessa empresa.
- **Diminuir a necessidade de controle** – há menos controles e auditorias de órgãos externos de fiscalização.
- **Reduzir a dedução fiscal** – abatimentos de impostos e encargos.
- **Atrair investidores** – muitos investidores individuais e institucionais estão investindo, pois percebem que o retorno é garantido em empresas socialmente responsáveis.

Nessa perspectiva as empresas comportam-se como socialmente responsáveis desde que haja um retorno em termos de cumprimento de seus objetivos. Mas, quem define ou aprova a definição dos objetivos da empresa? Normalmente são os acionistas, sócios ou proprietários, certo? Isso significa que o conteúdo das práticas de RSC, ou ainda a adoção ou não dessas práticas, é fortemente influenciado por esses atores. E talvez seja essa uma das maiores críticas das práticas de RSC: são esses atores que decidirão se a RSC é ou não importante. Em outras palavras, se a RSC é ou não benéfica para a empresa em termos de retorno econômico-financeiro.

E você, o que acha dessa questão? Discuta com seus colegas e com seu tutor no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem.

A Linguagem Ética da Responsabilidade Social Corporativa

Críticas à parte, a opção pela RSC vai depender muito da ética inerente ao grupo de pessoas responsáveis por definir os rumos da organização. Segundo Stoner e Freeman (2001, p. 77), ética pode ser definida como

[...] o estudo do modo pelo qual nossas decisões afetam as outras pessoas. Também é o estudo dos direitos e dos deveres das pessoas, das regras morais que as pessoas aplicam ao tomar decisões, e da natureza das relações entre as pessoas.

Para esses autores, a ética está muito relacionada aos seguintes termos: valores, direitos, deveres, regras e relacionamentos. O Quadro 2 busca sistematizar cada um desses termos discutidos pelos autores.

LINGUAGEM ÉTICA	DEFINIÇÕES	EXEMPLOS
Valores	Desejos relativamente permanentes que parecem ser bons em si.	Obter lucro desde que seja respeitado o meio ambiente.
Direitos	Reivindicações que habilitam uma pessoa a realizar uma determinada ação.	Construir uma fábrica em um determinado local.
Deveres	Obrigações de realizar determinadas ações ou obedecer à lei.	Construir uma fábrica em um determinado local respeitando a legislação ambiental.
Regras Morais	Regras de comportamento que frequentemente são internalizadas como valores morais.	Decisão de não instalar uma empresa em um bairro predominantemente residencial, por conta do barulho produzido, ainda que a lei permita.
Relacionamentos	São as ligações que permitem que as pessoas mantenham contatos umas com as outras, os quais são mantidos e alimentados a partir de nossos valores.	Decisão de melhorar os padrões de garantia de higiene e segurança do trabalhador.

Quadro 2: Linguagem ética

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (2001)

A linguagem ética adotada pelas empresas por meio de seus dirigentes é que vai nortear a organização em termos de RSC. Assim, a RSC dependerá dos valores inerentes aos seus dirigentes; em que medida aquilo que consideram como direitos irá ou não de encontro aos seus deveres; como são tomadas as suas decisões em termos de regras morais e relacionamentos.

Entender qual a linguagem ética adotada por uma organização não é tarefa fácil. São necessárias pesquisas de cunho, principalmente, qualitativo que permitam chegar a conclusões mais realistas acerca do que de fato impulsiona a organização rumo à RSC. Nesse sentido, apresentaremos alguns casos de práticas de RSC no Brasil, sem a preocupação de entender qual a linguagem ética adotada, focando, portanto, nas ações e não nos aspectos que as norteiam.

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

Antes de apresentarmos alguns casos de práticas de RSC no Brasil é importante deixar claro que apontaremos, aqui, o que as empresas entendem como sendo essas práticas. Todas as informações estão contidas nos *sites* corporativos que as empresas mantêm na Internet.

O Caso da Votorantim

O Grupo Votorantim foi fundado em 1918 a partir de uma fábrica de tecidos, na cidade do interior paulista de Votorantim. A sua primeira expansão se deu em 1935 com a aquisição da Companhia Nitro Química. Em 1955, o grupo inaugurou a Companhia Brasileira de Alumínio – CBA, primeira indústria do setor a atuar no Brasil. No final da década de 1980, essa Companhia passou a investir em papel e celulose e anos mais tarde começou a atuar no setor financeiro com a fundação do Banco Votorantim. Em 2001, criou a *holding* Votorantim Participações – Vpar para dar conta de internacionalizar seus negócios, presentes em 16 países, e de agregar os setores de cimentos, energia, metais, siderurgia, papel e celulose, agroindústria e finanças.

No que tange à RSC, o Grupo Votorantim atua em duas frentes: uma com ações voltadas para a juventude e outra para o meio ambiente. Nas ações voltadas para a juventude, o grupo conta com o Instituto Votorantim, criado em 2002, com o objetivo de qualificar o investimento social

Leia mais sobre o Grupo Votorantim em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-BR/Paginas/Home.aspx>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Holding – empresa que detém o controle de duas ou mais empresas, por meio da propriedade da maioria das cotas ou ações. Fonte: Lacombe (2004).

Conheça o Protocolo de Kyoto em: <http://www.suapesquisa.com/geografia/protocolo_kyoto.htm>. Acesso em: 9 abr. 2015.



da empresa. O Instituto Votorantim patrocina seis programas que buscam oferecer aos jovens oportunidades nos campos de Educação, Trabalho, Cultura e Esporte, bem como no fortalecimento de direitos e no incentivo aos jovens talentos que se destacam em seus diversos projetos, por meio do Programa Geração Atitude.

Com relação ao meio ambiente, todas as unidades de negócio do Grupo Votorantim buscam adotar conceitos de produção mais limpa e iniciativas de ecoeficiência, com menor uso de recursos naturais, reciclagem e proteção da biodiversidade.

Exemplos dessas iniciativas dizem respeito à comercialização de 106.967 toneladas de dióxido de carbono (CO₂) em 2008, resultado de projetos conduzidos com base no Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), previsto no Protocolo de Kyoto.

As reduções de emissão do gás advindas desses projetos foram registradas na Votorantim Cimentos (moagem de Cubatão – SP) e na Votorantim Energia (Hidrelétrica Pedra do Cavalo – BA).

O Caso da Natura

A Natura é uma empresa brasileira, líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, bem como no setor de venda direta. De acordo com a empresa, seu comportamento empresarial busca criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados nas dimensões econômica, social e ambiental.

Algumas práticas da empresa servem para ilustrar esse comportamento, como é o caso da não utilização de testes em animais na sua produção em sintonia com as normas de segurança internacionais. No que diz respeito ao desenvolvimento sustentável, a Natura busca apoiar iniciativas com foco em áreas verdes urbanas, como no caso do apoio a projetos de proteção, manutenção, pesquisas e acesso ao Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Em relação ao meio ambiente atua ainda com o Projeto Carbono Neutro em que visa reduzir a emissão de gases do efeito estufa em todos os processos de produção, desde a extração da matéria-prima até o descarte das embalagens.

Outro foco está no empreendedorismo social, como no caso em que atua como patrocinadora institucional de cerca de 70 projetos desenvolvidos pelo Grupo AfroReggae que tem como proposta disseminar a formação cultural e artística para jEmbora eu tenha atualizado a caixa,ovens moradores de favelas como meio de construção da cidadania.

Ecoeficiência – significa a competitividade na produção e colocação no mercado de bens ou serviços que satisfazem às necessidades humanas, trazendo qualidade de vida, minimizando os impactos ambientais e o uso de recursos naturais, considerando o ciclo inteiro de vida da produção e reconhecendo a “ecocapacidade” planetária. Fonte: Almeida (1998).

O Caso da Suzano Papel e Celulose

O Grupo Suzano atua há 85 anos no segmento de papel e celulose. É uma empresa de base florestal e uma das maiores produtoras verticalmente integradas de papel e celulose da América Latina. Atua globalmente em cerca de 80 países. De acordo com a empresa seu compromisso abrange o desenvolvimento dos negócios e das comunidades onde estão presentes e a preservação do meio ambiente.

Esse compromisso é traduzido em algumas práticas como o fato de sua produção ser originária de florestas renováveis de eucalipto, plantadas no sul da Bahia, no norte do Espírito Santo, interior de São Paulo, nordeste de Minas Gerais e Maranhão, com a preservação de uma área de mata nativa em torno de 40%, aproximadamente. Além disso, essa foi a primeira empresa brasileira a produzir papel com celulose ECF, sem cloro elementar, desde 1986.

Desenvolve, ainda, projetos por meio de pesquisas realizadas na comunidade, com identificação das necessidades de cada região. Esses projetos abrangem 40 municípios brasileiros, com um investimento aproximado de 12 milhões de reais anuais, divididos nas seguintes áreas de atuação: geração de renda, educação e meio ambiente.

O Caso da Hering

A Cia. Hering é uma das maiores empresas de varejo e *design* de vestuário do Brasil, sediada em Santa Catarina e com mais de 130 anos de história. Até setembro de 2009, a empresa contava com 258 Lojas Hering Store e 64 Lojas PUC (outra marca da empresa), enquanto que a rede de Varejo Multimarcas contava com aproximadamente 15.256 pontos de vendas, aumentando a *capilaridade* da distribuição em todo o território nacional. No exterior, a Cia. Hering conta, neste ano, com 15 lojas.

Design – a concepção de um produto (máquina, utensílio, mobiliário, embalagem, publicação, roupa etc.), especialmente no que se refere à sua forma física e funcionalidade. Fonte: Houaiss (2009).

Capilaridade – condição ou característica do que tende a ascender, crescer ou percolar por determinado meio. Fonte: Houaiss (2009).

De acordo com a empresa, a *responsabilidade social* é uma forma de gestão que busca um relacionamento transparente com os diferentes públicos com os quais interage, proporcionando mudanças na realidade do país.

Partindo desse pressuposto, a Hering investe em programas de educação, capacitação, saúde, esporte e lazer. Entre esses programas, podemos destacar a parceria com o Instituto Brasileiro de Combate ao Câncer, que comercializa camisetas com a venda revertida para essa ação social; e o projeto com foco na ressocialização e resgate de aprisionados em parceria com a Agência Prisional do Estado de Goiás. Nesse projeto, os presos da cidade de Anápolis trabalham na confecção e embalagem de parte da produção; isso reverte na redução de um dia de pena a cada três dias trabalhados, além de salários que são repassados aos familiares do preso.

No que tange ao meio ambiente, existe uma preocupação no sentido de reutilização da água, no uso responsável de combustíveis para a fabricação dos produtos, nas práticas de reflorestamento e na redução de resíduos sólidos advindos de sua produção.

A partir dos casos apresentados anteriormente, você pôde conhecer algumas práticas de RSC realizadas por algumas empresas brasileiras. Note que todas as práticas destacadas nesses casos dizem respeito à atuação responsável das empresas externamente, ou seja, fora do contexto organizacional. Nesse sentido, todas as práticas de RSC impactam nos *stakeholders* externos à organização: como a comunidade e o meio ambiente. É importante deixar claro, no entanto, que a RSC de uma organização não se dá só dessa forma. Assim, vale ressaltar que existem duas perspectivas de atuação da RSC: a externa e a interna. Vamos conhecer cada uma dessas perspectivas a seguir?

Perspectiva Externa de Atuação da RSC

Quando a empresa adota práticas de RSC em que há um envolvimento social com o ambiente externo, ocorre a responsabilidade social externa. Nesse sentido, a empresa atua buscando um “comprometimento social, participando de programas, projetos e planos sociais que podem ser – ou não – conduzidos diretamente por ela” (RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006, p. 226). De acordo com Serva (2009), a perspectiva externa das práticas de RSC abrange as seguintes especificidades:

- vai além das atividades que estejam relacionadas à satisfação das necessidades dos clientes, pois privilegia relações entre a empresa e a comunidade em geral;
- está voltada ao público externo à organização (sociedade);
- busca manter uma relação ética com o Estado;
- respeita a legislação ambiental;
- preocupa-se com as causas sociais;
- respeita os direitos humanos fundamentais;
- respeita e apoia as minorias;
- contribui para o avanço da democracia e da justiça social;
- combate à crise ambiental;
- busca manter uma relação ética com os concorrentes; e
- disponibiliza informações verídicas à sociedade.

Você se lembra das práticas de RSC que apresentamos na seção anterior? Então volte aos casos de RSC no Brasil e tente relacionar as práticas daquelas empresas com as especificidades que acabamos de apresentar. Sugerimos que você entre nos *sites* dessas empresas e procure informações adicionais. Depois, discuta com seus colegas e com seu tutor sobre as conclusões a que você chegou.

Agora que você já conhece as especificidades da perspectiva externa da RSC no Brasil, que tal conhecer a perspectiva interna e suas especificidades?

Perspectiva Interna de Atuação da RSC

Discutir temas relacionados à RSC, sem considerar a importância das pessoas que fazem parte da empresa, seria uma incoerência. Assim, as práticas de RSC devem começar em casa

[...] por meio da valorização profissional e da melhoria da qualidade de vida dos funcionários e, em uma perspectiva mais ampla, de suas famílias. [...] Essa melhoria da qualidade de vida no trabalho não se resume apenas à questão da capacitação profissional, mas deve contemplar programas e projetos em outras áreas tais como: saúde, lazer, esporte, cultura, entretenimento, acompanhamento familiar, atendimento psicológico etc. Estes projetos devem ser pautados pela iniciativa espontânea da empresa, que deve oferecer além do que esteja determinado por legislação específica. (RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006, p. 224).

As especificidades da perspectiva interna da RSC são assim elencadas por Serva (2009):

- Restritas às atividades que estejam relacionadas à satisfação das necessidades dos clientes, abrangendo as relações com os fornecedores e os ciclos de produção e venda até a fase de distribuição para o consumidor final.
- Voltada ao público interno da organização (funcionários, fornecedores, acionistas e parceiros).
- Preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores.
- Observância à legislação trabalhista.
- Respeito e transparência aos acionistas.
- Observância à legislação comercial.
- Manutenção de uma relação ética com fornecedores.
- Manutenção de uma relação ética com os parceiros.
- Manutenção de uma relação ética com os clientes.
- Compromisso com a não divulgação de propagandas enganosas.
- Compromisso com a divulgação de informações verídicas aos investidores.

Agora que você conhece as especificidades da RSC sob uma perspectiva interna, que tal relacioná-las às práticas das empresas? Acesse o *site* de cada uma das empresas destacadas como casos de práticas de RSC no Brasil e relacione as ações dessas empresas às especificidades da perspectiva interna da RSC. Não se esqueça de discutir com seus colegas e com seu tutor sobre as relações que conseguiu estabelecer.

Saiba mais...

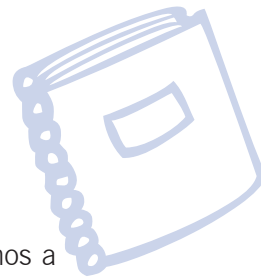
Quer saber mais detalhes sobre as práticas de RSC da Votorantim? Acesse: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/responsabilidadeSocialCorporativa/rsc/Paginas/respSocialCorporativa.aspx>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Quer saber mais detalhes sobre as práticas de RSC da Natura? Veja em: <<http://scf.natura.net/NaturaESociedade/>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Quer saber mais sobre as práticas de RSC do Grupo Suzano? Acesse: <<http://www.suzano.com.br/portal/grupo-suzano.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Saiba Mais detalhes sobre as práticas de RSC da Hering em: <http://www.ciahering.com.br/08/sus_resp.php>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Resumindo



Chegamos ao final de mais uma Unidade. Aqui, tivemos a oportunidade de conhecer os propósitos que levam uma empresa a adotar práticas de RSC, quais sejam: proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo a imagem da organização; diferenciar-se dos concorrentes; obter uma visão positiva da empresa; obter mídia; formar mercado futuro; fidelizar os clientes; garantir segurança patrimonial e dos empregados; proteger-se contra ações negativas dos consumidores; atrair e manter seus talentos; diminuir a necessidade de controle; reduzir a dedução fiscal; e atrair investidores.

Mais adiante, conhecemos a linguagem ética da RSC e algumas ações de RSC de empresas como o Grupo Votorantim, a Natura, o Grupo Suzano Papel e Celulose e a Cia. Hering. Por fim, vimos as perspectivas interna e externa de atuação da RSC.



Chegou o momento de você conferir o que aprendeu nesta Unidade, respondendo às questões propostas a seguir. Caso considere necessário, releia o objetivo da Unidade e veja se conseguiu atingi-lo. Se precisar, ainda, entre em contato com o seu tutor; ele está à sua disposição para auxiliá-lo no que for preciso.

Bom trabalho.



Atividades de aprendizagem

1. Acesse o *site* das empresas apresentadas nesta Unidade ou outras que considerar interessante e identifique práticas de RSC dentro da perspectiva interna dessas empresas.
2. Relacione as práticas de RSC de perspectiva externa das empresas mencionadas nesta Unidade e as especificidades relacionadas no texto.
3. No final do item “Responsabilidade Social Corporativa como meio” é levantada uma questão para você discutir com seus colegas, você se lembra? Disserte sobre o seu posicionamento acerca daquele questionamento.
4. A organização em que você trabalha realiza práticas de RSC? Cite quais são essas práticas e diga se estão relacionadas à perspectiva interna ou externa.

3

UNIDADE

Instrumentos e Indicadores de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa



Nesta Unidade, você vai conhecer alguns instrumentos e indicadores de gestão da Responsabilidade Social Corporativa utilizados pelas empresas para diagnosticar a situação de suas práticas nesse sentido.

Instrumentos e Indicadores de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa

Prezado estudante,

Nesta Unidade apresentaremos para você alguns instrumentos e indicadores que as empresas utilizam para diagnosticar e organizar melhor seus esforços no sentido de adotar práticas mais efetivas de Responsabilidade Social Corporativa. Ressaltamos que isso é apenas uma amostra dentre os instrumentos e indicadores mais utilizados pelas empresas, principalmente em nível nacional, na medida em que outras, não menos efetivas, também são utilizadas.

Esperamos que você aproveite bem o conteúdo desta Unidade. Conte com o apoio do seu tutor para eventuais dúvidas e caso queira discutir algum ponto que tenha despertado o seu interesse, aproveite as dicas do Saiba mais! E lembre-se de que a discussão com os colegas no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem pode enriquecer ainda mais o seu aprendizado.

Bons estudos.

Instrumentos e Indicadores de Gestão da RSC


Buscando contemplar as especificidades da RSC, vários instrumentos, ferramentas e indicadores de gestão foram desenvolvidos com o objetivo de possibilitar que as empresas obtenham um diagnóstico sobre suas práticas de RSC, além de tornar possível a divulgação dessas práticas aos stakeholders internos ou externos.

Apresentaremos alguns desses instrumentos, quais sejam: o Balanço Social; o Selo Social; a SA 8000; a AA 1000; as Normas ISO para RSC

Stakeholders internos – composto de acionistas, investidores, proprietários, conselho de administração e funcionários.

Stakeholders externos – inclui grupos como sindicato, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes. Fonte: Stoner e Freeman (2001).

com destaque para a ISO 14000 e ISO 26000; os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Corporativa; e as Diretrizes para elaboração de Relatórios de Sustentabilidade.



E então, preparado para conhecer esses instrumentos?
Vamos ao trabalho!


Balço Social

“Descobri, com o tempo e com a experiência, que ou nós contamos com as empresas ou a sociedade não tem jeito. Mas é preciso haver propostas para as empresas se mobilizarem. O balanço social é uma boa proposta. Para a sociedade e para elas”.

(Herbert de Souza, o Betinho, em 1997).

O Balço Social é definido pelo Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais – IBASE como

[...] um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. (IBASE, 2010).



De acordo com o professor e sociólogo Ciro Torres, em [artigo disponível no site do IBASE](http://www.ibase.br/userimages/BS_1.pdf), a função principal do balanço social da empresa é tornar pública a responsabilidade social da empresa. O objetivo do balanço social está relacionado, portanto, a mostrar de forma transparente para todos os que afetam ou são afetados pela empresa o que ela está fazendo na área social. Para Torres, esse modelo vai servir para avaliar o próprio desempenho da empresa na área social ao longo dos anos e, também, para comparar uma empresa com outra.

Leia o artigo na íntegra em: <http://www.ibase.br/userimages/BS_1.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2015.

A prática de divulgação dos resultados das ações de RSC teve início, segundo Ciro Torres, na década de 1960, nos Estados Unidos, espalhando-se pela Europa na década de 1970, quando tivemos notícia do primeiro modelo de balanço social da história das empresas, elaborada pela filial francesa da americana SINGER em 1972.

No Brasil, o primeiro relato de divulgação de Balanço Social foi o elaborado pela empresa baiana Nitrofertil em 1984. O então Banco do estado de São Paulo – Banespa, também foi precursor na divulgação de Balanço Social, o qual foi lançado em 1992. Foi justamente na década de 1990 que a divulgação do Balanço Social começou a ganhar maior adesão das empresas. Isso se intensificou principalmente pela iniciativa do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que, em 1997, como presidente do IBASE lançou uma campanha pela adesão voluntária das empresas para a divulgação de seus balanços sociais e apresentou um modelo de Balanço Social o qual as empresas poderiam seguir.

Selo Social

De acordo com a professora Rosa Maria Fischer da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP, citada por Toldo (2003, p. 75), selos sociais são

[...] logomarcas afixadas a um produto ou à sua embalagem, ou distribuídos em materiais de comunicação empresarial e publicidade para certificar a adesão voluntária de uma companhia a um código de conduta socialmente responsável, com significados que variam segundo o propósito destes códigos de conduta.

Para o [Instituto Akatu](#), por meio dos selos sociais é possível constatar a qualidade do produto e em que contexto ele foi manufaturado. Assim, o consumidor tem condições de conhecer o impacto das atividades realizadas pela empresa no meio ambiente e o uso ou não de mão de obra infantil ou escrava, por exemplo. Além disso, os selos sociais também difundem os princípios éticos da empresa, a relação dela com seus funcionários e clientes.

Leia mais sobre o Instituto Akatu em <www.akatu.org.br>. Acesso em: 9 abr. 2015.

O Instituto Akatu destaca algumas características que podem definir a eficácia dos selos sociais:

- **Relevância:** deve ser importante tanto para o consumidor como para o beneficiário.
- **Clareza:** deve ser transparente e compreensível para o consumidor.
- **Credibilidade:** consumidor, beneficiário e empresa devem acreditar na efetividade do selo.
- **Acessibilidade:** os produtos devem estar disponíveis para o consumidor e as empresas devem participar da iniciativa.
- **Regularidade:** as empresas devem ter certeza da credibilidade e do intuito do selo.
- **Capacidade financeira:** a certificação deve ser financeiramente viável para a empresa no sentido de que o preço do produto seja acessível ao consumidor.
- **Capacidade legal:** a empresa deve agir de acordo com a legislação nacional e internacional.
- **Eficiência:** a certificação deve ter efeito positivo para o beneficiário.

O Instituto Akatu ressalta ainda que a eficácia do selo depende também do contexto social, na medida em que o selo é mais bem visto quando possui apoio e credibilidade dos grupos de influência, como mídia, governo e instituições sociais.

Existem cinco categorias de selos sociais, de acordo com o Instituto Akatu. São eles:

- **Declaração espontânea individual:** parte de uma iniciativa individual da própria empresa. Exemplo: Supermercado *Carrefour* – selo de garantia de origem de frutas e verduras.
- **Iniciativas de determinado setor empresarial:** parte da iniciativa das empresas pertencentes a um setor específico. Exemplo: Selo da Associação Brasileira da Indústria do Café – ABIC: garante que as fábricas são vistoriadas e que amostras do café são analisadas periodicamente, com o objetivo de atestar a pureza do produto.



Figura 2: Selo de Pureza ABIC
Fonte: ABIC (2009)

As duas primeiras categorias dão oportunidade para as empresas definirem seus objetivos e processos conforme a especificidade do negócio, mas são vulneráveis a críticas externas, por terem regras individuais e por não poderem ser comparadas a outros setores.

- **Parcerias institucionais:** parte da iniciativa de parcerias entre várias empresas e organizações sem fins lucrativos. Exemplo: Selo da *Forest Stewardship Council* – FSC, ou Conselho de Manejo Florestal, em português: garante que o manejo da madeira seja feito de forma sustentável.



Figura 3: Selo do Conselho de Manejo Florestal
Fonte: FSP-Forest Stewardship Council (2012)

Quando os selos resultam de parcerias institucionais, significa que estas já possuem uma certa imagem que pode dar credibilidade ao selo.

- Iniciativas de Organizações Não Governamentais, exemplo: Selo da Fundação Abrinq: garante que a empresa tenha preocupação com os direitos da criança e do adolescente.



Figura 4: Selo da Fundação Abrinq
Fonte: Fundação Abrinq (2012)

Os selos que são resultantes de iniciativas de ONGs são geralmente focados em seu propósito, podendo ser aproveitado o conhecimento específico da organização.

- Iniciativas governamentais: parte da iniciativa do governo. Exemplo: Selo do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro: garante a qualidade técnica de produtos manufaturados.



Figura 5: Selo do Inmetro
Fonte: Inmetro (2012)

Os selos resultantes das iniciativas governamentais têm forte foco na legislação e na influência política, o que os torna viáveis do ponto de vista político/jurídico.

Norma *Social Accountability* – SA 8000

A *Social Accountability International* é uma Organização Não Governamental, cuja missão é promover os direitos humanos dos trabalhadores através da promoção de condições dignas de trabalho, direitos trabalhistas e responsabilidade social corporativa, através de normas voluntárias. A SA 8000 é uma dessas normas e tem por objetivo


[...] aprimorar o bem-estar e as boas condições de trabalho dos funcionários, bem como o efetivo desenvolvimento de um sistema de verificação que garanta a contínua conformidade com os padrões estabelecidos. (TOLDO, 2003, p. 71).

Além de atender à legislação nacional de cada país, a empresa deverá aderir e respeitar os princípios norteadores dos seguintes organismos internacionais: Organização Internacional do Trabalho – OIT, Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. Por esse motivo, esta norma tem sido cada vez mais reconhecida no mundo como um sistema efetivo de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho (TOLDO, 2003).


Norma *Accountability* – AA 1000

De acordo com o *Instituto Ethos*, a Norma *Accountability* – AA 1000 é a que define as melhores práticas para prestação de contas para assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético. Essa norma foi desenvolvida para auxiliar empresas, acionistas, auditores, consultores e organizações certificadoras, podendo ser usada isoladamente ou em conjunto com outros padrões de prestação de contas, como a *Global Report Initiative* – GRI, e normas padrões como as ISO e a SA 8000.

A AA 1000 contém os principais tópicos ligados à responsabilidade social e traz como contribuição os processos e definições que dão suporte à prática da RSC. Ressalta-se ainda a inovação na forma como as regras são adotadas, possibilitando que as empresas definam seu próprio caminho, conferindo a elas maior responsabilidade.



Leia sobre este assunto em: <www.sa-intl.org>. Acesso em: 9 abr. 2015.



Leia mais sobre o Instituto Ethos em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Normas ISO

A *International Organization for Standardization* – ISO é uma organização internacional que foi criada em 1946 como uma confederação internacional de órgãos nacionais. De acordo com o Instituto Ethos, uma norma ISO é um documento, estabelecido e aprovado por consenso, que provê, para uso comum, regras, guias e/ou características para uma atividade ou seus resultados, com o objetivo de alcançar o grau de excelência em um dado contexto.

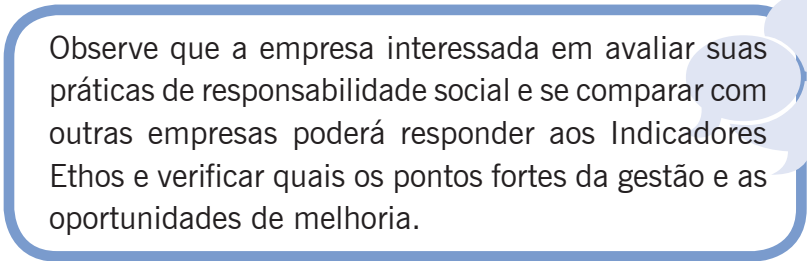
No que tange a normas de RSC, a ISO estabeleceu duas normas específicas: a ISO 14000 e a ISO 26000. A primeira é um conjunto de normas para a gestão ambiental lançada para fornecer um conjunto de ferramentas práticas para auxiliar na implementação de ações de apoio ao desenvolvimento sustentável. A ISO 26000, cuja publicação se deu em 2010, é uma norma internacional de responsabilidade social que contém um guia de diretrizes em responsabilidade social, de uso voluntário e com os seguintes objetivos, segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome:

- Ajudar uma organização a endereçar suas responsabilidades sociais.
- Fornecer diretrizes práticas relacionadas à: operacionalização da responsabilidade social; identificação e engajamento de partes interessadas e aumento da credibilidade de relatórios; e reivindicações feitas sobre responsabilidade social.
- Enfatizar resultados e melhoras de desempenho.
- Aumentar a satisfação e confiança dos clientes.
- Promover uma terminologia comum na área de responsabilidade social.
- Ser consistente e não entrar em conflito com os documentos, tratados, convenções existentes e outras normas da ISO.

Indicadores Ethos

O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos, criada em 1998 com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável, de acordo com o

próprio Instituto. Essa organização foi responsável pela elaboração de uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial, ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa. Trata-se dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.



Observe que a empresa interessada em avaliar suas práticas de responsabilidade social e se comparar com outras empresas poderá responder aos Indicadores Ethos e verificar quais os pontos fortes da gestão e as oportunidades de melhoria.

Os temas e indicadores que são analisados por meio dessa ferramenta são os seguintes:

- Valores, Transparência e Governança;
- Público Interno;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Consumidores e Clientes;
- Comunidade; e
- Governo e Sociedade.

Por meio da ferramenta elaborada pelo Instituto Ethos, as empresas têm a possibilidade de realizar uma autoavaliação da gestão e, consequentemente, uma aprendizagem sobre as práticas de RSC e comparar seus resultados com as melhores práticas de RSC por meio de relatórios de *benchmarking* elaborados pelo Instituto para as empresas que enviam seus dados à organização. Por meio dos dados enviados pelas empresas ao Instituto, é possível realizar um diagnóstico setorial das empresas participantes e divulgar ao público em seu *site*.

Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade

Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade trata-se de um instrumento desenvolvido pela *Global Reporting Initiative* – GRI, organização internacional com sede em Amsterdã, na Holanda. A finalidade desse

instrumento é medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos de desempenho organizacional, visando o desenvolvimento sustentável. Em outras palavras, busca descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais de uma organização (GRI, 2006).

De acordo com GRI (2006), as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade compreendem os princípios, as orientações e os indicadores de desempenho, todos elementos com o mesmo peso e importância.

A primeira parte das diretrizes define o conteúdo, a qualidade e o limite do relatório. A segunda parte traz o conteúdo que deve ser incluído no relatório de sustentabilidade e inclui três categorias: o perfil, a forma de gestão e os indicadores de desempenho.

O perfil traz informações que estabelecem o contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional, tais como sua estratégia, perfil e governança. A forma de gestão descreve o modo como a organização trata determinado conjunto de temas para fornecer o contexto para a compreensão do desempenho em uma área específica. E os indicadores de desempenho devem trazer informações comparáveis sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização (GRI, 2006).

Saiba mais...

Para saber mais informações sobre o conceito, a história de utilização do Balanço Social pelas empresas, o modelo IBASE de Balanço Social e um banco de dados com o Balanço Social de dezenas de empresas que utilizam o modelo IBASE de Balanço Social, acesse:

<<http://www.ibase.br/pt/2011/07/balanco-social/>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Para saber mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais – IBASE, acesse: <<http://www.ibase.br>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Para saber mais sobre a trajetória do sociólogo Betinho, o fundador do IBASE, acesse: <<http://ibase.br/obrasildebetinho/>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Quer saber mais sobre selos sociais? Acesse o *site* do Instituto Akatu, nesse endereço, você encontrará mais informações sobre e exemplos de selos sociais: <<http://www.akatu.org.br>> e digite na busca “selos sociais”. Acesso em: 9 abr. 2015.

Para informações sobre o Instituto Ethos, acesse: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Para informações sobre os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, acesse: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Para ter acesso ao documento da GRI com explicações mais detalhadas sobre as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, acesse o site: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Resumindo



Nesta Unidade tivemos a oportunidade de conhecer alguns instrumentos e indicadores que auxiliam as empresas em suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Assim, apresentamos os seguintes instrumentos e indicadores: o Balanço Social; o Selo Social; a SA 8000; a AA 1000; as Normas ISO para RSC com destaque para a ISO 14000 e a ISO 26000; os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Corporativa; e as Diretrizes para elaboração de Relatórios de Sustentabilidade conforme a *Global Reporting Initiative* – GRI.



Atividades de aprendizagem

1. Acesse o *site* do IBASE, disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>; nele você encontrará o Balanço Social de algumas empresas que utilizam esse instrumento como uma prática de RSC. Escolha uma empresa e mencione quais os principais pontos que fazem parte do modelo de Balanço Social proposto pelo IBASE.
2. Acesse o *site* do Instituto Akatu, disponível em: <<http://www.akatu.org.br>> e mencione outros exemplos de selos sociais que se enquadrem nas categorias abaixo. Caso prefira, pesquise em outros *sites* também.
 - a) Declaração espontânea individual;
 - b) Iniciativas de determinado setor empresarial;
 - c) Parcerias institucionais;
 - d) Iniciativas de Organizações Não Governamentais – ONGs; e
 - e) Iniciativas governamentais.
3. Na organização em que você trabalha é utilizada alguma ferramenta ou indicador de RSC? Qual? Conte um pouco sobre a trajetória da utilização dessa ferramenta ou indicador na organização em que você trabalha. Caso essa organização não utilize nenhuma ferramenta ou indicador, qual você indicaria a ela? Justifique sua resposta.

4

UNIDADE

Terceiro Setor: uma perspectiva histórica



Nesta Unidade, você vai acompanhar a trajetória histórica do Terceiro Setor em nível mundial e nacional, a partir da discussão do surgimento das organizações que compõem esse setor em cada um dos contextos.

Terceiro Setor: uma perspectiva histórica

Prezado estudante,

Estamos iniciando a Unidade 4 desta disciplina. É importante destacar que até a Unidade anterior demos ênfase ao entendimento de como as organizações em geral – principalmente as empresariais e estatais – afetam e são afetadas pela sociedade em que estão inseridas e como agem no sentido de lidar com seus *stakeholders* internos e externos, bem como o meio ambiente.

A partir desta Unidade, vamos nos ater ao entendimento de um tipo peculiar de organização: as que são constituídas por representantes da sociedade civil, movimentos sociais, ou até por grupos de empresários que veem a necessidade de erguer instituições que deem conta de contribuir com o atendimento das demandas sociais sem ter como objetivo o lucro. Essas organizações fazem parte do chamado Terceiro Setor. Assim, nesta Unidade estudaremos como essas organizações foram se constituindo ao longo do tempo e como emergiram nos diferentes contextos políticos e socioeconômicos que se apresentaram.

Esperamos que você aproveite bem esse momento. Conte com seu tutor para elucidar possíveis dúvidas e lembre-se, sempre, que a interação com seus colegas faz parte do aprendizado. Aprender em grupo, dialogando, debatendo e discutindo é mais prazeroso e enriquecedor.

Bons estudos!

Leia mais sobre a Primeira Guerra Mundial em: <<http://www.suapesquisa.com/primeiraguerra/>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Acesso em: 9 abr. 2015.

Leia mais sobre *Welfare State* em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/estado-do-bem-estar-social-historia-e-crise-do-welfare-state.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Leia mais sobre o Estado Socialista em: <<http://www.mundoeducacao.com.br/geografia/o-socialismo.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Leia mais sobre a Segunda Guerra Mundial em: <http://educaterre.terra.com.br/voltaire/mundo/segunda_guerra.htm>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Perspectiva Histórica do Terceiro Setor no Contexto Mundial

As organizações da sociedade civil, que formam hoje o que chamamos de Terceiro Setor, não são uma criação recente como muitos supõem. Albuquerque (2006) afirma que tanto na América do Norte, quanto na Europa e mesmo na América Latina, os movimentos associativos tiveram origem nos Séculos XVI e XVII, com caráter religioso ou político.

De acordo com o autor, essa situação variou pouco até que por volta dos anos de 1800 surgiram as primeiras associações patronais e os sindicatos de trabalhadores que, mais tarde, criariam, inclusive, partidos políticos na busca pela defesa de seus interesses.

A intensificação das relações dessas associações com o Estado e com a Igreja, que limitavam suas atuações, impôs como características dos sindicatos e dos partidos: intensa participação popular e politizada e hierarquia controladora e centralizadora (ALBUQUERQUE, 2006).

Com o fim da **Primeira Guerra Mundial**, o Estado liberal entra em crise exigindo uma participação estatal mais atuante na sociedade, período que ficou conhecido como Estado de Bem-Estar Social ou *Welfare State*. Nessa época, ganha impulso também o **Estado Socialista**, partindo do pressuposto de que os trabalhadores deveriam estar a frente do poder e que o individualismo deveria ser combatido. Nesse contexto, os clamores da sociedade civil passam a ser ouvidos e incorporados às propostas de desenvolvimento e às políticas socioeconômicas e ambientais (ALBUQUERQUE, 2006).

Após a **Segunda Guerra Mundial**, segundo o autor, transformações profundas e de toda ordem afetaram a sociedade global. Assim como foram obtidos avanços no que tange à produtividade da indústria e das comunicações, por exemplo, temos um retrocesso, principalmente, na área social: aumento da violência, da pobreza, de doenças, da poluição ambiental e de conflitos religiosos, étnicos, políticos e sociais, tanto de ordem mundial, como de ordem nacional, regional e local.

Na década de 1970, em função, principalmente, da instabilidade política em alguns países (destaque para a América Latina), surgiram de forma expressiva organizações da sociedade civil com caráter político, engajadas na redemocratização de seus países e com

[...] ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência e serviços nos campos de consumo, educação de base e saúde, entre outros. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 23).

Segundo Albuquerque (2006), na década seguinte, a maior parte dos países latino-americanos já havia retomado o regime democrático, porém com fortes crises econômicas e com índices inflacionários exorbitantes. Para tentar reverter essas situações, a maior parte desses países passou a adotar políticas neoliberais de desenvolvimento com forte influência de organismos internacionais, como o **Fundo Monetário Internacional** e o Banco Mundial, aos quais tinham que se submeter em termos de cumprimento de metas. Em muitos casos, podemos observar um agravamento ainda maior dos problemas já existentes, ou criação de outros.

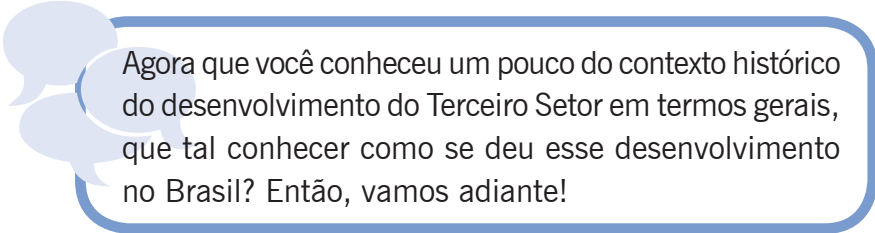
Delineado esse cenário, Albuquerque (2006, p. 25-26) atribui o crescimento do Terceiro Setor aos seguintes fatores:

- **À amplitude e gravidade do que se chamou “crise do Estado”** – o que provocou um questionamento sobre o papel do Estado na sociedade, ainda que por motivos diferentes, considerando a realidade de cada país.
- **Ao aumento do número, da abrangência e das áreas de atuação das organizações do Terceiro Setor** – incentivados pela dívida em relação à atuação mais efetiva do Estado em relação à sua capacidade de enfrentar os problemas como os de bem-estar social, desenvolvimento e meio ambiente.
- **Ao Consenso de Washington** – o Terceiro Setor cresce como uma alternativa ao que preconizava o Consenso: que os problemas dos países desenvolvidos e em desenvolvimento seriam resolvidos com o fomento ao mercado privado.
- **À Terceira Revolução Industrial** – com o desenvolvimento tecnológico, há uma mudança no processo produtivo, o que traz como consequência uma redução nos postos de trabalho, acarretando um aumento no setor informal e uma consequente queda na participação de contribuintes capazes de financiar os serviços estatais que continuaram aumentando.

Leia mais sobre o Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial em: <<http://www.brasile scola.com/geografia/fmiebancomundial.htm>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Leia mais sobre o Consenso de Washington em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fo lha/educacao/ult305u11503.shtml>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

- **À Revolução das Comunicações** – com o desenvolvimento tecnológico, há também uma revolução no que tange ao acesso mais rápido e barato às informações, o que permitiu que a sociedade passasse a se articular mais facilmente em redes. Isso possibilitou, por exemplo, a construção de agendas locais, regionais e nacionais comuns para as diversas políticas públicas.
- **À Mudança da Agenda de Financiamento Internacional** – a abrangência do financiamento e fomento ao desenvolvimento de outras regiões carentes que não somente a América Latina (o que prevaleceu nas décadas de 1960 e 1970), como a África (por conta de conflitos civis étnicos e religiosos) e o Leste Europeu (democratizado após a queda dos regimes socialistas).



Agora que você conheceu um pouco do contexto histórico do desenvolvimento do Terceiro Setor em termos gerais, que tal conhecer como se deu esse desenvolvimento no Brasil? Então, vamos adiante!

Perspectiva Histórica do Terceiro Setor no Contexto Brasileiro

Para que possamos compreender o desenvolvimento histórico do Terceiro Setor no Brasil, é importante discutirmos o conceito que permeia boa parte dessa discussão. Trata-se do conceito de “proteção social”.

De acordo com Cabral (2007, p. 25)

[...] proteção social é uma noção que unifica as ações de seguridade social, as garantias e os direitos a essa seguridade e as políticas sociais como um conjunto de diferentes modalidades de ação, institucionalizadas ou não, atendendo às necessidades básicas da vida em sociedade.

Assim, de acordo com essa autora, a proteção social constituiu-se em um complexo sistema – jurídico, institucional e econômico – transformando-se

em uma questão política, na medida em que diz respeito a direitos e deveres de cada um, cuja soma define o nível da proteção que uma sociedade decide assegurar aos seus membros.

Mas, por que o conceito de “proteção social” se faz importante em nossa discussão sobre a história do Terceiro Setor no Brasil? Vamos ver isso agora.

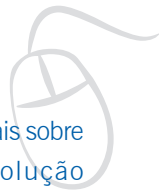
Porque é a ausência ou não das ações de garantia da proteção social que vai impulsionar em grande medida o desenvolvimento do Terceiro Setor no país. Além disso, entender quem são os atores sociais que permitem que essa proteção se dê torna fundamental tal entendimento.

Como nos relata Cabral (2007), de modo geral, os esquemas de proteção social foram constituídos como elemento próprio da dinâmica das economias capitalistas contemporâneas. Assim, segundo a autora, a proteção social, antes de se materializar em programas ou medidas sociais, resultou de determinada forma de articulação entre o Estado e o mercado manifestada ao longo do desenvolvimento capitalista das sociedades. Nesse sentido, complementa Cabral (2007), o grau de participação do Estado, do mercado e da sociedade – atores no tratamento das questões sociais – acompanha a evolução de cada sociedade, tonando possível que em cada uma delas se ajustem formas próprias para a gestão da proteção social.

No Brasil, diferentemente dos países considerados desenvolvidos, a proteção social não se constituiu com base em

[...] políticas econômicas de pleno-emprego, em decisões sobre a capacidade estatal de financiamento do desenvolvimento ou em critérios universalistas na extensão das garantias sociais como direito público. (CABRAL, 2007, p. 55).

Pelo contrário, da época colonial até a década de 1930, a presença do poder público na área social era restrita, normalmente ligada a atendimentos emergenciais. As ações sociais eram destinadas aos níveis mais carentes da população e tinham forte ligação com iniciativas cristãs por meio da criação de asilos, educandários e corporações profissionais e com doações feitas por homens ricos. Foi a partir da Proclamação da República, quando houve a separação entre



Leia mais sobre a Revolução de 1930 em: <<http://educacao.uol.com.br/historia-brasil/ult1689u40.jhtm>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

com.br/historia-brasil/ult1689u40.jhtm>. Acesso em: 9 abr. 2015.

o Estado e a Igreja, que a proteção social começou a fazer parte – ainda que de forma bastante tímida – das atividades estatais. (CABRAL, 2007).

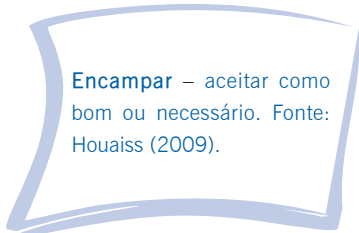
Com a **Revolução de 1930**, o país entra em uma fase de industrialização promovida pelo Estado como forma de reagir à crise econômica mundial e ao surgimento de uma classe trabalhadora organizada, fato que ficou conhecido como a intervenção do Estado na economia e na sociedade ou ainda como modelo nacional desenvolvimentista centralizador, o qual Cabral (2007, p. 58) vai descrever da seguinte forma:

[...] ao lado de investimentos em infraestrutura, são organizados sistemas públicos de educação destinados a formar uma elite acadêmica, enquanto a saúde, a assistência e a seguridade social, para categorias profissionais do aparato produtivo e do setor público, estruturam-se sob critérios que recusam qualquer universalidade.

Essa falta de universalidade, ou seja, de abrangência de todos os indivíduos de forma igualitária, mostrava o quanto era ineficaz a proteção social por parte do Estado, na medida em que, por exemplo, privilegiava os trabalhadores urbanos em detrimento dos rurais e não continha nenhuma medida para reduzir ou mesmo acabar com a desigualdade entre o Norte e o Sul do país. É nesse contexto que as organizações sociais começam a receber auxílios estatais para **encampar** e adotar as políticas sociais (CABRAL, 2007).

Em 1935, as entidades sociais são transformadas em utilidade pública pelo governo e, em 1938, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social, que possibilitou a essas instituições receberem subsídios do governo para colocar em prática suas políticas sociais. Assim, a partir desse momento as instituições passaram a prestar serviços a uma parte da população que não era beneficiada pelas políticas estatais, as quais estavam mais voltadas à população formalmente submetida à legislação previdenciária (CABRAL, 2007).

Na década de 1960, surgem no Brasil, em meio ao regime militar, as primeiras Organizações Não Governamentais – ONGs que confundem-se com a oposição política, embora tenham se consolidado e se legitimado em um amplo e diversificado campo de associações civis, sobretudo, a partir dos anos de 1970 (MENDES, 1999).



Encampar – aceitar como bom ou necessário. Fonte: Houaiss (2009).

Podemos caracterizar a atuação das organizações do Terceiro Setor no Brasil, nas décadas de 1960 e 1970, principalmente as surgidas neste período, da seguinte forma, conforme Mendes (1999) e Cabral (2007):

- As que evitavam qualquer relação com o Estado, pois normalmente atuavam em contraposição ao autoritarismo do regime militar.
- As parcerias com a iniciativa privada eram limitadas por conta de uma desconfiança recíproca.
- Sua subsistência era garantida por financiamentos vindos de agências internacionais.
- Era muito comum atuarem na clandestinidade para evitar conflitos com o regime autoritário.
- Ganharam força com o surgimento de movimentos sociais reivindicatórios marcados por atos de contestação e protestos, que se configuravam em reivindicações sobre custo de vida, programas de habitação, regulamentação de loteamentos clandestinos e obtenção de serviços básicos fortemente afetados pela crise econômica do período e pela incapacidade do Estado em atender às demandas da população.
- A contribuição dos movimentos sociais também se deu no sentido de repudiar as medidas de exceção que inibiram o debate político, enquanto transformações profundas se davam na economia e na sociedade.
- As organizações sociais que já existiam antes desse período assistiram à diminuição no volume de subsídios estatais diante da crise econômica da época.

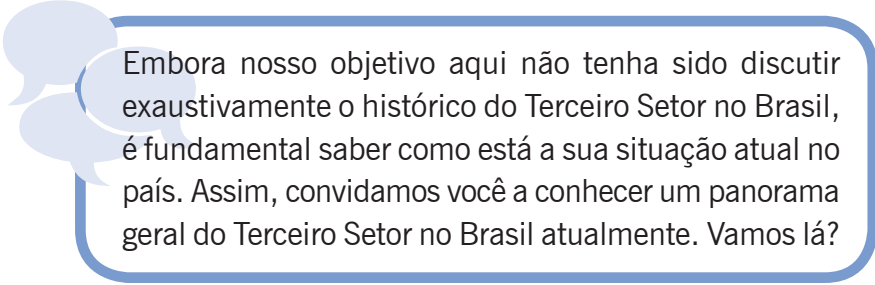
Com o fim do regime militar e com a consequente retomada das instituições democráticas no país, já na década de 1980, período conhecido como redemocratização, houve um impacto considerável na esfera da sociedade civil e, conseqüentemente, no âmbito de suas organizações (SERVA, 2009). Apontaremos a seguir algumas das mudanças ocorridas por conta desse novo contexto em que estão inseridas as organizações pertencentes ao Terceiro Setor:

- As ONGs passam a se colocar – pelo menos no plano do discurso – como agentes autônomos da sociedade civil, abrindo novas possibilidades de relação com o Estado e com o próprio

Redemocratizar – de democratizar, conduzir (algo, alguém ou a si mesmo) à democracia. Fonte: Houaiss (2009).

mercado, o que ficou abalado, como vimos no período anterior (SERVA, 2009).

- Outros atores e formas organizacionais passam a surgir sob a forma de filantropia empresarial e de instituições prestadoras de serviços nas áreas da saúde, educação e bem-estar social, envolvendo trabalhos voluntários de cidadãos que buscam exprimir sua solidariedade (MENDES, 1999).
- Começam a surgir preocupações com termos e conceitos até então desconhecidos ou não considerados pelos dirigentes dessas organizações, tais como: eficiência administrativa, eficácia dos resultados, custo/benefício, viabilidade etc. (MENDES, 1999), num movimento que Serva (2009, p. 73) irá denominar de “profissionalização” dessas organizações.
- Dentro das preocupações mencionadas no item anterior, passou-se a discutir também um marco legal para o Terceiro Setor no Brasil, o que culminou com a Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999, (BRASIL, 1999), instituindo uma nova figura jurídica para organizações civis denominada Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP (MENDES, 1999; SERVA, 2009). Essa lei possibilita que pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos sejam qualificadas pelo Poder Público como OSCIPs, a fim de que possam com ele se relacionar por meio de parceria, desde que seus objetivos sociais e as normas estatutárias atendam aos requisitos da lei.



Embora nosso objetivo aqui não tenha sido discutir exhaustivamente o histórico do Terceiro Setor no Brasil, é fundamental saber como está a sua situação atual no país. Assim, convidamos você a conhecer um panorama geral do Terceiro Setor no Brasil atualmente. Vamos lá?

Organizações do Terceiro Setor no Brasil

Para que possamos apresentar alguns exemplos de organizações pertencentes ao Terceiro Setor no Brasil, é importante que tenhamos claro quais são as organizações que o compõem. E para que saibamos isso, é fundamental sabermos quais organizações não fazem parte dele. Nesse sentido, discutiremos os conceitos de primeiro e segundo setores.

O primeiro setor é constituído pelas organizações e instituições ligadas ao setor público ou ao governo. Exemplos são: os próprios governos: Federal, Estadual e Municipal e os órgãos a eles ligados, como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e o dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, o Banco Central do Brasil – BACEN, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT.

O segundo setor é constituído pelas **organizações privadas com fins lucrativos**, ou seja, pelas empresas que visam o lucro.


Finalmente, temos condições de destacar quais são as organizações pertencentes ao Terceiro Setor. Aqui entram, segundo Hudson (2002): as instituições de caridade, as organizações voluntárias, as organizações de arte subsidiadas, as igrejas, os sindicatos, as organizações de empregados, as organizações profissionais e os clubes etc.

No Brasil, segundo Falconer (*apud* ALBUQUERQUE, 2006), as organizações do Terceiro Setor podem fazer parte das seguintes categorias:

- **Igrejas e Instituições Religiosas** – exemplos: Igreja Católica, Santas Casas de Misericórdia, Confederação dos Bispos do Brasil – CNBB, Centros Espíritas, Igrejas Evangélicas etc.
- **Organizações Não Governamentais** – ONGs e movimentos sociais – exemplos: [SOS Mata Atlântica](#), [Associação Civil Greenpeace](#), [Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor](#).
- **Empreendimentos sem fins lucrativos** – é o caso de organizações que prestam serviços sem fins lucrativos, mas que a comunidade precisa pagar por eles. Exemplo: clubes de futebol, instituições culturais, entidades recreativas etc.

Faça um passeio pelo Centro de sua cidade, ou dê uma volta na praça principal de seu Município e certamente você vai se deparar com uma série de exemplos.

Leia mais sobre SOS Mata Atlântica em: www.sosmatatlantica.org.br, sobre Associação Civil Greenpeace em: www.greenpeace.org.br e sobre o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor em: www.idec.org.br. Acesso em: 9 abr. 2015.



Leia mais sobre a Fundação Roberto Marinho em: <www.fm.org.br>, sobre o

Instituto Ronald McDonald em: <<http://www.instituto-ronald.org.br>> e sobre Itaú Cultural em: <<http://www.itaucultural.org.br>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Leia mais sobre o Instituto Ethos em: <www.ethos.org.br> e sobre o Instituto Guga Kuerten em: <www.igk.org.br>. Acesso em: 9 abr. 2015.

- **Fundações Empresariais** – organizações sem fins lucrativos ligadas e normalmente patrocinadas por empresas. Exemplos: [Fundação Roberto Marinho](#), [Instituto Ronald McDonald](#), [Itaú Cultural](#).
- **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público** – OSCIPs – são as organizações que se enquadram nas características previstas na Lei n. 9.790/99 (BRASIL, 1999), exemplos: [Instituto Ethos](#) e [Instituto Guga Kuerten](#).

Ainda em termos de legislação, vale destacar a lei das Organizações Sociais ou Lei n. 9.637/98, que são as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos previstos nesta Lei (BRASIL, 1998).

Hudson (2002) diferencia os três setores de acordo com a natureza de suas transações. No primeiro setor, o governo central e as autoridades locais proporcionam serviços em retorno aos eleitores que lhe confiaram seus votos e o pagamento de tributos. No segundo setor, as empresas fornecem bens ou serviços e os clientes pagam um preço por eles. No Terceiro Setor, há a figura dos financiadores que destinam recursos às organizações que os utilizam para financiar projetos, fornecer serviços ou realizar pesquisas para os usuários finais. Esses financiadores podem ser da iniciativa privada (pessoas físicas ou jurídicas), do governo ou de organismos internacionais. A Figura 6 serve para ilustrar tais relações. Veja:

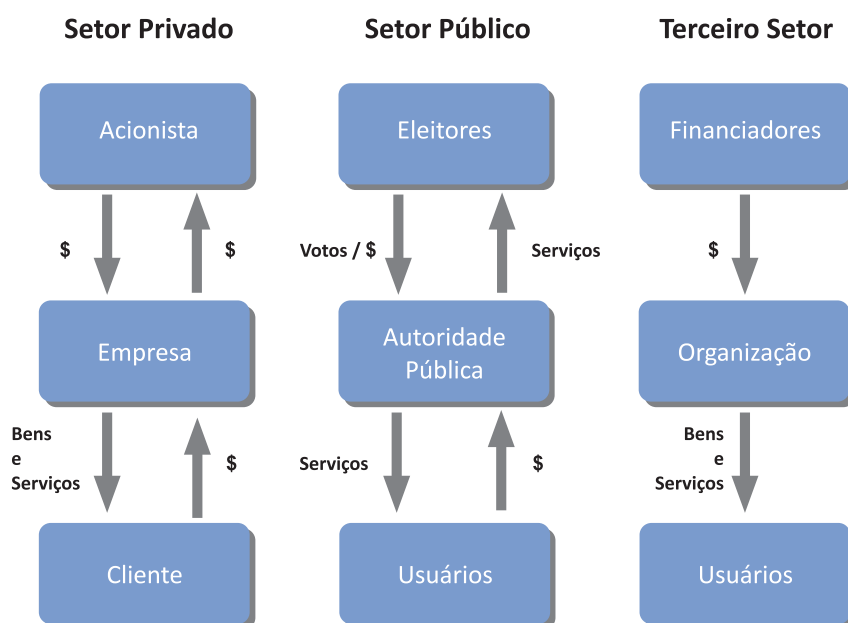


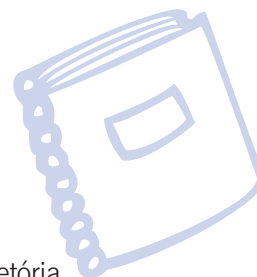
Figura 6: Natureza das Transações nos Diferentes Setores

Fonte: Hudson (2002, p. 17)

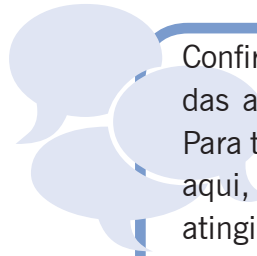
Saiba mais...

Quer saber mais sobre as organizações do Terceiro Setor no Brasil? Visite o site: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2015. Neste endereço, você encontrará uma pesquisa realizada pelo IBGE sobre as organizações do Terceiro Setor no Brasil.

Resumindo



Nesta Unidade tivemos a oportunidade de conhecer a trajetória histórica do Terceiro Setor. Em um primeiro momento apresentamos o surgimento das organizações que fazem parte desse setor em um contexto mundial. Depois, como elas emergiram no contexto brasileiro. Na sequência apresentamos em que categorias as organizações do Terceiro Setor no Brasil normalmente se enquadram e destacamos alguns exemplos de organizações que se enquadrariam em cada uma dessas categorias.



Confira o que você aprendeu respondendo às questões das atividades de aprendizagem propostas a seguir. Para ter certeza se você entendeu o assunto abordado aqui, reveja o objetivo da Unidade e veja se conseguiu atingi-lo.

Bom trabalho.



Atividades de aprendizagem

1. Explique de que forma a ideia de “proteção social” contribuiu para o impulsionamento do Terceiro Setor no Brasil.
2. Explique em que aspectos as organizações do Terceiro Setor surgidas no contexto das décadas de 1960 e 1970 no Brasil se diferenciam das surgidas em outros períodos da história do país.
3. Pesquise na Internet pelo menos dois exemplos de organizações que se enquadrem nas categorias a seguir:
 - a) Organizações Não Governamentais – ONGs e movimentos sociais.
 - b) Empreendimentos sem fins lucrativos.
 - c) Fundações Empresariais.
 - d) Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs.

5

UNIDADE

O Terceiro Setor e suas Relações



Nesta Unidade, você vai conhecer quais são as relações que as organizações pertencentes ao Terceiro Setor mantêm com os diversos atores que fazem parte do contexto social, político e econômico em que estão inseridas.

Terceiro Setor e suas Relações

Prezado estudante,

Na Unidade anterior, você conheceu a trajetória histórica do Terceiro Setor, bem como quais são as organizações que dele fazem parte. Nesta Unidade, vamos discutir as relações entre essas organizações e os diversos atores que fazem parte do contexto social, político e econômico em que estão inseridas. Essa discussão se faz importante, pois vamos ver que tais relações vão ser fundamentais no desenvolvimento e manutenção das atividades das organizações, no que diz respeito às suas questões econômicas e sociais.

Não esperamos que ao final desta Unidade, última de nossa disciplina, você saia um *expert* em organizações do Terceiro Setor, afinal, apenas demos o pontapé inicial no que tange às questões relacionadas a essa temática. Esperamos, no entanto, que você passe a considerar essas organizações como importantes no processo de construção de uma sociedade mais justa, solidária e democrática.

Boa leitura! E não se esqueça dos debates e reflexões.

O Papel das Redes Sociais no Terceiro Setor

De acordo com Fontes (2004, p. 28) “as redes sociais são as pontes que ligam os indivíduos às instituições sociais e estruturam suas biografias em inserções sociais que garantem suas identidades”.

Partindo desse conceito, podemos afirmar conforme Scherer-Warren (2000, p. 37) que os movimentos sociais, por exemplo,

[...] podem ser definidos como redes sociais complexas que conectam, simbólica e solidariticamente, sujeitos e atores

coletivos, cujas identidades vão se construindo num processo dialógico de identificações éticas e culturais, intercâmbios, negociações, definição de campos de conflitos e de resistência aos adversários e mecanismos de exclusão sistêmica na globalização.

Assim, as redes podem ser vistas “como formas de organização e de ação dos atores sociais, com a finalidade de promover uma mudança, podendo ser ela de cunho econômico ou não” (SERVA, 2009, p. 83).

De acordo com Cunha (2007), o Terceiro Setor e as redes são questões intrinsecamente relacionadas, na medida em que esse setor é caracterizado por iniciativas, cujas pessoas envolvidas veem a participação e a colaboração como uma forma eficaz de realizar transformações sociais. Para Serva (2009), quando essas transformações dizem respeito à promoção do desenvolvimento socioeconômico é fundamental o fortalecimento das redes entre as diferentes esferas sociais: a sociedade civil, o estado e o mercado (SERVA, 2009).

Segundo Vachon (*apud* SERVA, 2009, p. 83), as redes possuem as seguintes funções na promoção do desenvolvimento econômico:

- Permitem aproveitar mais racionalmente os recursos disponíveis.
- Geram economias de tempo que resultam da partilha da reflexão e favorecem a implantação de um número maior de projetos permitindo acelerar o processo de desenvolvimento.
- Possibilitam ir além das ações pontuais, fazendo com que os atores se engajem em objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação.
- Permitem uma reflexão e a busca de soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da coletividade, promovendo uma maior participação.

Nesse sentido, Cunha (2007) complementa afirmando que, ao se organizarem em redes, as organizações da sociedade civil conseguem trocar informações, o que possibilita a articulação institucional e política para a implementação de projetos comuns.

Esse autor destaca, ainda, que as redes sociais do Terceiro Setor podem apresentar uma multiplicidade de formas, dentre as quais destacamos: as redes temáticas e as redes regionais.

As redes temáticas são aquelas organizadas em torno de um tema, como por exemplo as redes de apoio à prevenção da Aids. As redes regionais são aquelas organizadas por região, como por exemplo: **Rede Regional de Agroecologia Mantiqueira-Mogiana**, uma rede que abrange agricultores e instituições de 39 municípios do interior paulista que atuam na perspectiva agroecológica.


Para que uma rede social exerça todo o seu potencial é necessário, segundo Cunha (2007):

- A existência de um propósito unificador.
- Participantes independentes.
- Interligações voluntárias.
- Multiplicidade de líderes.
- Interligação e transposição de fronteiras.

Cunha (2007) menciona ainda a importância da formação de grupos de trabalho, criação de fóruns virtuais ou encontros presenciais que permitam o debate e a discussão de temas relevantes de interesse da rede.

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática, pluralista, antirracista e antissexista, que congrega organizações que lutam contra todas as formas de discriminação, de desigualdades, pela construção de modos sustentáveis de vida e pela radicalização da democracia (ABONG, 2010). Assim, as organizações associadas à ABONG levam em consideração todos esses princípios e partilham objetivos comuns que visam:

- A resistência ao autoritarismo.
- A consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais.
- A busca de alternativas de desenvolvimento, ambientalmente sustentáveis e socialmente justas.
- A luta contra as desigualdades sociais, econômicas, políticas e civis.
- A universalização e construção de novos direitos e a consolidação de espaços democráticos de poder.



Leia mais sobre essa rede regional em:

<<http://www.cnpma.embrapa.br/unidade/index.php3?id=198&func=unid>> . Acesso em:

9 abr. 2015.

Relações Terceiro Setor e Estado – Terceiro Setor e Mercado

Vimos na Unidade anterior o quanto o Estado esteve sempre relacionado em maior ou menor grau com as organizações da sociedade civil. Vimos que, durante certo período, ele foi fundamental na manutenção dessas organizações no que tange ao subsídio financeiro. Vimos ainda, que esse financiamento se deu na medida em que essas organizações passaram a abarcar atividades e políticas públicas, portanto, de atribuição do Estado, mas que o Estado não realizava com efetividade. Da mesma forma, o setor privado ou mercado sempre manteve alguma relação com essas organizações. Inicialmente, também vimos o quanto os empresários contribuíram para o financiamento das ações dessas organizações.

Mais tarde é possível constatar que essas relações extrapolaram o simples financiamento. Podemos constatar, por exemplo, a participação de representantes das organizações da sociedade civil na elaboração de políticas públicas. Você certamente já deve ter ouvido falar, quando é discutido algum projeto mais abrangente como o Plano Diretor de uma cidade, ou a elaboração de uma **Agenda 21**, que há sempre representantes da sociedade civil. Temas debatidos nas Câmaras Legislativas, normalmente, atraem representantes da sociedade civil.

Leia mais sobre a Agenda 21 em: <<http://www.ecolnews.com.br/agenda21/>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

Além disso, na Lei n. 9.790/99, que regulamenta as OSCIPs, como já vimos, há uma parte que menciona a metodologia de relacionamento entre o poder público e a sociedade civil. Trata-se do Termo de Parceria, que traz inovações relacionadas com as organizações do Terceiro Setor e o Estado, pois esse termo permite que verbas sejam repassadas desde que sejam respeitadas a transparência na gestão dos recursos, a competição para acesso a eles e a parceria na execução de projetos.

No que tange às relações com as empresas, essas organizações as estabelecem principalmente no sentido de pressionar a agir conforme a sociedade espera que ajam: respeitando a comunidade em que atuam. Disso surge a necessidade das empresas em atuarem com base nos princípios de RSC, discutidas aqui nas primeiras Unidades da disciplina.

Levando em consideração tais relações, o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor parece “assumir um processo de publicização que considere na sua constituição os atributos do espaço público não estatal” (CABRAL, 2007, p. 94). Assim, ela atua onde o Estado atua (ou deveria atuar), mas não é pública.

Mas quais seriam esses atributos a que a autora se refere?

De acordo com Wanderley (*apud* CABRAL, 2007), os atributos são:

- **Representatividade dos interesses coletivos** – as organizações do Terceiro Setor por emegirem da natureza participativa da ação pública tornam-se expressão de interesses coletivos quando atendem a demandas sociais.
- **Democratização** – no interior dessas organizações é fundamental a ampliação dos espaços participativos, contemplando interesses diversos e contraditórios das pessoas que as constituem, inclusive no acesso às informações e no processo decisório.
- **Qualidade e efetividade dos serviços** – além da qualidade na prestação dos serviços dessas organizações em termos de função por ela exercida, é almejado atingir uma efetividade social, ou seja, “quando permeada pelo diálogo entre os públicos constituintes, atende às necessidades humanas como garantia dos direitos políticos do cidadão” (WANDERLEY *apud* CABRAL, 2007, p. 95).
- **Visibilidade social** – diz respeito a que ponto essas organizações abarcam os valores de solidariedade e os valores em prol do bem público e dão publicidade e fidedignidade às suas informações (transparência).

- **Universalidade** – diz respeito ao quanto suas ações são dirigidas ao coletivo, ou a todos os que fazem parte do público de sua missão, em detrimento de interesses individuais.
- **Cultura pública** – refere-se à possibilidade de construir um espaço que supere as ações paternalistas e clientelistas e garanta os direitos de cidadania, podendo contribuir para modificar esse quadro

[...] pelo exercício do papel de tornar público, de publicizar as novas relações entre Estado, mercado e comunidade como instância representativa de articular no reino da política o discurso dos interesses dos seus públicos constituintes. (WANDERLEY *apud* CABRAL, 2007, p. 97).

- **Autonomia** – trata-se da independência dessas organizações em relação à representatividade pública do governo e de outras instituições.
- **Controle social** –

[...] é o instrumento de gestão que promove a resposta aos desafios da questão social, garante o cumprimento da missão e fornece um elemento para normatizar o acesso ao fundo público. (WANDERLEY *apud* CABRAL, 2007, p. 97).

A Relação do Terceiro Setor e as Parcerias Internacionais

No que diz respeito, ainda, às relações das organizações do Terceiro Setor, é importante destacar o quanto as organizações brasileiras mantêm um relacionamento estreito com parceiros internacionais.

De acordo com Mendes (1999), essa parceria ganhou força principalmente porque na época do regime militar foram as organizações internacionais que financiaram boa parte das organizações do Terceiro Setor no Brasil. Isso trouxe como consequência a definição de formas e conteúdos de ação de algumas dessas organizações, que se traduziram no uso de um instrumento inovador para a época: os projetos.

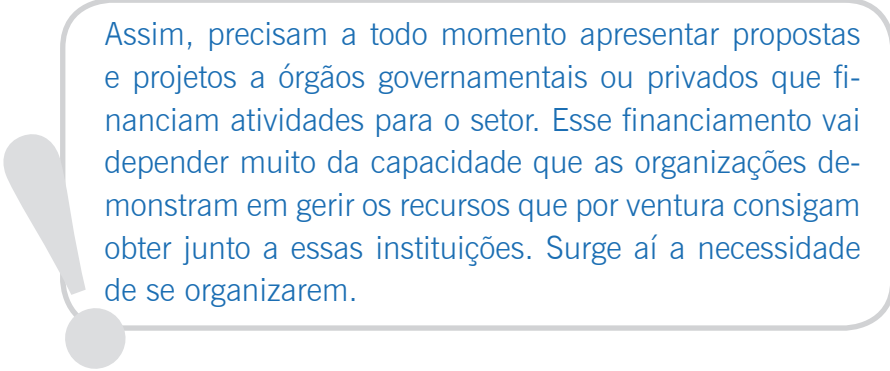
Ainda, hoje, é comum que os financiamentos a essas instituições sejam feitos de duas formas, de acordo com Mendes (1999).

- **Financiamento institucional** – em que o recurso é repassado à entidade que o distribui de acordo com suas prioridades e conveniências; e
- **Financiamento por projeto** – que define previamente a utilização dos recursos em relação a objetivos, metas e prazos, traduzindo um orçamento que, de um lado, quantifica o valor dos meios necessários para a obtenção dos fins desejados, e, de outro, permite prestação de contas confiável.


Gestão de Organizações do Terceiro Setor

Por surgirem em grande parte pela vontade coletiva de um grupo de pessoas que se une em torno de causas comuns, essas organizações na maioria das vezes não estão preocupadas em um primeiro momento com a sua gestão.

Na medida em que ganham mais espaço na sociedade, as organizações do Terceiro Setor passam, entretanto, a sofrer pressões no que tange à sua atuação e mais especificamente na forma como são geridas. Essas pressões se dão principalmente porque tais organizações são bastante dependentes de financiamentos externos para manter suas atividades.



Assim, precisam a todo momento apresentar propostas e projetos a órgãos governamentais ou privados que financiam atividades para o setor. Esse financiamento vai depender muito da capacidade que as organizações demonstram em gerir os recursos que por ventura consigam obter junto a essas instituições. Surge aí a necessidade de se organizarem.



Lembra-se? Vimos isso na Unidade anterior.

Entretanto, como destaca Hudson (2002), além das transações realizadas pelas organizações desse setor serem diferentes das do **primeiro e segundo setores**, existem peculiaridades que tornam no mínimo complexa as atividades relacionadas à administração dessas organizações. Vamos ver quais são essas peculiaridades? Vamos apresentar algumas com base em Hudson (2002), veja:

- **Objetivos vagos** – muitas vezes os objetivos dessas organizações são muito amplos o que dificulta o entendimento de onde querem chegar. O ideal é que a esses objetivos mais gerais sejam agregados objetivos mais específicos que possibilitem seu alcance.
- **Desempenho difícil de monitorar** – como os objetivos não são bem definidos, torna-se difícil verificar até que ponto foram atingidos.
- **São igualmente responsáveis perante muitos patrocinadores** – muitas vezes, essas organizações possuem uma série de instituições e empresas patrocinadoras com pontos de vista nem sempre convergentes entre si, o que pode gerar conflitos que podem ser benéficos às organizações contempladas.
- **As estruturas administrativas são complexas** – a necessidade de contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores ou financiadores, doadores individuais, equipes, voluntários e usuários, cujos interesses nem sempre – e na maioria das vezes não o são – são convergentes é um desafio que vai se refletir na estrutura administrativa. Como administrar objetivos diversos? Que estrutura dá conta de tornar mais democrática a participação de cada um desses membros? São perguntas que podem surgir a qualquer momento.
- **Os valores precisam ser cultivados** – os valores compartilhados pelas pessoas envolvidas nessas organizações ganham muito mais alcance do que em organizações de outros setores, pois, muitas vezes, é o compartilhamento de valores comuns que leva à constituição de uma organização como tal.
- **Falta de resultado financeiro para determinar prioridades** – por dependerem de financiamentos externos – doações e patrocínio – nem sempre essas organizações conseguem

determinar prioridades de uso de recursos, na medida que não têm garantias de que esses recursos estarão disponíveis.

No que se refere ao relacionamento com a sociedade, as organizações do Terceiro Setor se deparam com os seguintes desafios práticos, de acordo com Wanderley (*apud* CABRAL, 2007):

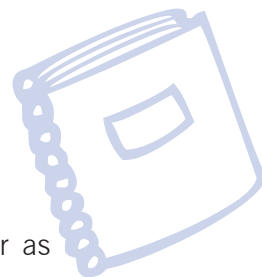
- **Desafio da representatividade** – em que se encontram os atributos de visibilidades, representatividade e democratização. As organizações do Terceiro Setor precisam apresentar-se com identidade coletiva, trabalhando em conexão ou redes, de forma legal, inequívoca e transparente. Devem relacionar-se soberanamente com outras instituições e agências de fomento, com base nos princípios de colaboração e cooperação.
- **Desafio da sustentabilidade** – solicita a consolidação da base filantrópica privada, escapando à armadilha de supor que a filantropia empresarial seja sua única fonte. No plano político, apresenta-se com o objetivo de construir uma cultura pública que agregue o voluntariado e a responsabilidade social e a apresente ao Estado como interveniente na questão social.
- **Desafio da efetividade social** – encontramos aqui os atributos de autonomia e controle social. Representam a autonomia, a efetividade da organização na sua proposta de articulação do seu público instituidor, que autonomamente assumiu uma iniciativa privada para o enfrentamento de um problema público, publicizando sua ação. O controle social representa a resposta à sociedade da efetividade da proposta anterior como meio de cumprimento da missão, acompanhamento do interesse público, inclusão das comunidades e garantia da qualidade política.

Saiba mais...

Para saber mais sobre o assunto abordado nesta Unidade, leia:

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

Resumindo



Nesta Unidade tivemos a oportunidade de conhecer as relações entre o Terceiro Setor e os diversos atores que fazem parte do contexto social, político e econômico em que estão inseridos. Assim, apresentamos a você, em um primeiro momento, o papel das redes sociais no Terceiro Setor. Em seguida as relações estabelecidas entre o Terceiro Setor e o Estado e entre o Terceiro Setor e o mercado. Na sequência, mostramos as parcerias internacionais mantidas pelo Terceiro Setor. Por fim, você pôde conhecer o quanto essas relações afetam em maior ou menor grau a gestão das organizações do Terceiro Setor.

Chegamos ao final desta disciplina, este é o momento de você conferir o que aprendeu nesta Unidade respondendo às questões propostas a seguir.

Para ter certeza de que aprendeu o que estudou até agora, reveja o objetivo da Unidade e observe se entendeu as relações que as organizações pertencentes ao Terceiro Setor mantêm com os diversos atores. Caso haja alguma dúvida, entre em contato com seu tutor; ele está à sua disposição para auxiliá-lo no que for preciso.



Atividades de aprendizagem

1. Pesquise na Internet alguma organização pertencente ao Terceiro Setor e procure identificar se essa organização mantém relações com outras e qual a natureza dessas relações.
2. Leia a entrevista a seguir feita pelos jornalistas Cássio Aoqui e Patrícia Trudes da Veiga, do jornal *Folha de São Paulo*, com o educador, antropólogo, escritor e fundador da ONG Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento – CPCD, Tião Rocha, e discuta com seus colegas no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (Fórum ou *Chat*) quais questões mais lhe chamaram a atenção nas ideias do entrevistado, levando em consideração o que você aprendeu na disciplina sobre o Terceiro Setor e suas relações.

Para educador mineiro Tião Rocha, é preciso criar setor zero contra exclusão social

Há tempos o educador mineiro Tião Rocha, líder do CPCD (Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento), vem tentando criar o setor zero para solucionar os problemas da exclusão social. Mas foi no Fórum Econômico do México, no ano passado, que ele lançou a campanha no You Tube para discutir o tema. Em um só dia, foram mais de 10 mil acessos para o que ele próprio chama de grande “provocação” para que a população opinasse sobre o programa 5.0: fome zero, analfabetismo zero, degradação ambiental zero, violência contra a criança e a mulher zero e corrupção zero.

Em entrevista exclusiva para Folha no fórum do Rio, que terminou no dia 16 de abril, ele repetiu o apelo para afirmar que as mazelas sociais não são uma questão de governo, sociedade ou mercado, mas de ética. E emendou: “É preciso acabar com políticas baseadas no IDH [Índice de Desenvolvimento Humano] e aplicar o IPDH [Índice de Potencial de Desenvolvimento Humano]”.

O irreverente Tião Rocha, Empreendedor Social 2007, é educador, antropólogo, escritor e mentor do CPCD (Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento), uma organização que promove educação

popular e desenvolvimento comunitário com uso de brincadeiras, bibliotecas ambulantes, teatro e música.

Criado em 1984, o CPCD já criou e adaptou mais de 2.000 tecnologias a partir do saber popular para uso em escolas e comunidades de baixa renda. Com a pedagogia da roda e projetos como o Bernal de Jogos (que utiliza 150 jogos para o ensino de matemática, português e outras disciplinas na rede pública) e o Fabriquetas (desenvolvimento de produtos com participação da comunidade), o instituto está presente em sete Estados brasileiros (Minas Gerais, Bahia, Maranhão, São Paulo, Espírito Santo, Pará e Amapá) e na África (Moçambique e Guiné-Bissau).

Confira a entrevista na íntegra.

FOLHA – Como a crise econômica mundial impactou o CPCD?

ROCHA – A crise econômica é permanente. Nunca estamos confortáveis. Estamos sempre lutando, correndo atrás.

FOLHA – Mas você sentiu retração nos patrocínios, doações ou repasse de recursos?

ROCHA – Sim, as grandes, como Vale e Petrobras, cortaram logo no cultural e no social. Há uma perda sim.

FOLHA – Dá para estimar as perdas?

ROCHA – Não. No caso da Petrobras, o que eles fizeram foi retardar os repasses, por falta de dinheiro em caixa, fazer aditivos, para prolongar o tempo.

FOLHA – E quais as consequências para os beneficiários?

ROCHA – Reestruturamos, diminuímos o ritmo, mas não houve cortes. Só gerenciamos melhor os prazos, e há mais lentidão em finalizar contratos de novos projetos.

FOLHA – A crise vai depurar as ONGs e fazer com que projetos mais bem estruturados sejam priorizados pelos patrocinadores?

ROCHA – Sim, nas duas que eu citei, já foram cortados vários projetos. Os nossos, não. Eles estão sim mais seletivos.

FOLHA – A quantidade, então, vai dar espaço para a qualidade?

ROCHA – Sem dúvida.

FOLHA – Qual a receita para as ONGs passarem bem pela crise?

ROCHA – O desafio é ser autossustentável. Tenho de sustentar meu trabalho, minha prática, com os indicadores mensurados. Você ter um certificado de garantia. E você precisa ser cada dia mais profissional, ter gestão, transparência, auditoria, indicadores. Mas não pode perder o foco da causa.

FOLHA – E qual é o papel do empreendedor social em momentos de crises como este?

ROCHA – Empreendedores criam futuros, e nós estamos precisando criar futuros. Os economistas não conseguiram, e o caos está aí. Pensar fora da caixa [fora do sistema] é o nosso papel como empreendedores sociais.

FOLHA – Você compartilha da opinião de que, mais do que uma crise financeira, estamos vivendo uma crise ética?

ROCHA – Sem dúvida. Você, por exemplo, emprestar mais do que tem é falta de caráter. Você tem de ter ética, princípios. A grande questão – e é meu grande sonho – é que a gente possa pensar no futuro em escala global. Não tem que ter essa divisão de primeiro, segundo e terceiro setor. Precisamos criar o setor zero, que não será comandado por nenhum governo, pela sociedade nem pelas leis do mercado. Só pela ética.

FOLHA – O que é e o que não é ético nos dias de hoje?

ROCHA – Não é ético que alguém ainda passe fome. Não é ético que uma criança não tenha escola. Não é ético ter gente analfabeta. Não é ético que ainda haja desmatamento num planeta à beira da morte. Não é ética a violência. Então, temos de zerar esse déficit pela ética. Esse é o papel dos empreendedores: contagiar todos a pensar fora da caixa. A crise só vai nos levar para um lugar melhor se a gente construir uma sociedade melhor, mais justa, mais equilibrada, menos desigual.

FOLHA – E qual seria o primeiro passo?

ROCHA – Construir causas, plataformas, e mobilizar. Se hoje se coloca US\$ 1 trilhão para salvar o sistema financeiro, imagina-se que esse dinheiro existia, certo? Com esse dinheiro a gente tirava todas as crianças desse país do analfabetismo. E acabava com a fome na África.

FOLHA – O que o CPCD planeja para este ano?

ROCHA – São 25 anos. Aprendemos que projetos isolados produzem resultados isolados. Então juntamos projetos e montamos

programas que dessem impactos maiores. Criamos indicadores de monitoramento. E percebemos que, ou a gente caía em rede [social] – mas experimentamos e não deu certo –, e fomos então construir plataformas de transformação social. E essa é a nossa estratégia hoje: pensar no território, construir cidades sustentáveis.

FOLHA – Hoje o CPDC está fazendo isso onde?

ROCHA – Em Araçuaí e em Virgem da Lapa [em Minas Gerais]. E vamos começar agora em Raposos [também em Minas]. Aprendi isso em Moçambique: para educar uma criança é necessária toda uma aldeia. Então vamos convocar toda a aldeia para não perder nenhum menino.

FOLHA – E você já colheu bons resultados?

ROCHA – Mineiramente, usamos a expressão que a grande força disso é quando as pessoas da cidade ficam empoderadas, que vem de “empowerment”, que nós traduzimos para empodimento, nossa capacidade de poder fazer. Temos hoje indicadores muito positivos, mesmo que em cidades de 15 mil habitantes, como Virgem da Lapa. Mas, se temos a perspectiva de que daqui a um ano teremos mais leitores do que eleitores, que o analfabetismo será zerado, basta ter a vontade que conseguimos fazer isso em cidades com 30 mil habitantes e até mais. Você precisa fazer políticas transformadoras, não compensatórias. É preciso acabar com políticas baseadas no IDH [Índice de Desenvolvimento Humano] e aplicar o IPDH [Índice de Potencial de Desenvolvimento Humano]. Transformação social não se faz de fora para dentro, mas de dentro para fora.

FOLHA – E como se mede o IPDH de uma comunidade?

ROCHA – Medindo a capacidade da comunidade de acolhimento (para que ninguém fique de fora), convivência, aprendizagem e oportunidade. E daí, preservando a vida e a ética, vale tudo para gerar aprendizagem.

Fonte: Aoque e Veiga (2009).

Referências



ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. *Carta de Princípios*. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

ALBUQUERQUE, A. C. C. *Terceiro Setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ALESSIO, R. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? *Revista Virtual Textos & Contextos*, n. 2, dez. PUC, Rio Grande do Sul, 2003.

AOQUI, Cássio; VEIGA, Patrícia Trudes da. *Para educador mineiro Tião Rocha, é preciso criar setor zero contra exclusão social*. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u552855.shtml>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

ASSOLINI, P. J. O eateertainment: alimentando as crianças na sociedade de consumo. In: GALINDO, D. S. (Org.). *Comunicação Mercadológica: uma análise multidisciplinar*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.alana.org.br/banco_arquivos/arquivos/docs/biblioteca/artigos/O%20eatertainment%20-%20alimentando%20as%20crian%C3%A7as%20na%20sociedade%20de%20..pdf>. Acesso em: 9 abr. 2015.

BITTENCOURT, E.; CARRIERI, A. Resposnabilidade Social: Ideologia, Poder e Discurso na lógica empresarial. In: *Revista de Administração de Empresas*. Edição Especial Minas Gerais, v. 45, p. 10-22, 2005.

BRASIL. *Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998*. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9637.htm>. Acesso em: 9 abr. 2015.

_____. *Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999*. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm>. Acesso em: 9 abr. 2015.

CABRAL, E. H. *Terceiro Setor: gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUNHA, E. H. F. *Entendendo Redes Sociais no Terceiro Setor*. 2007. Disponível em: <http://api.ning.com/files/IS6XIS05HIOfMCR8sTUAqi1h6UGnLd5U*rQU7b7Tnsz7wYWG2AUoPC4WWNWfBCkRHlucS4suf6ZvbK2dkkiWx0Z0sO97*Rr/ArtigoEntendendoRedesSociaisnoTerceiroSetor.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2015.

FONTES, B. A. S. M. Capital social e terceiro setor: sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias. In: MARTINS, P. H.; FONTES, B. A. S. M. (Org.) *Redes Sociais e saúde: novas possibilidades teóricas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

GARGIONI, P. C. *Marco Conceitual para a Responsabilidade Social Corporativa*. Florianópolis, 2009. 276f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2009.

GRI – Global Reporting Initiative. *Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade*. Versão Traduzida. São Paulo: GRI, 2006. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

GUIMARÃES, H. W. M. Responsabilidade social da empresa: uma visão holística de sua problemática. In: *Revista de Administração de Empresas*, 24 (4), out./dez. 1984, p. 211-219.

HENDERSON, W. O. *A Revolução Industrial: 1780-1914*. Lisboa: Editora Verbo, 1969.

HOUAISS, *Instituto Antonio*. Versão monousuário, 3.0. CD-ROM. Objetiva: junho de 2009.

HUDSON, M. *Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 2002.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. *[Balanço Social]*. [2010?]. Disponível em: <<http://www.ibase.br/pt/2011/07/balanco-social/>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

LACOMBE, Francisco. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LONGMANN Dicionário Escolar. São Paulo: Pearson Educational Limited, 2004.

MEC – Ministério da Educação. *Educação Profissional: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico*. Brasília: MEC, 2000.

MENDES, L. C. de A. *Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele)*. IPEA; Ministério da Fazenda: Secretaria de Estado de Planejamento e Avaliação. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3955>. Acesso em: 9 abr. 2015.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. In: *Revista de Administração de Empresas*, 24 (4), out./dez. 1984, p. 203-210.

RAMPINELLI, G. B.; GUIMARÃES, V. N. Responsabilidade Social Corporativa: desvelando intencionalidades não reveladas. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org.). *Terceiro Setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE Elterônica*. v. 4, n. 1, São Paulo Jan./Jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100010>. Acesso em: 9 abr. 2015.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade Social Corporativa: uma Investigação Sobre a Percepção do Consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 11, n. 3, jul./set. 2007: 83-103.

SERVA, M. *Responsabilidade social corporativa e terceiro setor*. Florianópolis: CAD/UFSC, 2009.

SCHERER-WARREN, I. Movimentos em cena... e as teorias por onde andam? In: SCHERER-WARREN, I. *et al.* (Org.). *Cidadania e Multiculturalismo: a teoria social no Brasil contemporâneo*. Lisboa: SOCIUS/UFSC, 2000.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 1, jan./jun. 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2001.

TOLDO, M. *Selos sociais e responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em Criciúma, SC*. Florianópolis, 2003. 158f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis: UFSC, 2003.

Pedro Antônio de Melo



Possui graduação em Letras – Português e Literatura Brasileira (1989), Especialização em Recursos Humanos (1992); Mestrado em Administração (1998) e Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas, pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). É Especialista em Gestão Universitária pelo CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e pela OUI – Organização Universitária Interamericana (2004). É professor do Departamento de Ciências da Administração – CAD, e do Programa de Pós-Graduação em Administração – CPGA, ambos da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Universitária; Diretor do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU. Na pós-graduação seus principais temas de estudo são Políticas, Estrutura e Funcionamento da Educação Superior; Universidade e Desenvolvimento Local; Universidade e Sociedade e Planejamento Estratégico. Como professor de graduação, atua na área de Empreendedorismo.

Raphael Schlickmann



Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC (2008). Graduado em Administração pela Escola Superior de Administração e Ciências Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina – ESAG/UDESC (2005). É servidor público do Estado de Santa Catarina atuando como Coordenador de Documentação na Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade do Estado de Santa Catarina – CDOC/PROPLAN/UDESC. É professor do Centro de Educação Superior UNICA/SOCIESC – Certificação FGV. É pesquisador do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU. É pesquisador membro do núcleo de pesquisa Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento – ORD. Tem interesse nas seguintes áreas de pesquisa: administração universitária, epistemologia e sociologia da ciência da administração e teoria das organizações.