

# CIDADANIA EMPRESARIAL NO BRASIL: OS DILEMAS CONCEITUAIS E A AÇÃO DE TRÊS ORGANIZAÇÕES BAIANAS

Paula Chies Schommer<sup>1</sup>  
Tânia Fischer<sup>2</sup>

## RESUMO

O artigo analisa o conceito de cidadania empresarial e sua prática no Brasil, no contexto de redefinição de papéis entre agentes sociais e de desenvolvimento local, dentro de um espaço público comum. O foco está em um dos tipos de relação estabelecida entre organizações empresariais e integrantes do chamado terceiro setor, a partir do exemplo de três fundações empresariais baianas, integrantes do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. São discutidos conceitos relacionados à prática da cidadania empresarial, como filantropia, responsabilidade social e ética empresarial. Os casos fornecem elementos para a discussão da aparente contradição entre a competição e a solidariedade, evidenciando alguns dilemas que vivem essas organizações, que vão da filantropia à ação estratégica, do mercado ao terceiro setor, das práticas globais às características organizacionais nacionais e locais.

## ABSTRACT

The article analyzes the concept of corporate citizenship and its practices in Brazil, in a context of papers redefinition of social and local development agents within a shared public space. It emphasizes one particular kind of relation between business and third sector organizations, based on the example of three corporate foundations, located in Bahia, members of GIFE - Group of Institutes, Foundations and Companies. Some concepts related to the practice of corporate citizenship, like *philanthropy*, *social responsibility* and *business ethics*, are discussed. The examples are helpful to discuss the contradictions between competition and solidarity, showing some dilemmas faced by these organizations - from philanthropy to strategic action, from business to third sector, from global practices to national and local organization characteristics.

<sup>1</sup> Mestranda em Administração - UFBA/NPGA/NEPOL

<sup>2</sup> Professora titular da Escola de Administração da UFBA e Coordenadora do NEPOL - Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais - NPGA.



O século XX foi um século de grandes transformações para a humanidade. Progressos fantásticos aconteceram no campo tecnológico, nas comunicações, na medicina e no campo do desenvolvimento econômico, acompanhados, porém, de elevados níveis de pobreza, exclusão e desigualdade social. O cenário atual evidencia a transição da tradicional dicotomia público-privado para a configuração de um espaço público, em que os papéis dos agentes sociais e do desenvolvimento se interpenetram e se condicionam mutuamente. E o que está em pauta hoje é exatamente a renegociação do pacto social que definirá os papéis que cada agente desempenhará nos próximos anos.

No âmbito local, as relações entre agentes originários do Estado, do mercado ou do terceiro setor potencializam as virtudes da atuação em rede, em interdependência. E essas relações se dão dentro de um movimento de valorização do local como espaço de confluência de poderes globais e locais e como espaço de (re)configuração de organizações e (re)construção institucional para o desenvolvimento integrado.

Nas inter-relações desse espaço público, são gerados padrões de comportamento que, por sua vez, impactam as organizações, que definem estratégias de atuação a partir desses valores. São também geradas novas organizações, identificadas por sua permeabilidade e hibridismo, incorporando características globais e locais, públicas e privadas, da burocracia tradicional e da fluidez interorganizacional. A pós-modernidade oferece, assim, um cenário organizacional rico, diversificado e complexo, em que o surgimento de novas formas é uma constante (Clegg & Hardy, 1998).

Com a globalização econômica, muitas das práticas das megacorporações que cruzam fronteiras pelo mundo são disseminadas. No contexto sociocultural de cada país, esses modelos são transformados e acabam resultando em tipos de organizações totalmente novos (Calás & Arias, 1997). As fronteiras das organizações também se enfraquecem com o estabelecimento de relações e parcerias com outras organizações, formando cadeias, alianças e redes. As estruturas, por sua vez, tornam-se mais fluidas, com menos níveis hierárquicos e com maior flexibilidade (Clegg & Hardy, 1998), coexistindo formas burocráticas e pós-modernas.

Neste estudo, o foco está nos novos padrões de comportamento e modelos de relação entre organizações privadas com fins de lucro e organizações da sociedade civil, ou do terceiro setor. Isso não é algo novo. Há muito tempo, há investimento privado em empreendimentos com fins públicos. O que há de novo é o destaque que o tema vem ganhando, exatamente no momento em que discutimos a agenda para a século XXI. E são novas também as formas de relação e concepção das práticas dessas organizações.

No Brasil, vemos surgir ou serem valorizadas práticas relacionadas a termos que são incorporados ao vocabulário empresarial, como *filantropia estratégica*, *responsabilidade social nos negócios* e *cidadania empresarial*, por exemplo.

O objetivo deste trabalho é analisar o conceito e a prática da *cidadania empresarial* no Brasil, através do exemplo de três organizações baianas que caracterizam um modelo de relação entre o mercado e o terceiro setor. São organizações integrantes do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, entidade que se define como um fórum permanente pela cidadania empresarial.

## DA DICOTOMIA PÚBLICO-PRIVADO A UM ESPAÇO PÚBLICO COMUM

O século XX pode ser caracterizado como um período em que a humanidade alcançou incomparável progresso na tecnologia, nas ciências e nas comunicações. Foi também um século cruel, com duas grandes guerras mundiais e uma Guerra Fria que

dividiu países por muitos anos (Fuentes, 1998). Apesar dos inegáveis progressos em vários campos, ainda vemos com força as marcas da pobreza, da exclusão, das desigualdades sociais e dos conflitos étnicos e raciais.

As últimas décadas marcam também um momento de crise para tradicionais agentes do desenvolvimento, como o Estado, que cresceu muito até os anos 70 e, agora, é objeto de vários questionamentos sobre seu papel e sua dimensão. Ao mesmo tempo, está em curso um acelerado e gigantesco processo de concentração de capitais, numa onda recente de fusões e aquisições, com a formação de megacorporações mundiais, a intensificação das relações comerciais entre os países e a instalação de empresas multinacionais por todas as partes. É a hegemonia do mercado que passa a ter crescente influência na definição dos rumos dos países.

Mudanças importantes também são sentidas no seio da sociedade civil, com a emergência de novos atores sociais. Surge a idéia de conformação de um "terceiro setor", formado por organizações regidas por uma lógica diferenciada da lógica de ação do Estado ou do mercado. É a base para o que tem sido rotulado como uma "revolução associativa global", com a proliferação de organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, com gestão privada, mas com fins públicos.

Mais do que o crescimento de alguns setores, a crise de outros ou o surgimento de novos agentes, assistimos à configuração de um espaço público, em que agentes públicos, privados ou híbridos se relacionam, se interpenetram e se condicionam, de maneira que é difícil definir seus limites (Fernandes, 1994). E a recriação desse espaço público comum é cada vez mais necessária para superar a segregação, a fragmentação e a exclusão.

Para Daniel (1999), tivemos avanços em termos de cidadania, em função da afirmação da democracia moderna, e esses avanços têm como base a criação e o fortalecimento de uma esfera pública, no interior da qual os interesses privados vão se transformando em interesses públicos. "A questão do público, portanto, é muito mais ampla que a questão do Estado, da relação entre o Estado e o mercado, porque a esfera pública se forja nem no âmbito do Estado, nem no âmbito do mercado, mas no âmbito da sociedade." (Daniel, 1999: 12).

Wilheim (1999) entende que estamos vivendo o momento de renegociação do pacto social para o século XXI, ou seja, o contrato social que foi renegociado na revolução social no fim do século XVIII está de novo em jogo aberto. E o contrato social é o instrumento que diz quem faz o quê para o desenvolvimento, dentro de uma sociedade.

Nesse contexto de redefinição de papéis, Lima e outros (1998) evidenciam que, nos últimos anos, apesar das divergências em torno das teorias de desenvolvimento, há um certo consenso em dois sentidos: o reconhecimento dos governos locais como agentes aglutinadores, articuladores e empreendedores de ações que levam ao desenvolvimento local; e a importância das parcerias público-privado e da participação da sociedade civil, envolvendo, então, agentes diversos, contribuindo para o desenvolvimento. Os caminhos para a concretização dos planos e projetos são as parcerias e a formação de redes, através de um conjunto variado de práticas e de perspectivas que refletem a multiplicidade de atores engajados e a variabilidade dos espaços de gestão.

O conceito de desenvolvimento local integrado e sustentado, hoje orientador de vários programas de agências internacionais como o BIRD, BID, UNESCO e UNICEF, é, por exemplo, o eixo principal do programa brasileiro "Comunidade Solidária", que busca articular o governo com o setor privado e as organizações e programas não governamentais.

É consenso assumido por uma pluralidade de atores, que o "desenvolvimento local integrado e sustentável pressupõe uma nova dinâmica de base local, na qual sejam estimuladas a diversidade econômica e a complementaridade de empreendimentos, de sorte a gerar uma cadeia sustentável de iniciativas" (Presidência da República, Programa Comunidade Solidária, 1999), requerendo a presença de agentes empresariais, da sociedade civil e governamentais

A meta nesse processo deve ser a de um desenvolvimento humano com equidade, repudiando a exclusão social como horizonte futuro e chamando a todos para a recria-

ção de um espaço comum. Bombal & Krotsch (1998) colocam que o que vemos hoje é uma falta de equilíbrio entre transformação produtiva e equidade social, competitividade e coesão social, eficiência e solidariedade, crescimento e distribuição de resultados. E para quebrar essa tendência é preciso rever os papéis dos agentes sociais.

Segundo Daniel (1999), para que a esfera pública como um todo se fortaleça, é preciso que haja choque de interesses e de opiniões, que devem acontecer no âmbito da própria sociedade. Para ele, os diferentes precisam se perceber como diferentes e, assim, reconhecer o outro para que possam interagir e dialogar com ele. É preciso fortalecer o Estado, garantindo sua força para o exercício de suas responsabilidades. Há também que fortalecer-se o capital humano por meio da educação, e o capital social, entendido como capacidade de associação, de construção de redes de solidariedade, de cooperação e criação de confiança mútua entre os setores sociais (Bombal & Krotsch, 1998). A articulação do mercado, do Estado e da sociedade civil são elementos fundamentais para um novo contrato social e as alianças entre as organizações das três esferas na aplicação de políticas sociais levam a maior sustentabilidade dos projetos, à potencialização dos recursos disponíveis (recursos econômicos, de gestão, conhecimento), à participação social e ao incremento da produtividade dos insumos<sup>3</sup>.

Mais especificamente sobre as organizações do terceiro setor, Falconer (1999) evidencia que há reservas, até mesmo entre seus integrantes, para a aceitação da classificação "terceiro setor" como um setor único, independente, pois reúne um conjunto de interesses, formas organizacionais e modelos de atuação muito diversos. No Brasil, o termo organizações da sociedade civil - OSC's - tem sido bastante usado para referir-se ao conjunto de integrantes do terceiro setor. Um alerta importante é que as organizações do terceiro setor não devem atribuir-se a representação da sociedade civil como um todo, pois assim estariam afetando os princípios de representação política das democracias republicanas (Bombal & Krotsch, 1998; Falconer, 1999).

Salamon (1997) considera como características de organizações do terceiro setor: não integram o aparelho governamental, não distribuem lucros a acionistas ou investidores e não têm tal finalidade, se autogerenciam e possuem alto grau de autonomia interna, e envolvem um nível significativo de participação voluntária.

A dificuldade de aplicação do conceito nas sociedades iberoamericanas se dá, principalmente, pela heterogeneidade das organizações que o compõem. O conceito é útil para estabelecer-se um mínimo denominador comum, que o diferencia das empresas e do Estado, de acordo com os critérios colocados por Salamon. Mas não se pode generalizar características para todas as organizações que compõem o setor, e nem mesmo valores, como serem mais eficientes, democráticas ou éticas. Embora popularizado o termo e, portanto, com menor rigor metodológico, é um conjunto heterogêneo de organizações, com atributos e interesses diferentes, às vezes contraditórios (Bombal & Krotsch, 1998).

O foco deste trabalho está nas relações entre organizações do mercado e do terceiro setor, especificamente um dos tipos de organizações existentes nesse espaço de relação - as fundações empresariais. São organizações que atuam através de recursos de origem diversa, principalmente oriundos de grupos empresariais, geridos por agentes privados e utilizados em ações estruturadas voltadas para a sociedade civil, para o bem comum. São modelos organizacionais interessantes para esta discussão, pois incorporam características de diferentes origens e refletem a dificuldade de atribuição de conceitos claros, tanto em relação ao termo terceiro setor quanto à prática da cidadania empresarial. Além disso, desempenham papel importante como agentes de desenvolvimento local.

<sup>3</sup> *Sobre a construção dos novos espaços públicos na cidade de Salvador, diversos estudos do NEPOL sobre poderes e reconfigurações organizativas do espaço público local, conduzidas por Fischer e outros (1994); Fischer e outros (1996); Lima e outros (1999); Fadul (1997) e Carvalho (1999), evidenciam a diversidade e a transição para novas formas organizacionais estruturalmente mais leves, que reúnem organizações de natureza diferenciada, articuladas por propósitos comuns.*

## CIDADANIA EMPRESARIAL / AS MUITAS FACES DE UM NOVO CONCEITO

Hoje, qualquer discussão relativa à transformação da sociedade não pode prescindir da discussão do papel das organizações privadas com fins lucrativos. O mercado tem hoje mais liberdade, riqueza, poder e alcance internacional do que em qualquer tempo (Logan e outros, 1997). Empresários e empresas, por sua representatividade econômica e seu potencial na mobilização de recursos e no desenvolvimento tecnológico, são agentes fundamentais para o desenvolvimento social, assumindo um papel de liderança no desenvolvimento de uma cultura global.

Reconhecida a representatividade do mercado, novos termos surgem no vocabulário empresarial e acadêmico, como *cidadania empresarial*, *filantropia estratégica* e *responsabilidade social*. Antigos conceitos são novamente colocados em evidência, como *ética empresarial*, por exemplo, no contexto de valorização da qualidade, códigos de defesa do consumidor e padrões internacionais de qualidade e respeito ao meio-ambiente.

As teorias que envolvem o debate sobre esses termos estão localizadas entre dois extremos: um, que reduz as responsabilidades das empresas à obtenção de maiores lucros para os acionistas, e, outro, que amplia responsabilidades no sentido de incluir os interesses dos indivíduos e organizações relacionadas.

Para Friedman, (citado em Logan e outros, 1997:8), "*The business of business is business*". A empresa não deve preocupar-se com nada que não seja sua função principal, ou seja, se produz resultados positivos para seus acionistas e paga os impostos, já está contribuindo suficientemente para a sociedade. Logan e outros (1997:8) acrescentam, no entanto, que "O negócio dos negócios é gerenciar mudanças - portanto, não pode ficar só nos negócios." Querubín (1996) argumenta que a idéia de limitar o papel social das empresas à geração de empregos e ao pagamento de impostos está ultrapassada e a iniciativa empresarial deve assumir novos papéis, redefinindo seu lugar no conjunto das atividades sociais. Bombal & Krotsch (1998) também identificam novas orientações, valores e critérios a respeito do social no mundo empresarial, mas consideram que esse movimento ainda está muito restrito a grandes empresas.

Buscando a definição de um termo específico, admite-se o pressuposto de que uma organização, ao assumir um *status* legal como entidade independente de seus proprietários ou fundadores, com seus direitos e deveres, pode ser considerada como um cidadão (Querubín, 1996). Para Logan e outros (1997), mesmo como entidade distinta das pessoas, as corporações têm responsabilidades semelhantes a um indivíduo. *Cidadania empresarial* pode, então, ser entendida como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações. É um conceito multi-facetado, que aproxima o interesse dos negócios e seus *stakeholders*<sup>4</sup> com os interesses da sociedade mais genericamente (Logan e outros, 1997).

Em um trabalho que buscou mapear os tipos de atuação das empresas nessa área em várias partes do mundo, Logan e outros (1997) mostram que vários termos são utilizados para representar esse movimento, tais como cidadania empresarial, filantropia empresarial, filantropia estratégica, responsabilidade social empresarial, entre outros. Para eles, o termo cidadania empresarial (*corporate citizenship*) é considerado mais abrangente, compreendendo as práticas de filantropia e a noção de responsabilidade social.

A idéia de ação filantrópica está mais ligada à idéia de doação, de caridade, mas nos últimos anos, especialmente nos Estados Unidos, o termo aparece relacionado também à estratégia (Smith, 1994). Já responsabilidade social traz a noção de que a atividade empresarial envolve uma dimensão de responsabilidade para com toda a

<sup>4</sup> Como stakeholders entende-se indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar seus interesses/objetivos próprios e dos quais a organização também depende para alcançar suas metas (Johnson & Scholes, 1997).

cadeia produtiva da empresa - clientes, funcionários, fornecedores -, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo.

De acordo com os novos padrões de comportamento gerados na discussão do espaço público, a idéia de cidadania ou responsabilidade social está fortemente relacionada à discussão sobre ética empresarial. Os padrões éticos, que envolvem os valores da organização além das obrigações mínimas impostas pela legislação (Johnson & Scholes, 1997), estão relacionados com os valores culturais, tanto de países quanto de organizações. Parker (1998) mostra que têm havido esforços no sentido de produzir-se uma "ética global" - padrões mínimos comuns. Mas isso é dificultado pelos diferentes níveis de desenvolvimento dos países e pela imensa variação de valores. Assim, a idéia de "socialmente responsável" ou "empresa-cidadã" também varia muito de um país para outro. Mas alguns padrões e valores básicos comuns são cada vez mais disseminados.

Adotando o conceito de cidadania empresarial, pode-se dizer que sua prática envolve um contínuo de conceitos, que vão desde a ação filantrópica até programas vinculados à estratégia de sobrevivência da empresa a longo prazo. Nesse contínuo, encontramos estreita relação com os conceitos de ética nos negócios, de imagem corporativa (aparecendo os conceitos de marketing, como o marketing relacionado a uma causa) e as práticas socialmente responsáveis.

Logan e outros (1997) defendem que para sensibilizar e formar uma massa de atuação social no setor empresarial, é preferível utilizar os argumentos de negócios do que esperar apenas pelo senso cívico ou filantrópico. Para eles, quanto aos motivadores, há muitas razões para o mercado envolver-se com questões sociais que beneficiarão os negócios e a sociedade como um todo. Dizem, também, que as razões dificilmente serão as mesmas de uma companhia para outra, mas os benefícios mostrarão que deve-se incentivar a maior participação do mercado, sem suspeitas prévias sobre seus motivadores.

Martinelli (1997) destaca vários benefícios às empresas que atuam de forma responsável, sem necessariamente implicar em custos adicionais, tais como: o valor agregado à imagem da empresa, fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários, consciência coletiva interna de estar participando no encaminhamento de causas sociais, com reflexos na consolidação de valores de solidariedade, aproximação da hierarquia e mobilização de recursos disponíveis.

Peter Drucker, que é conhecido por sua defesa da ação filantrópica, coloca que as organizações sem fins lucrativos são pioneiras, elaborando as políticas e práticas que as empresas terão de aprender amanhã. Segundo ele, integrando empresas e entidades filantrópicas, as duas têm muito a ganhar. De um lado, as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, estabelecimento de metas, foco, parcerias estratégicas. De outro, as organizações sem fins lucrativos podem dar aula de motivação, foco e trabalho em grupo e de como fazer mais com menos (Vassallo, 1998). As empresas podem ser consideradas como centrais de recursos a serem mobilizados pela cidadania empresarial em prol da sociedade: informações, técnicas de gerenciamento, cultura de resultados, senso de prioridade, recursos materiais e financeiros e, sobretudo, recursos humanos voluntários, que possibilitam a mobilização dos outros recursos (Martinelli, 1997).

Martinelli defende que é admissível que a empresa tenha uma série de benefícios por suas ações, mas antes de tudo é necessário respeitar uma postura ética que represente os valores da corporação. Ser socialmente responsável não pode ser uma decisão unilateral, como um decreto. Há uma estreita relação com o que a empresa pratica no seu dia-a-dia, em todas as áreas. "Mas temos certeza de que a imagem de nossa empresa sai fortalecida perante o consumidor e a sociedade." (Martinelli, citado em Vassallo, 1998).

Há também uma íntima relação com a competitividade, uma vez que os consumidores passam a valorizar comportamentos empresariais éticos, preferindo produtos de empresas que atuam de maneira socialmente responsável. O conceito também está diretamente relacionado à visão estratégica de longo prazo, no sentido de preservação da sociedade e incremento de mercados. É fruto do crescimento de uma

consciência de que a degradação do ambiente, da sociedade ou da renda, acabam comprometendo a própria sobrevivência das empresas (Vassalo, 1999).

Passa-se, assim, de uma filantropia como beneficência e doação para uma ação estratégica, que incorpora o social à cultura da empresa. Essas práticas, para serem fecundas, devem articular-se e complementar-se com práticas de outras organizações, através de alianças de trabalho e cooperação, contribuindo para o incremento do capital social da comunidade. Para isso, as empresas podem atuar através de uma fundação ou diretamente, mas sempre buscando trocar com outras organizações do terceiro setor, com conhecimento técnico, legitimando-se permanentemente pela ação. E as organizações mais reconhecidas nessa área devem assumir o compromisso de disseminar essa conduta (Bombal e Krotsch, 1998).

## CIDADANIA EMPRESARIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

No contexto brasileiro, as organizações apresentam características bem peculiares, que refletem a história político-cultural do país. O Brasil é marcado pela forte presença de um Estado centralizador e patrimonialista, com uma tardia constituição do mercado e uma debilidade histórica da sociedade civil (Landim, 1993).

No que diz respeito às organizações do terceiro setor, há uma grande carência de dados sobre sua presença no país, até por não constituírem uma categoria de análise independente. Segundo dados do Ministério do Trabalho, em 1991, as fundações e associações civis representavam 95% do total de 200 mil organizações sem fins lucrativos. Os outros 5% eram de sindicatos, federações e confederações (Goes, citado por Fernandes, 1997). Quanto ao financiamento desse setor, é avaliado que, seguindo tendência mundial, a participação do investimento ou de doações privadas ainda seja muito pequena, isto é, recursos estatais e a geração de receitas próprias são os maiores financiadores das atividades realizadas pelas organizações do terceiro setor (Salamon, 1997; Falconer, 1999).

Sobre a história da filantropia empresarial no Brasil não há estudos, muito em função do desenvolvimento tardio do mercado e da indústria, sendo que a ação social dos "homens de bem" foi realizada por muito tempo e principalmente através da Igreja - a "filantropia senhorial" (Landim, 1993). Em países como os Estados Unidos e a Inglaterra, por exemplo, a prática da filantropia é muito tradicional, tanto entre pessoas físicas quanto entre empresas. O termo é amplamente aceito e valorizado, representando uma característica da cultura dos países. No Brasil, entretanto, há um certo preconceito com o termo, pois o mesmo traz consigo uma noção assistencialista, que remete a práticas relacionadas a doações de motivação puramente religiosa, com característica de caridade cristã<sup>5</sup>.

Não existe no Brasil um conceito definitivo para o termo cidadania empresarial. O que se observa na prática é que no Brasil o conceito de responsabilidade social está mais diretamente relacionado à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade. O termo cidadania empresarial, por sua vez, é utilizado para referir-se a empresas que desenvolvem programas estruturados de ação na comunidade, não implicando necessariamente em cumprimento de outros pressupostos da responsabilidade social, normalmente através de uma fundação ou instituto.

Idealmente, espera-se que uma empresa que investe recursos próprios - financeiros ou humanos - em ações de benefício público tenha uma preocupação com a sociedade que deve estar refletida em toda a sua atuação empresarial. Na realidade,

<sup>5</sup> Outro termo que prejudica o conceito é o trocadilho "pílantropia", que refere-se à utilização de benefícios fiscais concedidos a entidades filantrópicas para vantagens pessoais e enriquecimento ilícito de pessoas e grupos ligados ou controladores dessas entidades. Isso realmente aconteceu e acontece com algumas instituições, não só no Brasil, e representa um dos desafios para a legitimação das organizações do terceiro setor (Salamon, 1997).

porém, nem sempre a prática da cidadania empresarial encontra-se no final de uma linha evolutiva de preocupação e ação socialmente responsável.

Para Martinelli (1997), existem empresas em três estágios diferentes. As que atuam somente como negócio, as que atuam como organização social - relaciona-se e preocupa-se com os que compõem o seu grupo de interesse: clientes, fornecedores, governo, sociedade (comunidade) e os próprios acionistas -, e a empresa cidadã. Esta última estaria num estágio em que contribui de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere, assumindo compromisso e definindo políticas em relação a cada um de seus parceiros. É também uma empresa que cultiva e pratica um conjunto de valores, muitas vezes explicitados num código de ética, que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de ação para todos os seus dirigentes nas relações com os parceiros. A empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros.

O que se observa no caso brasileiro quanto aos termos utilizados, está relacionado com o contexto de criação do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas -, primeira entidade empresarial surgida no Brasil a abordar essas questões. A entidade surgiu a partir de encontros e discussões travadas entre integrantes de empresas que praticavam ações nas comunidades e se encontravam em um Fórum promovido pela Câmara Americana de Comércio. Esses encontros começaram a acontecer em meados da década de 1980, época em que o Brasil passava pelo fim do regime militar, início do processo de redemocratização e muita força do discurso de resgate da cidadania e participação da sociedade na definição dos rumos do país (Falconer, 1999). Diante do já mencionado desgaste do termo filantropia, aliado ao momento de valorização da cidadania na fundação do GIFE, em 1995, o termo cidadania empresarial tornava-se mais adequado.

A idéia de responsabilidade social nos negócios, também amplamente difundida nos Estados Unidos - "*social responsibility*", ganhou impulso no Brasil especialmente a partir da criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em setembro de 1998. O Instituto é uma associação de empresas de vários tamanhos e setores interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável. Sua missão é "disseminar a prática da responsabilidade social empresarial ajudando as empresas a: assumir responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades; identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem estar comum; prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável."

O Instituto foca sua ação nas questões ligadas à própria atividade empresarial, enquanto o GIFE preocupa-se mais especificamente com os programas estruturados desenvolvidos por empresas na área social, ou seja, sua relação com o terceiro setor. Mas uma mesma empresa pode ser integrante dos dois grupos, uma vez que seus objetivos últimos são muito próximos e as duas organizações trabalham em parceria em muitos casos. Nota-se, no entanto, pelas entrevistas e documentos pesquisados, uma freqüente tentativa de delimitação e distinção entre as idéias de Cidadania Empresarial e Responsabilidade Social. Uma das questões que este estudo discute é se, na prática, não estamos nos referindo a aspectos de uma mesma questão quando falamos de filantropia, cidadania ou responsabilidade social empresarial, tornando desnecessária essa distinção.

A partir dessas idéias básicas, parte-se para a análise de três casos de fundações membros do GIFE, para, depois, retornar à discussão dos conceitos.

## OS CASOS ESTUDADOS

A opção por estudar organizações ligadas ao GIFE acontece por tratar-se de uma entidade pioneira a discutir a questão da participação empresarial nas questões públicas, disseminando a idéia de cidadania empresarial e, principalmente, de terceiro setor no Brasil. O GIFE configura, juntamente com o Estado e alguns organismos



internacionais (ONU, Banco Mundial, BID), uma entidade importante para a disseminação do termo terceiro setor no Brasil (Falconer, 1999). Nas comunicações do GIFE o termo terceiro setor é muito utilizado, caracterizando-se, inclusive, como um grupo de "empresas que atuam no terceiro setor no Brasil."

Foram escolhidas três organizações sediadas em Salvador - Bahia, integrantes do GIFE: a Fundação Clemente Mariani, a Fundação José Silveira e a Fundação Odebrecht. A escolha dá-se principalmente por representarem modelos diferenciados de atuação, embora sob um mesmo rótulo - cidadania empresarial - e por localizarem-se exatamente no espaço de relação entre mercado e terceiro setor. O estudo faz uma breve caracterização dessas organizações, enfocando o seu surgimento, a área de atuação e os principais projetos, os objetivos da entidade, os recursos envolvidos e sua relação com a entidade mantenedora.

## O GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS

Como já mencionado, o GIFE foi o grande responsável pela utilização do termo cidadania empresarial no Brasil, assim como foi um dos responsáveis pela popularização da expressão terceiro setor. A partir das discussões que ocorriam na Câmara Americana de Comércio, surgiu o GIFE, uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1995. É composto por institutos, fundações e empresas que desenvolvem atividades relacionadas com o terceiro setor no Brasil. Apresenta como missão "aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum", definindo como objetivo expressar a responsabilidade e a participação da iniciativa privada na reorganização do espaço público.

O GIFE congrega atualmente em torno de 40 organizações - instituições ligadas, em sua maioria, a grandes empresas brasileiras. É também composta por fundações internacionais independentes, como é o caso da Fundação Ford e Fundação Kellogg, que embora tenham o nome de grandes corporações, são totalmente independentes delas. A maioria de seus integrantes está sediada na região sudeste (70% só em São Paulo e Rio de Janeiro), embora muitas tenham abrangência nacional (Landim & Vilhena, 1998). Segundo Marino (1998), 65% dos membros recebem recursos de empresas nacionais, 17,5%, de empresas multinacionais no Brasil, enquanto 10% são de organizações norte-americanas independentes. As áreas de investimento são prioritariamente educação, além de cultura, saúde, desenvolvimento comunitário, pesquisa, assistência social, agricultura e meio ambiente.

Embora entre os próprios membros da entidade existam formas bastante variadas de atuação, diferentes níveis orçamentários e diversas estruturas organizacionais, há uma tendência na proliferação de atividades que fogem de uma perspectiva assistencialista, assumindo um caráter mais profissional e sistematizado, denotando a importância do papel empresarial no bem-estar da população. A composição do grupo revela a diversidade de organizações na área. Há empresas que atuam diretamente em projetos sociais próprios ou em parceria com outras organizações, institutos (juridicamente associações) mantidos por empresas, e fundações, que representam a grande maioria.

Uma fundação de direito privado brasileira, como é o caso das organizações estudadas, corresponde a uma categoria jurídica regida pelo Código Civil, de direito privado e sem finalidade lucrativa, mas de interesse público. É constituída por um patrimônio que tem pessoas e estrutura administrativa para gerenciá-lo e realizar as ações necessárias para alcançar os fins específicos para os quais foi constituída. No Brasil, diferente dos Estados Unidos, não há distinção legal entre fundações empresariais e fundações independentes - não ligadas a grupos empresariais. A ambos os tipos são concedidos os mesmos benefícios. A distinção é dificultada num país onde a maioria do capital privado nacional é controlado por empresas familiares e os assuntos de família se confundem com os negócios, inclusive na maneira como praticam a ação social (Falconer, 1999).

Landim & Vilhena (1998) procuram enquadrar os membros do grupo numa tipologia que as distingue como operadoras de programas, financiadoras, parceiras de outras organizações ou mobilizadoras de recursos. Marino (1998) destaca que, em relação ao modelo norte-americano, a diferença é que não temos tipos puros de fundações. A maioria dos membros do GIFE desenvolve atividades múltiplas, operando seus próprios programas e financiando outras organizações. Algumas recebem fundos de uma empresa mantenedora e também captam recursos de outras fontes. Então, a maioria dos membros do GIFE é híbrida.

## A FUNDAÇÃO CLEMENTE MARIANI

A Fundação Clemente Mariani (FCM) foi criada em 1990 e é mantida pela BBM Participações, *holding* controladora de um grupo empresarial de origem baiana, que atua nacionalmente nas áreas financeira e industrial, nos ramos petroquímico e de embalagens.

A FCM mantém como atividade principal um projeto educacional em parceria com algumas prefeituras do interior da Bahia, com orçamento anual de R\$ 550.000. Mantém também o Centro de Documentação e Informação sobre a Bahia - CEDIC, na cidade de Salvador, com uma biblioteca aberta ao público, com mais de 30 mil volumes. O orçamento do CEDIC está em torno de R\$ 150.000 anuais. Eventualmente, financia projetos de outras instituições, especialmente na área de cultura, sendo que seus gastos nessa área, em 1998, foram de cerca de R\$ 300.000. Inicialmente, o grupo financiava atividades isoladas, sem uma política definida, até decidir por uma ação mais sistemática, com um foco específico, elegendo como prioridade a educação, através de uma fundação com esse objetivo.

Diante do desejo dos fundadores de colaborar de alguma forma para minimizar os problemas sociais, o município de Catu, na Bahia, foi o escolhido, pelo seu significado afetivo para os dirigentes da Fundação, originários do município. A opção pela educação também representa a ligação da família Mariani com esse setor em especial, já que o fundador do grupo mantenedor, que dá nome à Fundação, foi professor e, depois, Ministro da Educação, durante o Governo Dutra (Costa, 1998a).

Surgiu, então, o primeiro projeto, no município de Catu, voltado ao apoio de escolas rurais - o Programa de Apoio Didático-Pedagógico às Escolas Rurais, visando à recuperação dos prédios escolares e à capacitação dos professores das classes de alfabetização da zona rural, além da distribuição de material didático para os alunos.

Os resultados positivos estimularam a expansão do projeto que se tornou Programa de Apoio às Secretarias Municipais de Educação e, mais tarde, Programa de Apoio à Educação Municipal, abrangendo atualmente quatro municípios baianos - São Sebastião do Passé, Pintadas, Catu e, ainda em fase inicial, Santo Antonio de Jesus. São desenvolvidos projetos de formação continuada de educadores e técnicos dos sistemas municipais de ensino e/ou projetos de informatização das Secretarias Municipais de Educação.

Costa (1998a) destaca que a experiência caracteriza-se como uma "ação de elite", pois as alterações não foram introduzidas a partir de uma demanda explícita "de baixo para cima". Ressalta, ainda, que a atividade aproxima-se dos esquemas de intervenção de uma força externa, promovendo modernização administrativa e política. O papel da FCM, porém, tem sido de apoio e estímulo ao ensino público em geral, procurando não se configurar em substituição ou concorrência ao poder público local. A entidade busca, através da parceria público-privado, uma melhor qualificação dos processos de trabalho, com a introdução de técnicas e conceitos gerenciais que privilegiem a eficiência na utilização de recursos.

A FCM tem um caráter bastante peculiar, já que trabalha em parceria com o poder público local utilizando recursos privados com a finalidade de melhorar o sistema educacional, face à ineficiência da atividade estatal. "...ela doa recursos - sem uma perspectiva caritativa - mas busca não produzir uma ação paralela, que rivalize ou substitua obrigações estatais. Pelo contrário, sua intenção esteve, até agora, voltada para o implemento da capacidade estatal de cumprir suas mais que tradicionais

obrigações no campo da escolaridade.” (Costa, 1998b: 133). Assume, assim, uma postura semelhante às organizações não-governamentais, na medida em que procura interferir na formação de políticas públicas, característica dessas entidades.

## A FUNDAÇÃO JOSÉ SILVEIRA

A Fundação José Silveira é a mais antiga das organizações aqui estudadas. Seu surgimento está associado à criação, em 1937, do Instituto Brasileiro para Investigação da Tuberculose (IBIT), fruto do sonho do médico e cientista Professor José Silveira de apoiar a comunidade na luta contra a tuberculose, através do desenvolvimento de pesquisas e da assistência médica às populações carentes. O IBIT atendia, principalmente, às populações de baixa renda, o que despertou a necessidade de desenvolver ações de assistência social, visando a minimizar o quadro de carência dos pacientes e alcançar os resultados desejados no tratamento médico.

Em 1984, o IBIT inspira a constituição da Fundação José Silveira, passando a ser uma de suas unidades. Hoje, a Fundação José Silveira é formada por cinco unidades empresariais: o Hospital Santo Amaro, o Laboratório José Silveira, o Núcleo de Saúde Ocupacional e Meio Ambiente, o Núcleo de Ação Social e o próprio IBIT. Duas unidades são essencialmente gratuitas – o Núcleo de Ação Social e o IBIT. As demais geram recursos para a manutenção da atividade social.

Assim, a Fundação José Silveira é mantida por recursos próprios, tendo as unidades mantenedoras surgido exatamente como meios para gerar recursos para o trabalho social. Além da receita própria, também são realizados convênios com o Estado, em projetos específicos.

A Fundação José Silveira define sua missão como a de “promover, através da correta aplicação de sua Tecnologia Empresarial, saúde e qualidade de vida do ser humano e sua perfeita integração com o meio ambiente”. Essa missão representa um conjunto de concepções filosóficas difundido pela entidade em todas as suas unidades. Com esse objetivo, a Fundação atua nas áreas de promoção de pesquisa, ensino, saúde e ação social comunitária. Realiza uma gama variada de atividades que vão desde a assistência médico-hospitalar, principalmente o combate à tuberculose, passando pela investigação científica, até ações de intervenção nas comunidades voltadas para a geração de renda.

## A FUNDAÇÃO ODEBRECHT

Criada em 1965, a Fundação Odebrecht é, também, uma instituição privada, sem fins lucrativos, tendo como mantenedora a Odebrecht S.A – *holding* controladora do grupo, que atua nas áreas de engenharia e construção, química e petroquímica, infra-estrutura e serviços públicos e projetos de celulose. O grupo, de origem baiana, é integrado por empresas que atuam em vários países do mundo.

O objetivo inicial da Fundação, quando de sua criação, em 1965, era o de prestar assistência a funcionários e familiares da empresa. Com a incorporação de vários direitos trabalhistas e benefícios sociais à legislação, a Fundação muda sua forma de atuação. A partir de 1980, passa a financiar projetos diversos voltados para a comunidade em que atua e para a sociedade como um todo, mas sem um foco específico. Desde 1988, a Fundação Odebrecht passa a concentrar sua atenção no público adolescente, tendo como prioridade o aperfeiçoamento do sistema educacional brasileiro, promovendo a educação dos jovens. O *slogan* que adota é “educando adolescentes para a vida”.

A Fundação Odebrecht, em parceria com entidades privadas, governamentais e internacionais, mantém quatro programas básicos: Ensino Fundamental, Educação Profissional, Desenvolvimento Pessoal e Social e Comunicação e Educação. A partir de um projeto da Fundação, foi criado também o Instituto de Hospitalidade, que também faz parte do grupo Odebrecht, voltado para a promoção da cultura da hospitalidade, com a formação de jovens e adultos, através do apoio a projetos que promovam a

educação e qualificação profissional na área da hospitalidade. Depois de institucionalizado, o Instituto de Hospitalidade passou a ter personalidade jurídica própria, independente da Fundação.

A entidade assume que as iniciativas apoiadas buscam alterar a forma como o adolescente é percebido e cuidado pela sociedade brasileira, através de ações diretas e indiretas. As ações diretas envolvem a implementação e multiplicação de projetos localizados, que visam a desenvolver e disseminar modelos e materiais educativos inovadores. Envolvem o próprio adolescente, seus familiares, instituições e educadores responsáveis por sua formação. Já as ações indiretas promovem a mobilização da sociedade, a formação de políticas públicas e a utilização dos meios de comunicação de massa como instrumentos de educação.

A seguir, apresenta-se um quadro resumido, destacando algumas características das organizações pesquisadas.

### QUADRO COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Dimensão Analisada	Fundação Clemente Mariani	Fundação José Silveira	Fundação Odebrecht
1. Orçamento anual (R\$)	1 milhão <sup>1</sup>	1 milhão <sup>2</sup>	5 milhões
2. Área de atuação	Educação e cultura	Pesquisa, ensino, saúde, ação social comunitária	Educação do adolescente para a vida
3. Abrangência	05 municípios do interior do estado da Bahia	Nacional, principalmente no Estado da Bahia	Brasil – tendo a Bahia como foco permanente
4. Recursos para Manutenção	Grupo BBM Participações	Unidades da Fundação e projetos em parceria	87% - Grupo Odebrecht 13% - outras fontes
5. Composição do Conselho de Curadores	12 membros – todos integrantes do Conselho de Administração do grupo BBM, composto por maioria absoluta de membros da família Mariani	14 membros – oriundos de diferentes segmentos da sociedade civil, sem ligação direta com atividades geradoras de recursos da Fundação	Todos os integrantes do Conselho de Administração do Grupo (natos), mais 5 membros indicados pelo mesmo Conselho
6. Frequência das reuniões do Conselho	02 específicas por ano	04 reuniões anuais ordinárias	02 reuniões anuais ordinárias
7. Relação com a mantenedora	Apenas através do Conselho, mas com presença atuante e direta da presidente da Fundação, que é membro do Conselho. Funcionários da mantenedora não se envolvem com os projetos da Fundação	Relação direta, pois áreas de atuação social e geradoras de recursos são geridas pelas mesmas pessoas	Relação maior através do Conselho, especialmente seu presidente. Os funcionários da empresa não se envolvem e poucos conhecem o trabalho da Fundação
8. Relação do público-alvo da fundação com o da mantenedora	Nenhuma relação direta	Relação estreita, pois área de saúde é a origem da Fundação	Nenhuma relação direta
9. Estrutura organizacional	10 funcionários	1.208 funcionários	16 funcionários
10. Operação dos programas	Opera diretamente os programas educacionais. Eventualmente, patrocina algum projeto de outra instituição	Opera diretamente os programas que desenvolve na área social, às vezes em parceria com outras organizações. Opera inclusive as unidades geradoras de recursos	Não é operadora direta de programas. Atua em parceria com organizações (parceiro executor) executoras – OSC's ou governo. Define metas, objetivos, acompanha e avalia.

<sup>1</sup> Educação - 550 mil, CEDIC - 150 mil e outros - 300 mil corresponde apenas à área social - cerca de 20% do faturamento total da Fundação.

<sup>2</sup> Hospital Santo Amaro, Laboratório José Silveira e Núcleo de Saúde Ocupacional.

## ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

As fundações empresariais representam um tipo de organização que se configura num espaço de ação com fins públicos, incorporando características diferenciadas, dentro do eixo de relação entre mercado e terceiro setor. Nesta análise, procura-se identificar semelhanças e diferenças entre os casos estudados, para evidenciar os dilemas conceituais que refletem-se nas ações dessas organizações.

Como semelhança entre elas, destaca-se, em primeiro lugar, sua origem. Embora a discussão aqui travada seja sobre novas formas organizacionais num espaço público, os exemplos são de organizações surgidas há muitos anos. Pode-se dizer, no entanto, que ao longo do tempo, essas organizações incorporaram novos conceitos na sua ação, acompanhando as mudanças e discussões sobre a atuação privada no campo público. Sua origem está fortemente relacionada à figura de um líder. As três fundações surgiram por ingerência direta de um líder ou por inspiração dele, através de seus familiares. Pela origem, pode-se imaginar que a motivação para a criação tenha sido mais de ordem pessoal, filantrópica, do que estratégica. Isso nos permite supor que a prática da cidadania empresarial é bastante relacionada com os valores pessoais dos líderes das organizações.

Outra característica comum apontada pelos entrevistados é a identificação de uma tendência à terceirização das atividades do Estado, porém, destacando que algumas questões podem e devem ser assumidas por organizações do terceiro setor, apoiadas tanto por recursos estatais quanto privados. Porém, destacam que o terceiro setor não deve substituir o Estado e sim trabalhar em parceria com ele, pois há certas funções que são e devem continuar sendo de responsabilidade estatal. Apesar de sua íntima relação com organizações empresariais, os entrevistados consideram que as fundações são típicas integrantes do terceiro setor.

Neste sentido, outra característica comum é o elevado grau de interação com outras organizações. No caso da Fundação Clemente Mariani, a relação com as prefeituras municipais, especialmente as secretarias de educação, é muito forte. Atua também em parceria com outras organizações não-governamentais relacionadas à educação, como a UNICEF, por exemplo. A Fundação José Silveira também tem vários projetos em parceria com o Estado e com outras organizações da sociedade civil, embora sempre como operadora principal. A Fundação Odebrecht atua sempre em parceria com o Estado ou outras organizações da sociedade civil, já que não opera diretamente seus projetos. Cumpre um papel de articuladora, o que a leva a um nível de articulação e atuação em rede muito forte.

Todas elas cumprem importante papel como agentes de desenvolvimento local. No caso da Clemente Mariani, isso é evidente, já que o foco de sua ação está em pequenos municípios baianos. A José Silveira mantém forte vínculo com as comunidades locais, embora tenha projetos de âmbito regional ou nacional. Na Odebrecht, vários projetos possuem alcance nacional, mas o foco no local pode ser identificado em várias ações. Além disso, as empresas que compõem as Organizações Odebrecht, independente do trabalho da Fundação, investem em projetos nas comunidades onde operam. Por atuarem com obras estruturais e produtos que alteram profundamente o ambiente e a vida das comunidades, há uma grande preocupação com os impactos locais de suas ações. Assim, são desenvolvidas ações para trabalhar com esses efeitos, de acordo com princípios de responsabilidade social que vêm sendo disseminados pelo grupo.

Outra convergência é justamente o fato de pertencerem ao GIFE, o que revela sua identificação com os valores pregados pelo Grupo e sua reflexão sobre a cidadania empresarial embora, como veremos adiante, possuem opiniões diferentes sobre o conceito. Membros das fundações estudadas tiveram ou têm, inclusive, participação ativa na diretoria e conselhos do Grupo.

<b>Principais Convergências</b>	
Influência do líder na origem da organização	As Fundações José Silveira e Odebrecht foram criadas por uma figura de forte liderança e a Fundação Clemente Mariani foi criada como homenagem dos filhos ao fundador e líder do grupo. Identifica-se forte relação com os valores do líder, desde a concepção até os dias atuais.
Visão sobre seu papel em relação ao Estado	Valorizam o papel do Estado e entendem sua participação apenas como complementar, embora interfiram diretamente em questões públicas. Consideram-se como integrantes do terceiro setor.
Elevado grau de interação com outras organizações	Todas as fundações atuam em parceria com diversas organizações, tanto empresariais, como da sociedade civil e do Estado.
Importante relação com o desenvolvimento local	Todos os projetos apresentam forte vinculação com a questão do desenvolvimento local, embora tenham projetos articulados nacionalmente.
Participação no GIFE	Membros dessas organizações têm tradição de participação ativa no Grupo, apesar de terem opiniões diversas sobre os conceitos.

Analisando as diferenças entre as organizações, discutiremos mais especificamente a questão da relação entre mercado e terceiro setor, ou entre fundações e suas mantenedoras. Ao tomarmos como base os critérios definidos por Salamon (1997) para caracterizar uma organização do terceiro setor, fica claro que as entidades em estudo não atendem a alguns requisitos para serem reconhecidas como tal - alto nível de participação voluntária e o elevado grau de autonomia interna e auto-gerenciamento.

Uma característica que as diferencia do terceiro setor é a pouca tradição em trabalho voluntário. Nas três organizações, há um quadro de funcionários capacitado e formado para as suas respectivas funções. Seus modelos de gestão refletem uma crescente profissionalização, com forte influência da cultura empresarial. Não trabalham fortemente com voluntários, o que foge à caracterização de Salamon.

Em relação a modelos organizacionais, a Fundação José Silveira é o que mais se assemelha a uma organização típica do terceiro setor: gera seus próprios recursos, possui um conselho deliberativo formado por pessoas de diferentes origens e relacionamentos com a Fundação e sua origem está ligada ao IBIT (não criado por uma empresa), o que está mais próximo da concepção associativa. Poderíamos dizer, assim, que na José Silveira o "empresarial", enquanto gerador de recursos e conjunto de técnicas de gestão, foi aplicado a uma organização do terceiro setor.

A Clemente Mariani e a Odebrecht possuem mais pontos de semelhança entre si. Além da origem empresarial, as fundações Clemente Mariani e Odebrecht apresentam elevado grau de dependência de suas mantenedoras (empresas), tanto em relação a recursos quanto ao nível decisório superior. Seus recursos dependem de um único grupo privado com fins de lucro em 100% e 83%, respectivamente. Quanto ao aspecto decisório, são também dependentes de suas mantenedoras, especialmente no nível superior - o Conselho Deliberativo. Embora tenham estruturas gerenciais independentes e sejam responsáveis pela elaboração de seus projetos e planos de atuação, as decisões finais são tomadas por um grupo de conselheiros totalmente vinculados à mantenedora, no caso da Clemente Mariani e, quase que totalmente, na Odebrecht.

Principais Diferenças	
Origem dos recursos	A Fundação José Silveira gera seus próprios recursos, enquanto as Fundações Clemente Mariani e Odebrecht dependem quase que totalmente de um grupo empresarial.
Composição do Conselho (nível decisório superior)	A José Silveira conta com um conselho formado por membros de diversas origens da sociedade civil. Já a Odebrecht e a Clemente Mariani contam predominantemente com integrantes do grupo empresarial mantenedor em seu nível decisório superior.
Relação com o terceiro setor	Na Clemente Mariani identifica-se uma motivação mais filantrópica em sua concepção, com ação próxima de uma organização não governamental. A Fundação José Silveira assemelha-se mais à concepção típica de organização do terceiro setor, enquanto a Odebrecht é um modelo híbrido, pois ao mesmo tempo em que está relacionada às estratégias da empresa, legitima a característica de terceiro setor pela sua ação.
Relação entre fundação e mantenedora	Na Clemente Mariani e Odebrecht, a relação é pequena, restringindo-se aos níveis superiores, embora sejam identificadas influências mútuas. Na José Silveira, a relação é direta, pois todos os funcionários são da Fundação, e as diferentes unidades são dirigidas pelas mesmas pessoas.
Operação dos programas	A José Silveira é tipicamente operadora, gerando seus próprios recursos. A Clemente Mariani é operadora, não recorre a financiamentos além do grupo mantenedor e não financia projetos de outras organizações. A Odebrecht é um misto de financiadora, mobilizadora e parceira de outras organizações.

Quanto ao exercício da cidadania empresarial, a Fundação Clemente Mariani é o caso que mais se aproxima da motivação filantrópica. A empresa mantenedora atendia a uma demanda social, mas de forma isolada. Com a Fundação, iniciou uma ação estruturada, mais sistemática e profissionalizada. Porém, não existe uma associação da imagem da empresa mantenedora com a Fundação, bem como não há estreito relacionamento entre funcionários da empresa e da Fundação. Com exceção de sua presidente, que também compõe o conselho do grupo mantenedor, a relação com a FCM pelos demais membros do conselho do Grupo, em termos operacionais e decisórios, é bastante limitado. Além do vínculo afetivo já mencionado, a relação dá-se quase que exclusivamente pela questão dos recursos.

O caso da Fundação Odebrecht é um modelo interessante de relação com a mantenedora. A Fundação surgiu representando fortemente os valores de seus sócios fundadores, ainda mais por constituir-se em uma grande empresa familiar. Ao longo do tempo, porém, além do trabalho da Fundação, as demais empresas integrantes do grupo passaram a discutir questões relacionadas a responsabilidade empresarial, buscando desenvolver ações de envolvimento de funcionários em projetos comunitários e a discutir os demais componentes da responsabilidade social em todos os níveis. Na comunicação institucional do Grupo, percebe-se claramente a preocupação com essas questões. Isso não significa, no entanto, que todos os funcionários conheçam o trabalho da Fundação ou participem das atividades comunitárias. De alguma forma, a Fundação Odebrecht foi conquistando uma certa independência no sentido operacional, mas no âmbito da empresa outras ações são desenvolvidas no sentido da prática da cidadania e da responsabilidade empresarial, sem relação com a Fundação. Muitos funcionários da Fundação já trabalharam nas empresas do Grupo mantenedor, onde incorporaram a filosofia empresarial que acaba refletindo-se na Fundação.

Na argumentação de muitos autores, como os já citados Martinelli e Peter Drucker, na interação entre empresas e fundações há benefícios mútuos importantes. Analisando os exemplos, porém, verifica-se que na Clemente Mariani e na Odebrecht existe uma relação muito pequena entre setor lucrativo e sem fins lucrativos. A relação fica restrita aos níveis superiores, reduzindo-se as possibilidades de troca e aprendizado.

Em relação à operacionalização, a Fundação Clemente Mariani tem um caráter bastante peculiar, assumindo uma postura parecida com a de uma organização não-governamental mais típica, já que procura interferir na formação de políticas públicas, característica dessas entidades (Costa, 1998b). A Fundação Odebrecht não opera diretamente os programas, mas define metas, objetivos, acompanha e avalia. Atua em parceria com organizações executoras - entidades da sociedade civil ou governo. Já a José Silveira opera diretamente os programas sociais, tendo, ainda, alguns projetos específicos em parceria com outras organizações. E opera, inclusive, as unidades geradoras de recursos.

Utilizando a tipologia proposta por Landim & Vilhena (1998), podemos afirmar que a Clemente Mariani seria classificada como um fundação operadora, além de financiar seus próprios projetos. A Odebrecht é um híbrido de financiadora, mobilizadora e parceira de outras organizações, enquanto a José Silveira é essencialmente operadora de programas, mas gerando seus próprios recursos. Os casos reforçam a concepção de Marino (1998) de que, entre os membros do GIFE, não encontramos tipos puros de fundações empresariais, em comparação à categorização norte americana. Os modelos definidos por Landim e Vilhena (1998) seriam "tipos-ideais", difíceis de encontrar na prática.

Quanto à questão conceitual, o que se observa para o conjunto das entidades é que o termo cidadania empresarial não é amplamente utilizado, pois, ao serem questionados, todos tiveram dificuldades em defini-lo ou explicar sua aplicação. De formas diferenciadas, essas entidades realizam algum tipo de ação voltada para a comunidade. Não se pretende aqui discutir quais os "verdadeiros" motivos que mobilizam essa ação. A retórica da melhoria da qualidade de vida e da promoção da cidadania a partir dos impactos nas comunidades ou nos segmentos beneficiados norteia todas as entidades.

Na utilização dos termos, por exemplo, a Clemente Mariani prefere falar em "trabalho social", em vez de cidadania empresarial. A motivação para o trabalho da fundação é definida como "responsabilidade empresarial" ou "capacidade de responder". Ressalta a necessidade de atividades sociais voltadas para a educação básica, embora considerando que esse seja o papel do Estado. Na José Silveira, a idéia é de aplicação de recursos e tecnologia empresariais para atingir objetivos de cunho social. É o que pode ser chamado de "empresarial a serviço do social". A Odebrecht, por sua vez, utiliza tanto o termo responsabilidade social quanto cidadania empresarial, destacando que o ideal seria que as empresas que desenvolvem programas com a comunidade cumprissem todas as etapas da responsabilidade social, o que nem sempre acontece.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dilemas conceituais e os exemplos estudados evidenciam o desafio presente na construção de um conceito definitivo que reflita a realidade brasileira da inserção empresarial no espaço público. É importante ressaltar novamente que os exemplos estudados refletem apenas um dos modelos organizacionais conformados nesse espaço de relação e, portanto, não são representativos do todo.

Pode-se afirmar que mais importante do que classificar organizações como pertencentes a um setor ou outro, ou definir um conceito, é compreender o fenômeno de forma ampla, abrangendo as diferentes práticas e inter-relações estabelecidas entre agentes de origens diversas, mas com objetivos comuns. Isso reflete o próprio caráter ainda difuso dessa nova realidade social.

A indicação é de que a prática da cidadania empresarial envolve as motivações da filantropia empresarial e deve incorporar as preocupações da responsabilidade social e da ética nos negócios. Mesmo que isso seja difícil, as empresas devem perseguir a coerência de todos os comportamentos, tanto interna quanto externamente, na sua atividade lucrativa, nas relações com o governo e nas relações com a sociedade



como um todo. O que não significa que empresas que não atendam a todas as questões relativas à responsabilidade social não devam atuar nas comunidades, através de fundações, por exemplo. Até porque as necessidades e padrões de comportamento desejáveis pela sociedade são dinâmicos e as empresas adequam-se a eles gradativamente.

O termo cidadania empresarial pode, então, ser entendido como definição para uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações. Como um conceito multi-facetado, que aproxima o interesse dos negócios aos interesses da sociedade mais genericamente. Sua prática envolve diversas motivações, que vão desde a filantropia até programas vinculados à estratégia de sobrevivência da empresa a longo prazo.

Quanto à relação entre organizações do mercado e do terceiro setor, uma discussão importante refere-se à lógica que fundamenta os dois setores que é, a princípio, contraditória. O que caracteriza o terceiro setor é a lógica da solidariedade, do voluntarismo, da cooperação, do bem comum. Mas, na execução de suas atividades e na competição por recursos, a lógica tem se aproximado do mercado. Termos como eficiência, eficácia, gestão e competitividade são cada vez mais incorporados às práticas do terceiro setor. A lógica do mercado é a lógica da sobrevivência do mais forte, do lucro, da competitividade, da troca, que gera exclusão.

Uma questão é colocada em discussão: seria o movimento em curso uma mercantilização da lógica do terceiro setor e um instrumento de referendo à lógica do mercado, de manutenção da ordem, apenas minimizando as contradições, para evitar uma inviabilização do mercado? Ou podemos esperar que essa interação entre os setores, esse compartilhar de competências seja o caminho para a formatação de uma nova lógica, base para um desenvolvimento sustentável (Thompson, 1997)?

Na visão de Salamon (1989), o terceiro setor deve ser competitivo, mas pode tornar-se competitivo demais, perdendo suas características próprias. As organizações do terceiro setor acabam se aproximando da economia de mercado em função da necessidade de captar recursos de forma mais independente. O autor observa que há um crescimento da demanda pelos serviços prestados por organizações do terceiro setor não só pela classe mais baixa, mas, também, pela classe média. Assim, o setor tende a crescer muito, mas deixa de atender somente às classes baixas, pois a classe média tem mais recursos e pode gerar mais receitas.

Wilhelm (1999) destaca que nas relações de parceria entre organizações de origens diferentes, existe uma assimetria de poder muito grande. Assim, é preciso haver um acordo em que todos entendam o papel dos demais protagonistas envolvidos, o que exige uma inversão dos desenhos atuais de estruturas hierárquicas. Bombal & Krotzsch (1998) chamam atenção para que, em relação ao terceiro setor, sejam respeitadas as diversidades culturais, as diferenças sociais, as tensões de valores e princípios, a história e as tradições, enfim, o pluralismo existente entre as múltiplas e distintas organizações que o compõem. O risco da apropriação do terceiro setor pela lógica do mercado deve ser enfrentado pela sustentação ética e estrutural de suas organizações, conservando sua identidade.

As organizações que se constituem ou se transformam nesse espaço público, surpreendem pela sua flexibilidade, sua capacidade de incorporar lógicas e estruturas diversas convivendo e se harmonizando para fins comuns. Mas muitas tensões, conflitos e contradições ainda esperam ser compreendidos ou superados. Como dizem Calás & Arias (1997: 317), "a ironia por trás da globalização é que, ao invés de se tornarem padronizadas segundo a visão dominante, as organizações e abordagens administrativas (...) estão se tornando diferenciadas e múltiplas." A prática da cidadania empresarial é um exemplo claro da imprecisão dos limites entre público e privado e dos tipos diferenciados de organizações geradas nesse espaço de interação pelo bem comum.

Enfim, no momento em que definimos os papéis de cada agente no desenvolvimento econômico e social presente e futuro, a imagem que melhor representa esse cenário é a de um espaço comum abstrato, onde agentes governamentais, empresariais e da sociedade civil interagem em prol de objetivos comuns. Novos padrões de

comportamento são definidos e novas práticas são institucionalizadas, transformando a estratégia das organizações e criando-se novos tipos de organizações que misturam características de várias origens. Na ação dessas organizações, muitas contradições e conflitos ainda são evidentes, mas o que se espera é que a identidade de cada ator no processo seja valorizada e preservada dentro de um compromisso com o desenvolvimento.

Nesta perspectiva, a proposta do desenvolvimento local integrado encontra bases mais sólidas. Os atores que articulam interesses na construção de um espaço público local não apenas definem competências e qualificações complementares, mas estratégias de agenciamento, institucionalizando práticas e formas inovadoras de organização.

Pela representatividade e potencial de mobilização do setor empresarial, há que se contar com dois cursos de ação. O primeiro, como financiador e participante de projetos com fins públicos, seja através da criação de fundações ou associações específicas, seja através de projetos em parceria com o Estado e organizações do terceiro setor.

Mas não pode-se imaginar que o setor privado seja o principal agente de promoção de ações públicas. Sua participação, em termos diretos, deve permanecer pequena. Quando falamos em participação das empresas privadas em prol do público, falamos de um segundo curso de ação, que se refere aos componentes da cidadania empresarial representados pela ética e pela responsabilidade social, pelo exercício da cidadania enquanto relação de direitos e deveres para com todos os seus parceiros, em todas as suas ações.

Assim, a participação das organizações do mercado na construção de um novo pacto social é fundamental e não deve ser hostilizada nem subestimada. Deve ser sim incentivada, compreendida e harmonizada, para que todos sejam beneficiados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BITTENCOURT, Maria Clara Mariani. *Uma experiência de parceria: Prefeitura de Catu/Fundação Clemente Mariani*. Bahia Análise & Dados. Salvador: 6(4), 67-74, março/1997.
- BOMBAL, Inés González & KROTSCH, Pedro. Hacia un nuevo contrato social para el siglo XXI. *IV encuentro iberoamericano del tercer sector*. Reflexiones finales. Buenos Aires: 1998.
- CALÁS, Marta B. & ARIAS, Maria Eugenia. Compreendendo as organizações latino-americanas - transformação ou hibridização? In: MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARVALHO, Juvenilda. *Conselhos municipais: sua contribuição para o desenvolvimento local*. VIII Encontro Anual da ANPUR. Porto Alegre: 1999.
- CLEGG, Stewart & HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- COSTA, Marcio da. *A educação como instrumento de modernização – análise de uma experiência de intervenção original no processo educativo e suas conseqüências sociais*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1998a. (Tese de doutorado).
- \_\_\_\_\_. Uma experiência de apoio à educação municipal. *Bahia Análise & Dados*. Salvador: 7(4), 131-6, mar./1998b.
- DANIEL, Celso. A construção da esfera pública pelo choque de conflitos. *Parcerias e responsabilidade social*. São Paulo: CENPEC: Instituto Ethos, 1999.
- ETHOS - *Manual de primeiros passos de responsabilidade social empresarial – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*. São Paulo: Industrial Graphics Comunicação, 1ª ed., set./1998.

- FADUL, Élvia. *O caso do orçamento participativo de Salvador: governabilidade e governança urbana*. GURI/IUPERJ/CRH-UFBA. Salvador, 1997. (no prelo)
- FALCONER, Andres Pablo. *A promessa do terceiros setor - um estudo sobre o papel das organizações da sociedade civil e do seu campo de gestão*. São Paulo: FEA/USP, 1999. (Dissertação de mestrado).
- FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumarã, 1994.
- \_\_\_\_\_. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. (org.). *3º Setor. Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FISCHER, Tânia (org.). *Poder local, governo e cidadania*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- FUENTES, Carlos. Conferencia magistral. *IV encuentro iberoamericano del tercer sector* Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires: 1998.
- GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório Anual*. São Paulo: 1997.
- \_\_\_\_\_. *Cadastro dos membros*. Fevereiro de 1999. (Homepage do GIFE).
- JOHNSON, Gerry e SCHOLLES, Kevan. *Exploring corporate strategy*. 4<sup>th</sup> ed. Prentice hall Europe, 1997.
- LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Cadernos do ISER. Rio de Janeiro, 1993.
- LANDIM, Leilah e VILHENA, Liliâne dos Reis. *O terceiro setor no Brasil*. Consultoria para o GIFE. Jul. 1998. (mimeo).
- LIMA, Ana Luiza de Codes; LOIOLA, Elizabeth; MOURA, Suzana. *Perspectivas da gestão local do desenvolvimento: as experiências de Salvador e Porto Alegre*. VIII Encontro Anual da ANPUR. Porto Alegre: 1999.
- LOGAN, David, ROY, Delwin, REGELBRUGGE, Laurie. *Global Corporate Citizenship - Rationale and Strategies*. Washington, D.C.: The Hitachi Foundation, 1997.
- MARINO, Eduardo. *How can evaluation and corporate volunteerism add value to corporate citizenship in Brazil?* Center for the study of philanthropy. City University of New York. New York: spring 1998. (Working paper).
- MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor. Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. *Desenvolvimento Local Integrado*. Brasília, 1999.
- QUERUBÍN, María Eugenia. El sector privado, la sociedad civil y el Estado. In; TORO, Olga Lucía e REY, Germán. (edit.). *Empresa privada y responsabilidad social*. Utopica ediciones, 1996.
- REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- SALAMON, Lester. The voluntary sector and the future of the welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. San Francisco XVIII (1): spring, 1989.
- \_\_\_\_\_. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- \_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. *Revista de Administração*. São Paulo: 33(1), 5-11, jan./mar. 1998.
- SMITH, Craig. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 105-16, May-June, 1994.
- THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor

na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

VASSALLO, Cláudia. Fazer o bem compensa? *Revista EXAME*, São Paulo: 31(9), 22-30, 22 de abril de 1998.

\_\_\_\_\_. Agenda para o futuro. *Revista EXAME*, São Paulo: 32(1), 64-79, 13 de janeiro de 1999.

WILHEIM, Jorge. Um mundo de incertezas. *Parcerias e responsabilidade social*. São Paulo: CENPEC: Instituto Ethos, 1999.