A decorative graphic in the top right corner of the slide, composed of several overlapping triangles in various colors: orange, teal, pink, yellow, red, purple, and light blue. The triangles are arranged in a way that they form a larger, irregular shape pointing towards the bottom right.

***Responsabilidade
Social Empresarial:
Por que o guarda-chuva
ficou pequeno?***



***Responsabilidade
Social Empresarial:
Por que o guarda-chuva
ficou pequeno?***

Expediente

© 2010 Aliança Capoava

Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou pequeno?

Aliança Capoava

Ashoka – Brasil
Fundação AVINA
GIFE
Instituto Ethos

Comitê editorial

Mônica de Roure e Tiana Lins (Ashoka – Brasil)
Marcus Fuchs e Paulo Rocha (Fundação AVINA)
Andre Degenzajn, Fernando Rossetti e Mariana Rico (GIFE)
Ana Letícia Silva e João Gilberto Azevedo (Instituto Ethos)

Facilitação e sistematização dos encontros que subsidiaram essa publicação

Heloisa Nogueira e Klaus Schubert
Wellington Nogueira
Karen Worcman

Parceiro técnico e redação

Cristina Fedato e Elidia Novaes

Projeto Gráfico e diagramação

Alexandre Costa



Agradecemos o apoio da Fundação AVINA que viabilizou esta publicação.

Conteúdo

i. Introdução	4	Mecanismos de regulação e controle	27
1. Contexto histórico da RSE no Brasil	9	4. Proposições para o futuro	29
As tendências da RSE e o papel do ISP	10	Proposições e pontos de atenção identificados pelas OSCs	29
2. A função social das organizações	12	Oportunidades e Estratégias para o aprimoramento da relação entre organizações da sociedade civil e empresas	30
Equalização das visões a caminho do desenvolvimento sustentável	15	5. Análises e Considerações Finais	34
Mudança de atitude em prol do desenvolvimento sustentável	17	Anexo I – A Aliança Capoava	37
Anjos e demônios – a função de cada um	19	Anexo II – Os Encontros	42
A inserção das fundações e institutos	21	Anexo III – Participantes dos Três Encontros	45
O papel de cada ator	23	Anexo IV – Imagens dos Encontros	51
3. O valor das alianças intersetoriais	25	Anexo V – Linha do Tempo	57
O aprendizado, de parte a parte	26	Anexo VI – Personagens da RSE	63

Introdução

“É de inúmeros atos de coragem e fé que a história humana é construída. Cada vez que um homem se levanta por um ideal, realiza algo para melhorar a sorte dos outros ou se revolta contra a injustiça, ele espalha uma pequena onda de esperança. Cruzando cada uma delas com um milhão de diferentes centros de energia e ousadia, essas ondulações constroem um fluxo que pode varrer as mais poderosas muralhas de opressão e resistência.”

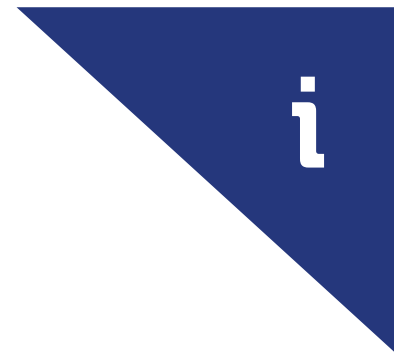
Robert Kennedy, em discurso na
Universidade de Cape Town,
África do Sul (1966)

entre as pessoas que trabalham, estudam ou têm interesse pelo tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), é comum ouvir declarações de que esse conceito permanece em construção. Por ser uma área nova do saber, a base de conhecimento acumulado ainda é insuficiente para dar sustentação a teorias ou

soluções. Some-se a isso seu caráter dinâmico, multidisciplinar e, numa medida, intangível. Com tudo isso, após a leitura deste texto, o leitor poderá concluir que RSE é um conceito que estará perpetuamente em construção.

A Aliança Capoava¹ busca promover e estimular a reflexão sobre os modelos e os

¹ A Aliança Capoava e sua formação figuram no **Anexo I**.



impactos das parcerias e alianças entre lideranças e organizações da sociedade civil e do setor empresarial no Brasil. Ela tem por missão criar uma mítica positiva e animadora pela construção e fortalecimento desses arranjos organizacionais, em busca de maior impacto em suas ações para o desenvolvimento sustentável. Composta pelo GIFE, Instituto Ethos, Fundação Avina e Ashoka-Brasil, coloca a legitimidade dessas instituições a serviço de sua missão de concretizar a confiança entre os líderes sociais e corporativos.

Nos últimos anos, uma das atividades desenvolvidas no sentido de reforçar essa relação foi uma série de encontros presenciais² reunindo lideranças com o objetivo de aprofundar a discussão acerca da RSE, o que envolveu questões conceituais, limites de atuação, papéis, desafios,

tendências e oportunidades que pudessem pautar e fortalecer tais relações.

Os encontros foram acompanhados por representantes da Aliança Capoava e conduzidos por facilitadores das dinâmicas e discussões, de modo a tornar a experiência valiosa para todos.

O ambiente de confiança que a Aliança Capoava logrou promover trouxe resultados substanciais a ponto de justificar a organização de seu conteúdo na presente publicação, com vistas a compartilhar os benefícios auferidos com outros públicos.

O desejo de registrar e compartilhar as reflexões e o aprendizado destes encontros também é uma forma de contribuir para o cumprimento da missão da Aliança Capoava de “aumentar as bases de conhecimento e promover o aperfeiçoamento das parcerias e alianças intersetoriais.”

² As agendas, relações de participantes e imagens dos encontros encontram-se respectivamente nos **Anexos II, III e IV**.

Esse ciclo de encontros foi concluído um ano e meio antes da publicação deste texto. Ao final da leitura, será possível perceber o efeito provocado pelo hiato de tempo para a análise das questões apresentadas, especialmente num tempo de turbulências como o que vivemos entre 2008 e 2009. De qualquer modo, é inegável o resultado obtido pela Aliança Capoava, ao fazer destes encontros o ponto de confluência de férteis experiências distintas, o que possibilitou uma visão holística da RSE. A riqueza desse trabalho parece estar justamente na combinação e na sinergia de visões diversas de líderes que promovem a mudança em nosso país.

- O primeiro encontro, em maio de 2007 em São Paulo, reuniu 65 parceiros da Aliança Capoava, com destaque para os fellows ASHOKA e os líderes AVINA. Resultou em uma análise da RSE sob o

ponto de vista de líderes de organizações da sociedade civil.

- O segundo encontro aconteceu naquele mesmo mês, também em São Paulo, e reuniu representantes de 31 Fundações e Instituições filiadas ao GIFE, debatendo as tendências do movimento de RSE, assim como a evolução no papel das Fundações e suas relações com as empresas mantenedoras.
- Realizado em Mogi das Cruzes, no interior de São Paulo, o terceiro encontro ocorreu em março de 2008 e reuniu 24 lideranças, indutores e formadores de opinião no debate acerca do movimento de RSE no Brasil, a fim de traçar tendências e desafios.

A presente publicação visa retratar esse espectro de entendimentos da RSE, ao mesmo tempo em que busca construir uma visão coletiva e *multistakeholder*³ acerca do

³ Que envolva o maior número possível de pessoas e grupos interessados.

movimento de RSE. Os Capítulos 1 a 3 apresentam uma síntese dos três encontros, com a inserção de conceitos e análises necessários para melhor entendimento das ideias apresentadas. O Capítulo 4 traz uma lista de proposições para o futuro expostas e debatidas pelos participantes. Finalmente, o capítulo 5 é uma reflexão da Aliança Capoava com base nos encontros.

Todo o conjunto de dados coletados e analisados nesta publicação leva em conta uma visão *multistakeholder*, na qual a RSE tem sido traduzida e explicada com base num dos modelos mais conhecidos e adotados no Brasil – o guarda-chuva criado pelo GIFE, onde cada gomo representa um dos *stakeholders*⁴ da empresa e, juntos, deságuam no conjunto de relacionamentos que ela mantém,

dando corpo à Responsabilidade Social Empresarial. De acordo com este modelo, a relação da empresa com a comunidade representa o Investimento Social Privado.

Conforme demonstra a ilustração a seguir, durante quase 10 anos, o guarda chuva serviu como modelo mental capaz de refletir a definição conceitual de RSE e na qual se insere o ISP. Entretanto, à medida que a RSE cresce em abrangência e complexidade, e que se amplia a visão da premência da sustentabilidade, as diversas estratégias da empresa – entre as quais as de RSE e ISP –, se tornam mais sinérgicas. Nesse cenário, o guarda-chuva e seus gomos não parecem mais conseguir expressar a imagem de uma empresa voltada para a sustentabilidade e a responsabilidade social.

⁴ *Stakeholders ou partes interessadas são grupos ou indivíduos que possam ser afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização ou cujas ações possam afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. (adaptado de GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações. GRI, 2007).*

É neste momento de grandes avanços no relacionamento entre as organizações dos três setores, e de velozes mudanças na RSE que convidamos o leitor a refletir, ao longo da leitura do presente texto, acerca do extrato dos encontros promovidos pela Aliança Capoava, reunindo lideranças de todos os segmentos da sociedade, partindo de uma questão inicial:



Por que o guarda-chuva ficou pequeno? Ou ainda: Qual o novo paradigma da RSE?

Responsabilidade Social Empresarial (RSE)



Investimento Social Privado (ISP)

Contexto histórico da RSE no Brasil

O contexto de surgimento e evolução do movimento de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil, e que sustenta seus propósitos e dinâmicas atuais, é repleto de marcos históricos, personagens e momentos de ruptura que propiciaram mudanças e aprendizagens significativas.

Esse contexto pode ser representado graficamente na forma de uma linha do tempo⁵ desde o início do século XX. Um pouco antes de 1900, vários movimentos associativos da classe trabalhadora – como as associações de crédito e de proteção mútua, que supriam a falta de uma legislação trabalhista – desembocaram na estruturação do movimento sindical. Na década de 30, foram pressões da sociedade que vieram confrontar o poder das empresas e do

governo, sob a forma de organizações como as ligas camponesas e as comunidades eclesiais de base. A partir daí, importantes avanços sociais ocorreram no Brasil, por exemplo, em 1945 e 1964⁶, na organização da sociedade civil e na organização sindical, que guardaram em si a semente para as transformações que ocorreriam no período posterior à ditadura militar. Nesses anos, as empresas adotaram uma atuação filantrópica com sua função social restrita à geração de emprego e lucro. A maior concentração de marcos e personagens impulsores do movimento da RSE ocorreu a partir dos anos 70, até que, nos anos 80, a variável ambiental também passasse a influenciar a ação corporativa.

Um importante ponto de inflexão que o movimento de responsabilidade social

⁵ A linha do tempo gerada a partir dos acontecimentos e personalidades relacionados pelos participantes do Encontro 3 podem ser conhecidos nos **Anexos V e VI**

⁶ Respectivamente o ano do final da Segunda Guerra Mundial e do golpe militar no Brasil

representou foi a alteração no modo como as empresas enxergam a sociedade – a mudança na mentalidade empresarial. Esta transformação está relacionada a uma concepção democrática da sociedade, onde a responsabilidade pelo desenvolvimento deixou de ser função exclusiva do Estado e passou a ser compartilhada com empresas e organizações da sociedade civil, como fruto do processo de democratização do país. Foi entre o final dos anos 80 e os anos 90 que começou o processo de conscientização das empresas de sua presença num mundo que precisava ser social e ambientalmente sustentável. Nos anos 90, o que se viu foi a intensificação dos movimentos, a partir dos quais se estabeleceu uma nova plataforma de colaboração, e começaram a proliferar os institutos e fundações empresariais.

Nesse momento, o trabalho com a comunidade, na forma de Investimento Social Privado (ISP), surgiu com a intenção de profissionalizar as ações, evoluindo a partir

dos trabalhos filantrópicos pouco elaborados que eram oferecidos. A partir daí, o ISP serviu de porta de entrada para a RSE nas empresas, o que ampliou o envolvimento dessas instituições com o tema e envolveu progressivamente outros de seus *stakeholders* até abranger todas as áreas do negócio. Se a ação social das empresas, traduzida por meio do ISP, não significa mais do que a utilização de 1% do faturamento das empresas, a RSE propõe a revisão dos valores e relacionamentos inerentes ao total gerado por elas. O movimento da RSE, portanto, foi a culminância de diversos movimentos sociais, o que obrigou as empresas a reverem seu papel na sociedade.

As tendências da RSE e o papel do ISP

Em meados da década de 90, a emergência do movimento de RSE no Brasil demandou uma distinção mais clara entre os conceitos de investimento social privado e de responsabilidade social empresarial, o que não existia até então. Tal distinção foi pactuada



entre o Instituto Ethos e o GIFE em 1999 para utilização clara dos dois termos, a saber:

“Investimento Social Privado é o repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática.” – GIFE

“Responsabilidade Social Empresarial é 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” – Instituto Ethos

Se, por um lado, o ISP ganhou força na década de 90, com a expansão e diversificação da sociedade civil organizada, o fortalecimento do movimento de RSE em anos mais recentes foi responsável por uma mudança do ISP na estratégia das empresas. A partir daí, ele passou a ser, cada vez mais, realizado por parcerias que envolvem organizações da sociedade civil, o poder público e outras empresas, além das articulações entre institutos e fundações. A atuação em rede se torna mais presente como meio abrangente de abordar a questão social, buscando soluções efetivas, escala e sustentabilidade. Em paralelo, surge espaço para a evolução no papel dos institutos e fundações empresariais, no que concerne sua contribuição com a empresa em prol do entendimento das questões ligadas ao impacto social e ambiental do negócio.



A função social das organizações

2

Historicamente, a sociedade adotou o entendimento de que a função social da empresa permanecia no bojo das questões econômico-financeiras restritas à geração de empregos para a população e à geração de lucro para o acionista. Enquanto isso, a garantia de justiça e o suprimento das necessidades sociais eram de competência compartilhada entre o Estado e a sociedade civil. Neste modelo, as empresas abarcaram grande poder econômico perante a sociedade e o Estado, enquanto permaneceram isentas de uma função social mais ampla.

Hoje superada, esta visão precisa se reinventar. Uma percepção mais clara das transformações profundas pelas quais a sociedade está passando e do conjunto de seus interesses e necessidades pode levar as

empresas a ampliarem a visão de seu papel, percebendo a necessidade de geração de valor para todos os seus *stakeholders*.

Outra tendência perceptível é o aumento do controle social exercido sobre as empresas ao longo dos anos. De potenciais patrocinadoras de ações, passaram a ser encaradas como gestoras de iniciativas sociais; a seguir, organizações capazes de influenciar políticas públicas que ampliariam o impacto das suas ações. Por fim, chega-se ao cerne – passam a ser questionadas na sua missão empresarial, em seus processos produtivos, nos impactos que geram, em sua cadeia produtiva etc. Juntamente com a pressão social e, em parte, como consequência dela, cresce também a pressão exercida pelo aperfeiçoamento do marco legal, por exemplo, como o que levou à lei das OSCIPs⁷.

⁷ OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, criada pela Lei n.9.790/99, regulamentada pelo Decreto n. 3.100/99 e pela Portaria MJ n. 361/99. Para mais informações consulte "Perspectivas para o Marco Legal do Terceiro Setor", GIFE, 2009.

No mundo empresarial, a pressão por competitividade imposta pelo mercado já está legitimada e as empresas respondem a ela naturalmente. Já a pressão direta da sociedade é algo com que as empresas ainda estão aprendendo a lidar, enquanto elas descobrem o valor estratégico da gestão *multistakeholder* e a legitimidade social que ela propicia. Aliás, a grande maioria delas ainda não sabe ao certo como proceder, estando o segmento acostumado a uma gestão tradicional que prescindia de um desafio dessa monta. Antes de alcançar tal estágio, porém, essas empresas continuarão a externalizar⁸ os impactos gerados aos seus *stakeholders* tanto quanto lhes seja possível, acreditando que, com isso, estarão aumentando sua competitividade e atendendo a lógica do mercado.

Mas a globalização e a revolução tecnológica apressam a queda desse paradigma, jogando por terra o modelo tradicional das empresas que corresponde ao estereótipo de fundadores e seus funcionários alocados em uma sede com regulamentos e estatutos. Hoje, muitas empresas não passam de redes articuladas, geograficamente dispersas e virtualmente conectadas, formando um conglomerado em torno de um objetivo comum, que pode ser uma missão de mercado ou uma estratégia de inovação. Para essas novas empresas, torna-se mais necessário ainda que se crie uma identidade entre os *stakeholders*, de modo a estabelecer parâmetros de transparência e legitimidade que garantam sua competitividade. É a condição para que estes articuladores possam se relacionar sobre uma base de confiança.

⁸ Este termo, bem como “externalidade”, são adaptações do inglês “externalize” e “externality”. Externalizar um impacto significa não considerá-lo sua responsabilidade ou parte de seu processo, ignorando os custos e perdas inerentes. Estes termos tornaram-se mais populares no contexto da sustentabilidade após serem utilizados por Ray Anderson (empresa Interface) no filme “The Corporation”, e por Anne Leonard no filme “The Story of Stuff” (A História das Coisas).

A crise ambiental nos mostra que novos padrões de compromissos públicos, novas restrições, novas regulações representam um novo mercado. O movimento da RSE oferece às empresas a oportunidade de sair de uma postura defensiva e passar a identificar caminhos para se reinventar e se adequar a esse novo mercado. Elas possuem competências indispensáveis para as novas soluções almejadas.

Contudo, o que as empresas têm chamado de gestão sustentável não passa de responsabilidade pela administração dos impactos sociais, ambientais e econômicos de sua operação. Em razão do impacto que a empresa produz sobre a vida em sociedade, a RSE deve portar valores que reconheçam os direitos, assim como o equilíbrio na sociedade e na convivência humana. Portanto, ética, transparência e solidariedade compõem o escopo da responsabilidade social. Uma organização – de qualquer um dos setores – é essencialmente responsável pelo

compartilhamento dos destinos da sociedade e da comunidade, e do esforço pelo desenvolvimento, porque ninguém se desenvolve sozinho.

Considerando o modelo trisetorial, que classifica as empresas ou o setor privado como segundo setor e as organizações da sociedade civil como terceiro setor, os institutos e fundações são as instituições híbridas posicionadas na intersecção entre esses dois setores. Esta tipologia se baseia na atuação de cada tipo de organização, e pode-se dizer que a posição intermediária ilustra também o papel de mediação ocupado pelos institutos e fundações em vários aspectos desta relação intersectorial, num cenário de mudanças e contrastes.

A introdução do conceito da sustentabilidade nos negócios fez com que diversas empresas passassem a dar mais atenção às questões socioambientais, pois o conceito remete à necessidade de cuidados com o futuro do seu negócio. Neste momento, as empresas se



aproximam mais de seus institutos e fundações, alinhando estratégias e fortalecendo o diálogo. A fundação passa a ser o interlocutor da empresa com o “mundo social” e auxilia a empresa a entender melhor seu negócio e as necessidades de seus públicos sob a lógica deste novo paradigma, assumindo uma importante função de ponte. De um lado, os institutos e fundações se relacionam com as empresas em sua lógica de mercado e a visão de resultados, e de outro, com as organizações sociais e sua visão empreendedora e sensível aos problemas e dilemas sociais.

O amadurecimento da visão de RSE faz com que aumente a expectativa de eficácia das ações de ISP por parte da empresa. Espera-se um ISP mais qualificado, profissional, planejado e monitorado por indicadores claros e alinhados à sustentabilidade, não apenas orientados por uma lógica filantrópica. Nesse cenário, nascem espaços para projetos inovadores,

mais alinhados com os objetivos de sustentabilidade das empresas.

Equalização das visões a caminho do desenvolvimento sustentável

Grande parte do caráter polêmico da discussão da RSE pode ser atribuída à sua imprecisão conceitual, o que equivale a dizer que a polêmica pode ser gerada pelas diferenças no entendimento do significado de determinados termos. Mesmo após os esforços do GIFE e do Instituto Ethos em diferenciar os conceitos de ISP e RSE, vários públicos resistem e tratam os dois conceitos como sinônimos. Quando se chega a entender o conceito de RSE, a discussão pode se perder entre o que seria ‘responsabilidade social empresarial’ e ‘responsabilidade social no sentido amplo’, em uma sociedade onde cada ator tem sua parcela a cumprir.

O mesmo ocorre com os termos ‘sustentabilidade empresarial’ e ‘desenvolvimento sustentável’, até mesmo



entre especialistas. Os conceitos mais comumente adotados no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial são:

“Desenvolvimento Sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

– Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e publicado em 1987

“Sustentabilidade empresarial consiste em assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável”. – **Instituto Ethos**

A amplitude do tema é, possivelmente, um dos fatores da dificuldade em precisar as definições e o âmbito da Responsabilidade Social Empresarial. Além disso, sustentabilidade e responsabilidade social

são termos que começam a ser banalizados.

Constantemente, a RSE opera combinando parâmetros ligados em três níveis: a sociedade, o indivíduo e a gestão, de modo a entender o todo para atuar junto às pessoas e, com isso, promover mudanças na instituição.

Um ponto importante que costuma gerar dúvidas no entendimento da RSE refere-se ao que a empresa faz em relação ao marco legal aplicável. RSE é ir além do cumprimento da legislação e é também ampliar o âmbito de atuação das empresas na sua relação com as diversas partes interessadas, que impactam e são impactadas por seu negócio. Cumprir o que está posto na legislação para uma gestão empresarial responsável é fundamental e é parte essencial do escopo da RSE, e comprometer a gestão com a responsabilidade social é um importante caminho para a atingirmos a sustentabilidade a partir do protagonismo das empresas.

Outro ponto que gera divergência conceitual é a utilização do termo



‘sustentável’ quando se deseja qualificar a melhoria de processos de redução de impactos ambientais e sociais das empresas. Por exemplo, um produto sustentável deveria ser aquele que, em todo o seu ciclo de vida, conta apenas com procedimentos ambientalmente corretos e socialmente justos, tanto nas atividades de produção como de apoio, na empresa que o produz e em sua cadeia de valor, sendo também economicamente viável.

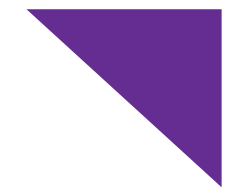
Se entendermos a condição de ‘sustentável’ como atributo de um produto que efetivamente atenda aos quesitos das três dimensões do tripé, não se poderá falar em produtos sustentáveis sem que o termo esteja atrelado a políticas éticas de produção, apesar de haver perspectivas que consideram um produto como ‘sustentável’ simplesmente como sinônimo de ‘ambientalmente correto’.

Empresas que atuam em setores controversos como mineração, siderurgia, extração de petróleo, produção de fumo, bebidas e armamentos são também alvo de

questionamento, a partir da simples contradição intrínseca em sua razão de ser, do produto que produz, como se de saída já não pudessem ser socialmente responsáveis. Porém, enquanto empresas constituídas que são, muitos afirmam que não só podem como devem, portanto, ser incluídas nos esforços de melhoria de gestão e mitigação de impactos para a sociedade, integrando-as ao movimento de RSE.

Mudança de atitude em prol do desenvolvimento sustentável

O movimento de RSE, inserido num contexto de mudanças políticas e sociais, faz parte da redefinição da função social, não somente da empresa, mas também do Estado e das organizações da sociedade civil. A realidade está exigindo mudanças no conjunto das instituições, o que equivale a dizer que a proposta de desenvolvimento sustentável demanda uma mudança de postura por parte de todos os atores sociais. A partir dessa perspectiva, a RSE pode ser entendida como



uma forma de reorganização dos poderes da sociedade, num cenário de preocupação com questões sociais, ambientais e democráticas e em meio a pressões impostas pela finitude dos recursos naturais.

A RSE discute e expõe a dicotomia existente na razão de ser das empresas: o lucro pode ser a finalidade de uma empresa ou deve ser apenas uma conseqüência de sua verdadeira razão de existir, que seria a geração de valor para a sociedade? Na nova função social da empresa no paradigma da sustentabilidade, num mundo globalizado, a geração de lucro deve ser somente meio ou pode estar entre os seus fins?

Gradativamente, a estratégia e a forma de gestão das empresas vão mudando, como conseqüência de uma alteração nos valores e na cultura. As mudanças organizacionais afetam o estilo de liderança e os processos internos. A RSE propõe que a razão de ser das empresas extrapole a geração de lucros, o pagamento de impostos e a entrega de produtos: que combine a geração de valor

para todos os seus *stakeholders*; que adote valores que possam ser explicitados e defensáveis publicamente, estabelecendo compromissos claros com a sociedade.

A empresa é uma instituição que reorganiza recursos que entram e retornam para uma sociedade da qual ela e outros *stakeholders* fazem parte e aos quais ela deve prestar contas. São recursos que, em sua maioria, pertencem ao conjunto dessa sociedade interdependente. A empresa que se pauta pelo paradigma da sustentabilidade é aquela que entendeu essa interdependência, mudou sua visão de mundo e passa a agir de acordo com a nova visão, a de que é muito mais difícil uma empresa ser bem sucedida em sociedades falidas. Mas há também o movimento induzido, de fora para dentro, no qual as empresas mudam sua conduta, não por um novo contexto de visão e valores, mas em resposta à pressão e ao controle externo da sociedade e do mercado. Qualquer que seja o caso, o momento é de construção de valores



que levem a uma transformação cultural, construindo uma mudança de atitude que deve contribuir para o desenvolvimento sustentável, que em certa medida também pautará tal mudança de atitude. O círculo pode ser virtuoso na perspectiva do desenvolvimento sustentável.

Anjos e demônios - a função de cada um

Essa reflexão se amplia, deixa de se aplicar somente às empresas e invade o bojo das organizações da sociedade civil, pois no que tange a forma de gestão, tais organizações também começam a se perceber no movimento da responsabilidade social, não somente como agentes fomentadores da atuação das empresas, mas como instituições que devem aprimorar continuamente sua relação com seus *stakeholders* do ponto de vista econômico, social e ambiental.

A própria ISO 26000, futura norma internacional de responsabilidade social,

inclui as organizações sociais e também as governamentais no escopo da responsabilidade social, uma vez que todas elas, tanto quanto as empresas, estão aptas a aprimorar sua gestão e a relação com seus públicos de interesse.

Seria simplista e até injusto pensar a visão do terceiro setor como homogênea, pois este é um dos setores mais diversificados em termos de valores e opiniões. Há um espectro de visões que vai desde a militância incondicional contra o capitalismo e as empresas até o desejo de aproximação e a comunhão de valores com o setor privado. Certo ou errado? Nenhuma das anteriores: há que se aprender a trabalhar com todos estes modos de ver o mundo e identificar de que maneira pode ocorrer o equilíbrio destas forças na construção de nossa sociedade.

As empresas, tanto quanto as OSCs, têm lados bons e ruins, são ao mesmo tempo anjos e demônios. Olhar para as empresas como um bloco único também seria uma simplificação exagerada, uma fragilidade na



leitura da realidade. Elas são organizações bastante complexas, principalmente as grandes corporações, com áreas mais sensíveis às questões socioambientais procurando impor uma visão de sustentabilidade ao negócio, enquanto outras resistem e mantêm seu foco apenas no lucro.

Entendendo que as empresas que se envolvem no processo de mudança rumo a uma gestão socialmente responsável desejam efetivamente contribuir para o desenvolvimento sustentável, a função da RSE deve alinhar esses dois motes: a função social da empresa e o desenvolvimento sustentável. Esta nova função social deve criar processos estruturantes com vistas a uma nova hegemonia no pensamento daqueles que dão forma à cultura gerencial voltada à sustentabilidade da sociedade: os funcionários de empresas, empreendedores, pesquisadores e universidades.

Com isso, surge uma oportunidade de repensar a visão coletiva de mundo, que se impõe com a ameaça palpável do

aquecimento global e da finitude dos recursos naturais. Esse prenúncio traz a perspectiva de construção de um novo pensamento hegemônico.

Mas os dilemas não se encerram aí. As OSCs questionam as empresas quanto à necessidade de gerar lucro, mas desfrutam deste mesmo lucro para sobreviver. De sua parte, as empresas criam fundações para suprir algo que muitas delas excluem do rol das funções corporativas. Enquanto isso, as OSCs buscam os recursos dessas fundações. A conclusão a que se chega é que somos todos iguais, todos anjos e demônios sob um mesmo teto e, em vez de buscar culpados, é tempo de investirmos na construção de alianças para o futuro, com vistas à sustentabilidade.

Em todo esse cenário, o indivíduo é o agente transformador, provocador e estimulador da responsabilidade social. Inserir-la nas organizações implica mudar a forma de pensar das pessoas, construir relações de confiança entre elas e, como



consequência, mudar as organizações – talvez esta seja a primeira e a mais importante tarefa. Portanto, quando se fala em criar uma cultura de responsabilidade social, tenciona-se mudar a maneira de pensar, e isto se aplica ao indivíduo, ao grupo do qual ele faz parte e à sociedade como um todo. É esta mudança que o indivíduo leva para a empresa, promovendo a RSE.

A inserção das fundações e institutos

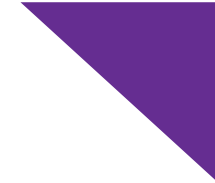
A partir do cenário de evolução da RSE na sociedade e nas empresas, o papel dos Institutos e Fundações se torna cada vez mais estratégico, na medida em que auxilia a empresa a dialogar com públicos importantes para o negócio. A partir desta nova concepção, é possível destacar alguns desses papéis.

- Integrar RSE e ISP, promovendo a coerência interna no que tange esses assuntos e a atuação da empresa frente

às demandas. Institutos e fundações podem auxiliar a empresa a ter coerência interna, tornando-se indutores da cultura de responsabilidade social e influenciando valores para a construção de uma nova visão na empresa, da qual as questões sociais são parte integrante.

- Institutos e Fundações são a inteligência social da empresa. Quando ela precisa saber como atuar corporativamente em relação à comunidade, é o núcleo de inteligência social que aborda essa questão diretamente. Podem assumir o papel de mediadores, pois entendem tanto do negócio quanto das relações com a comunidade.
- Institutos e Fundações promovem o ISP e não há consenso quanto ao seu grau de aproximação ou envolvimento com a gestão da RSE junto a outros públicos da empresa. Por um lado, podem ser indutores dessa cultura, entender o negócio e capacitar elementos da equipe corporativa para gerenciar sua estratégia de RSE. Há





empresas onde o Instituto ou Fundação assume a gestão da RSE ou de alguns programas. Mais uma vez, não há resposta certa; o que existe é uma gama de possibilidades de gestão da RSE e do ISP.

- Institutos e Fundações não estão mais restritos à atuação exclusiva como gestores de recursos da empresa em seus projetos sociais, pois vêm ampliando seu campo de atuação para dentro da empresa, em outras áreas da RSE. Além disso, também ampliam sua presença, identificando novas fontes de recursos para ISP e parceiros externos, as quais podem ser organismos internacionais, ou ainda, áreas de outras empresas ou institutos que operem em rede e possam compartilhar de determinada causa ou projeto, inclusive de investimento público.
- O ofício da articulação de atores também está cada vez mais presente na ação de Institutos e Fundações, fazendo uso da posição da empresa e de seu poder de influência. No papel de articulador entre

empresa, governo e OSC, enfrenta um desafio de constante e lenta negociação a serviço dos negócios da empresa.

- Os institutos e fundações também são capazes de realizar diagnósticos nas localidades onde a empresa atua e identificar o impacto produzido pela situação social sobre o negócio e vice-versa. Assumem o papel de mediadores na condução dos negócios, quando a empresa percebe o valor dessa mediação para a obtenção de licença para operar. Nesse papel, os institutos e fundações estão também qualificando a atuação da empresa e apoiando-a perante a comunidade.
- A atuação conjunta entre institutos e fundações é outra tendência na busca pela melhor utilização de recursos para sinergia e complementaridade de ações e compartilhamento de aprendizados.

A tendência atual no papel de articulação desempenhado pelos institutos e fundações

extrapola o debate dos interesses corporativos e visa fortalecer o capital social nas localidades onde a empresa atua. A tarefa de construir vínculos sustentáveis nas comunidades e potencializar os valores existentes na região é uma estratégia que contribui para o desenvolvimento local e a menor dependência da região em relação à empresa.

Considerando as diferenças de visão e de cultura das empresas e das organizações da sociedade civil, e a posição híbrida dos institutos e fundações, este papel de mediador e tradutor os coloca também na função de lidar com as frustrações dos dois lados. Uma das tarefas deve ser, por exemplo, ser assertivo em face de demandas das organizações sociais, quando procuram as empresas em busca de compensação pela ineficácia do poder público.

Os institutos e fundações acreditam que a evolução do setor passa do assistencialismo à tecnologia social e caminha para o reconhecimento da existência de

Inteligência Social. Com isto, o ISP se torna cada vez mais estratégico para a empresa, devendo também, em contrapartida, oferecer à empresa uma melhor qualificação de suas próprias ações.

O papel de cada ator

As empresas operam segundo as regras do mercado, que são definidas pelo governo e pela sociedade. Quando a sociedade está disposta a comprar artigos pirateados ou drogas, estas oportunidades se configuram como parte das regras que regem o mercado; sendo assim, as empresas que atendem estes mercados operam ilegalmente, mas estão obedecendo às regras estabelecidas pela sociedade. Deste modo, a construção de um mercado socialmente responsável depende de todos e se dá no âmbito dos três setores.

O papel das empresas, na essência, é criar produtos e serviços para atender as demandas das pessoas, e com isso gerar riqueza com responsabilidade social. Seria



importante uma reflexão para a redefinição de lucro e riqueza, identificando o patamar de lucro compatível com a sustentabilidade e os modos de alcançá-lo. As empresas têm também o papel de cobrar do Estado o papel de regulação. Ademais, através de seu ISP, a empresa olha para seu entorno e se conecta com a sociedade. Ela contagia a sociedade com seus valores e vice-versa. “O ISP é a alma da responsabilidade social da empresa”.

Ao Estado cabe predominantemente o papel de regulação de mercado, sendo que executivo, legislativo e judiciário fazem

a mediação desta regulação de maneiras diferentes, cabendo a esse mesmo Estado a universalização do acesso aos direitos do cidadão.

Neste contexto, o principal papel das organizações da sociedade civil é o controle social, estabelecendo padrões, formando grupos de pressão e de monitoramento para fazer com que a riqueza gerada na empresa seja compartilhada. Elas podem também gerar inovação e incorporar um repertório de competências ao trabalho das empresas, auxiliando-as a se tornarem socialmente responsáveis.



O valor das alianças intersetoriais

Muitas parcerias se estabelecem quando a organização social busca recursos para viabilizar seus projetos, através dos quais a empresa realiza seu investimento social privado. Os líderes do terceiro setor acreditam que as dificuldades de relacionamento nas ações em alianças com empresas se devem predominantemente às diferenças culturais e de propósitos. Sob o seu ponto de vista, o que falta às empresas é sensibilidade, conhecimento da complexidade da agenda social e das causas socioambientais, sem o que o diálogo torna-se difícil. Aos seus olhos, a visão do lucro entra em conflito com o objetivo do investimento social.

Contudo, o líder social também vive seu próprio conflito interno, na medida em que, em nome da sobrevivência, acaba transformando sua causa em um produto que atenda as necessidades da empresa.

De sua parte, os executivos das corporações também fazem avaliação semelhante em relação ao terceiro setor, por conta da distância cultural que separa os dois setores. De fato, cada um sempre vai colocar seus interesses em primeiro lugar, antes de identificar os pontos congruentes. Constatar as diferenças e passar a aceitá-las é o primeiro passo para a aproximação.

Hoje, com o aprendizado acumulado a partir da maior aproximação entre os três setores, em prol do trabalho conjunto, demonstra que as iniciativas mais sustentáveis são aquelas que envolvem a participação de entidades dos três setores, estimulando a criação de agendas coletivas e a cultura de co-responsabilidade social.

A atuação em aliança demanda que cada um abra mão de um pouco de sua autonomia. As relações são assimétricas, uma vez que recursos, informações e poder

são distribuídos de maneira desigual entre os parceiros. Por isso, o engajamento, a transparência e o diálogo são importantes para que estas relações se estabilizem.

As alianças podem se formar em diversas tipologias ou recortes, em busca de soluções de problemas específicos. O recorte territorial, por exemplo, é uma possibilidade de articulação de instituições para a formação de alianças em torno de objetivos localizados, por exemplo, a Agenda 21. Dentro de um mesmo território, um recorte adicional pode ser feito por tema, como educação, saúde ou geração de renda.

Outro recorte possível é por cadeia produtiva, onde as alianças se estabelecem em favor de projetos ou programas voltados a um setor, como, por exemplo, a cadeia de catadores de materiais recicláveis.

As alianças intersetoriais são ainda uma oportunidade de envolver os agentes públicos nas experiências com potencial de influenciar políticas públicas e de criar um fórum para a consecução de agendas

coletivas agregadoras, como é o caso do Movimento Nossa São Paulo.

O aprendizado, de parte a parte

Que mecanismos foram construídos para dar sustentação ao terceiro setor? No que ele irá se apoiar daqui a 20 anos? O que caracteriza o desenvolvimento histórico deste setor e em que momento ele se encontra?

Mudanças substantivas podem ser observadas nos atores que compõem as alianças intersetoriais.

Avaliando o contexto histórico em que a empresa atua, é possível olhar para o setor privado e vê-lo, não sob a ótica das organizações malévolas que produzem desigualdade social e iniquidade na distribuição de riqueza, mas como um setor que, numa medida, se fortaleceu continuamente ao longo do tempo. Da manufatura à industrialização e ao desenvolvimento tecnológico, é possível enxergar fortes mecanismos de desenvolvimento que sustentam o setor



privado, sejam eles bons ou ruins, socialmente responsáveis ou não.

Numa medida, o que as empresas enfrentam é uma oportunidade de aproximação com as organizações sociais e a absorção de suas competências de inovação e empreendedorismo. Os executivos buscam absorver o conhecimento adquirido pelos empreendedores sociais e lideranças sociais e compartilhar com eles seu próprio conhecimento acumulado, posto que todos, a seu modo, são capazes de produzir impacto social e inovação a partir do paradigma da escassez de recursos.

Por parte do Estado, houve aumento na eficiência das políticas sociais no que se refere à maior transparência, mais planejamento e maior visibilidade. Isso é fruto da evolução democrática, embora tenha ocorrido desativação de financiamentos públicos. A empresa, por sua vez, evoluiu no sentido de ceder espaço para que as OSCs aportem suas competências empreendedoras. E as OSCs começam a fortalecer sua gestão a partir do

conhecimento absorvido no contato com as empresas.

Mecanismos de regulação e controle

O movimento da RSE é crescente e já promoveu muitas transformações na sociedade. Há ainda um longo caminho a percorrer, mas alguns progressos já são visíveis, dentre os quais o diálogo entre os três setores e a atuação conjunta fomentada por empresas, Estado e organizações da sociedade civil, além da conscientização das empresas para a importância de inserir a sustentabilidade em sua agenda. O movimento fez com que cada setor repensasse o seu papel. Nesse processo, cada um passou a conhecer melhor o outro. Ainda assim, o movimento é praticamente autopromovido, estando nas mãos dos próprios agentes. Alguns exemplos de instrumentos de auto-regulação da RSE são indicadores, índices e prêmios criados e atribuídos por e para o próprio setor privado.

A RSE conta com mecanismos ainda incipientes de controle social que precisam



ser legitimados sem esvaziar as atividades empresariais. Acostumadas ao controle do Estado, as empresas foram surpreendidas pelas demandas sociais, que saíram em busca da abrangência em nível de políticas públicas. Nesse processo, suas práticas mais intrínsecas começaram a ser questionadas. Um exemplo de controle da sociedade que ganha legitimidade é o poder do consumidor, no qual se tem investido de forma progressiva.

O Estado, de sua parte, conta com mecanismos de controle através de legislações e incentivos, além de um diversificado leque de parcerias que se estabelecem com o objetivo de aprimorar políticas públicas.

Numa visão geral, o movimento de RSE contribuiu para o entendimento de que o crescimento econômico sem a integração das dimensões sociais e ambientais não pode ser considerado um indicador de desenvolvimento de uma sociedade. Atualmente, vê-se um grande movimento no sentido de criar novas medidas que agreguem não só a dimensão econômica, mas a dimensão humana. A ONU contribuiu para isso com a criação do IDH, incorporando a saúde e a educação na discussão do desenvolvimento. E ultimamente já se discutem formas de adicionar a dimensão ambiental e, até mesmo, a felicidade e o bem estar, ao novo conceito de desenvolvimento sustentável.



Proposições para o futuro

O presente capítulo reúne as proposições expostas e debatidas pelos participantes, em atividades de reflexão acerca das perspectivas para o relacionamento intersetorial no futuro.

Durante o encontro de representantes de organizações da sociedade civil, uma série de pontos de atenção foi identificada. Seguem algumas das principais proposições nesse sentido.

Proposições e pontos de atenção identificados pelas OSCs

- O movimento teve início abordando quase que somente as grandes organizações. É tempo de olhar as pequenas e médias empresas, seu contingente humano e seu potencial de mudança.
- Uma das estratégias de sustentabilidade que vem sendo desenvolvida e que é

bastante questionada e controversa são as iniciativas das organizações da sociedade civil que investem no desenvolvimento de negócios como fonte de renda e sustentabilidade.

- Deve ser dada atenção à associação que se fez uns anos atrás, de que fazer negócios com a base da pirâmide seria sinônimo de promover a inclusão social: oferecer às populações de baixa renda a oportunidade de consumir e de mudar o seu futuro são coisas diferentes.
- Ainda resiste a confusão entre investimento social privado e responsabilidade social empresarial. Alguns líderes ainda olham para os dois conceitos como sinônimos. Essa confusão conceitual alimenta a dúvida quanto à RSE ser obrigação ou não das empresas, pois não fica claro o que está e o que não está no escopo da RSE.

- As OSCs não devem chamar de socialmente responsável a empresa que apóia projetos. Precisam entender que ela deve fazer muito mais que isso.
- A RSE tratada como comportamento ético perante *stakeholders* e como gerenciamento de impactos da operação deixa de gerar dúvidas sobre ser uma responsabilidade ou uma ação voluntária das empresas.
- Há receio das empresas em pautar a atuação das organizações sociais em função da necessidade financeira.
- As empresas e sua lógica de crescimento constante precisam se dar conta de que desenvolvimento sustentável é incompatível com lucro infinito.

E, a seguir, um rol de observações feitas por participantes dos três encontros, em sua reflexão acerca das perspectivas de aprimoramento da relação entre os diversos setores e algumas estratégias que podem se provar valiosas nesse sentido.

Oportunidades e Estratégias para o aprimoramento da relação entre organizações da sociedade civil e empresas

- Definir os objetivos do investimento social em consonância com os objetivos do negócio é uma tendência crescente entre as empresas. A atuação de seus institutos e fundações é direcionada para as regiões e públicos onde realizam seus negócios. Esta parece ser uma tendência natural, na medida em que a empresa passe a enxergar a RSE como gestão de seu relacionamento com a sociedade, e o investimento social como uma das linhas de atuação de que a empresa dispõe para reduzir os impactos de sua operação sobre a comunidade onde atua.
- Os líderes sociais desejam uma aproximação maior e de melhor qualidade com as empresas e acreditam que a construção de redes e parcerias e a ampliação de ações de formação e



informação são caminhos para atingir estes objetivos.

- A relação pode ir muito além do financiamento de projetos, uma vez que a sustentabilidade é criada a partir de visões diferentes, de *insights*, e o setor privado tem muito a aprender com a comunidade de inovadores, tão disseminada entre os empreendedores sociais. Uma grande contribuição que o terceiro setor pode trazer para o fortalecimento de laços com o setor privado é aportar inovação aos processos corporativos, rompendo o paradigma da mera apresentação de projetos e o pedido de apoio, e partindo para uma relação ativa de participação e interação.
- Quando se fala em responsabilidade social, surge a necessidade de uma mudança significativa, que se faz urgente em função do rápido agravamento dos problemas sociais e ambientais. O modelo de sociedade gerado no século 20 com a civilização industrial está à beira do

esgotamento e na aurora de um novo paradigma a ser construído. A solução deve emergir, não da busca de soluções individuais, mas da visão coletiva, em fóruns *multistakeholders* e multiculturais, a exemplo da ISO26000 – processo que envolve 75 países na discussão de responsabilidade social, traduzindo para a linguagem prática grandes acordos internacionais sobre ética, direitos humanos e questões ambientais etc..

- As organizações sociais acreditam que o estímulo ao diálogo e à interlocução entre os setores é fundamental para o melhor entendimento e amadurecimento das relações. O fortalecimento das redes, parcerias e fóruns intersetoriais, seja como forma de atuação conjunta, troca de experiências, capacitação ou discussão de questões de interesse comum são oportunidades significativas de aproximação.
- A Aliança Capoava é o agente com a legitimidade e o poder convocatório para



liderar estes processos de articulação, bem como para criar e disseminar conteúdos, pois são ações alinhadas à sua missão.

- O momento também parece propício para que as organizações sociais passem a discutir a sua própria gestão responsável e a criação de uma agenda comum.
- É tempo de também inserir o pequeno e o médio empresário no cenário de discussão da responsabilidade social.
- O debate de um novo marco conceitual para a sustentabilidade é uma oportunidade que a Aliança Capoava tem de contribuir com sua identidade, qualificação e legitimidade. Elaborar a proposta de um novo marco conceitual a partir de experiências bem-sucedidas, modelos, diálogos e formas alternativas de controle social constitui uma oportunidade de construção coletiva, ainda que com divergências, dilemas e imprecisões.
- O envolvimento dos institutos e fundações na definição e na implementação da estratégia

de RSE das empresas e no seu modelo de governança e implementação é um tema que pode vir a ser bastante enriquecido através de novas reflexões coletivas.

- A promoção de diálogos setoriais pode ser positiva no aprofundamento de questões de setores e suas cadeias de valor, em busca da articulação de ações conjuntas.
- A realização de oficinas de sensibilização para a alta direção das empresas é um nicho ainda não suprido.
- A lógica de mercado é uma invenção humana, e não algo imposto. Mas fala-se na “lógica de mercado” como algo inexorável, semelhante à lei da gravidade. Ora, se foi criada pela sociedade, deve ser aprimorada para operar a seu serviço.
- Na RSE, há posições muito distintas e pouco consenso, como o “consenso de que não há consenso”. O tema RSE é novo e ainda não suficientemente exposto à crítica da sociedade.
- O movimento de RSE é distorcido em função dos mecanismos de autopromoção

do próprio setor privado. A busca por equilíbrio para o movimento se daria através de um maior controle social sobre as empresas pela sociedade civil, promovendo maior integração entre o avanço do movimento e a busca de uma sociedade mais justa e sustentável. O compromisso público assumido por algumas empresas pode ser um meio de fortalecer esta crítica social de que o movimento tanto carece. Sem a crítica e o controle social, não há avanço possível para o movimento de RSE.

- A formação para a RSE é uma necessidade da sociedade e um papel das universidades, neste momento de intensa mutação e rediscussão da sociedade. Existe uma oportunidade para que as Universidades recriem seus programas.
- Optar pela ética demanda escolhas, e o caminho é repleto de encruzilhadas e incertezas. Será preciso assumir novas responsabilidades, mudar a visão de sucesso e de mundo, repactuar as funções sociais. É momento de reflexão, onde novas escolhas serão feitas.



Análises e Considerações Finais

Os temas tratados no presente trabalho, bem como os personagens e fatos lembrados na linha do tempo, mostram um pouco da ‘cara’ do movimento de RSE no Brasil. As contradições, ambiguidades e perguntas sem resposta fazem parte desse contexto e talvez a inquietação e o desconforto gerado por elas nos auxiliem a encontrar a energia necessária para construir a mudança a partir do que já foi feito até aqui.

As análises da função social das organizações, de seus novos papéis e da importância das parcerias intersetoriais apontam cada vez mais para a busca da proximidade, do trabalho em colaboração, da aliança entre as pessoas. A visão é coletiva, a mudança é individual.

A fotografia da RSE que este material oferece, compilada e sistematizada após um ano e meio de sua realização, nos dá a

oportunidade de perceber quanto estas questões avançaram na busca de soluções, embora continuem atuais. Isso nos leva a constatar que a mudança é lenta, complexa e gradual.

E o guarda-chuva? A amplitude dos temas e das discussões nos leva a crer que a discussão da RSE não cabe mais debaixo do guarda-chuva, “virado do avesso pelos ventos da globalização”. Não se deve mais restringir o tema aos gomos que representam cada público da empresa, transmitindo uma mensagem estanque, estática e delimitada. O movimento cresceu e esse modelo mental do guarda-chuva poderia ser substituído por algo semelhante aos círculos concêntricos formados na água quando uma pedra cai, onde a pedra é a operação da empresa e os círculos, a sequência de impactos gerados a partir daí, num novo modelo, que amplifica a visão da RSE.

De qualquer maneira, não se propõe que um modelo substitua o outro. Diversas empresas possuem modelos próprios baseados em círculos, pilares e outras formas que refletem sua maneira única de representar a entrada da RSE como uma dimensão indissociável dos negócios. A ideia aqui apresentada seria apenas uma entre várias possibilidades, e a tendência parece ser que cada profissional ou empresa crie o seu próprio modelo, em função do seu entendimento, da sua experiência e do seu estágio evolutivo.

O conteúdo do presente trabalho retrata uma análise de contexto realizada a muitas mãos, sobre a qual é possível construir uma perspectiva futura, já utilizada pelo Instituto Ethos e pelo GIFE em seus respectivos planejamentos estratégicos para os próximos dez anos. O desejo da Aliança Capoava é que outros públicos possam se

beneficiar deste conteúdo, assim como já fizeram as organizações que a compõem.

Porém, não se pode deixar de citar a crise econômica global que atingiu as maiores economias do planeta, e que se interpôs entre o período de realização dos encontros e a redação deste trabalho. No Brasil, o efeito que se pôde observar nas empresas foi uma série extensa de cortes lineares nos investimentos, sem mudanças estruturais nas estratégias de investimentos em sustentabilidade e responsabilidade social⁹. A crise expôs a fragilidade do atual modelo econômico global, dos padrões de produção e consumo vigentes, a necessidade de se rever o modelo neoliberal e criar sistemas globais de regulação. Apresenta-se, desta maneira, um contexto propício para a construção de uma sociedade mais justa, a partir da revitalização das parcerias entre Estado, empresas e organizações da sociedade civil,

⁹ Vide pesquisa **“Quem ainda acredita na Sustentabilidade?”**, realizada pelo CEATS em conjunto com a Revista Exame e publicada como matéria especial da edição 944 – ano 43 – no 10, de 3 de junho de 2009

sem as quais não se conseguirá reunir as competências necessárias para enfrentar problemas tão complexos.

O que se pode esperar é que os efeitos desta e de outras crises não sejam tão fortes que se tornem irreversíveis, nem tão fracos que sejam esquecidos sem que as mudanças rumo à sustentabilidade se concretizem.

Ademais, numa visão mais factual que ‘poliana’, a solidariedade parece surgir como

reação a grandes catástrofes e sacrifícios que forjam a humanidade, redefinindo o papel do homem na sociedade e fazendo com que o quesito *confiança* se inclua entre os alicerces dos relacionamentos sociais e institucionais. Embora movida por impulsores emocionais, a tomada de consciência que acompanha cada crise fortalece o entendimento de que não há sustentabilidade sem solidariedade e confiança.



Anexo I – A Aliança Capoava

Criada por Ashoka, AVINA, Ethos e GIFE em agosto de 2002, a Aliança Capoava é dedicada a promover e estimular, no Brasil, a reflexão sobre os modelos e os impactos das parcerias e alianças entre lideranças e organizações da sociedade civil e do setor empresarial.

A Aliança tem como missão criar uma mítica positiva e animadora pela construção e fortalecimento de parcerias e alianças entre as lideranças e organizações da sociedade civil e do setor empresarial, em busca de maior impacto em suas ações para o desenvolvimento sustentável.

Seus principais objetivos estratégicos são:

- Aumentar as bases de conhecimento e confiança mútua entre organizações da sociedade civil e setor empresarial;
- Disseminar o papel estratégico das parcerias e alianças entre as lideranças;

- Promover o aperfeiçoamento e contribuir para o desenvolvimento da cultura de avaliação de parcerias e alianças;
- Contribuir para o desenvolvimento da cultura de avaliação de parcerias e alianças.

A governança da Aliança Capoava estrutura-se a partir de um Grupo Pleno, composto por um número ilimitado de membros de organizações que a integram, mas que só toma decisões por consenso; um Comitê Gestor, formado por quatro representantes, um de cada organização, cuja coordenação é exercida em esquema de rodízio trimestral; e por um Grupo de Reflexão, formado por personalidades de credibilidade, convidadas a apoiar e a validar as linhas estratégicas e conceituais da Aliança.

As organizações que compõem a Aliança Capoava são:



Ashoka-Brasil

Organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no trabalho e apoio aos empreendedores sociais – pessoas com idéias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social. Criada há 25 anos pelo norte-americano Bill Drayton, a Ashoka teve seu primeiro foco de atuação na Índia. Presente em 60 países e no Brasil desde 1986, é pioneira na criação do conceito e na caracterização do empreendedorismo social como campo de trabalho. Após identificar e selecionar o empreendedor social, a Ashoka oferece uma bolsa mensal por três anos, para que ele possa se dedicar exclusivamente ao seu projeto e contribuir para a sua profissionalização, provendo serviços como seminários e programas de capacitação.

Todos os empreendedores sociais da Ashoka fazem parte de uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de projetos composta hoje por mais de 1600 empreendedores localizados nos diversos países em que tem atividades. No Brasil, compõem a rede cerca de 250 empreendedores sociais.

Além disso, o Centro de Competência para Empreendedores Sociais – uma parceria da Ashoka com a McKinsey & Company – oferece para a rede de empreendedores sociais e outras organizações do setor cidadão a adaptação e transferência de conhecimentos, práticas, ferramentas de gestão e planejamento do setor privado para o setor social.

Através do rigoroso processo de seleção, a busca permanente pela inovação, o apoio aos empreendedores sociais nos diferentes estágios de desenvolvimento de suas idéias e o investimento em pessoas, e não em projetos, fazem da Ashoka uma organização única, que se diferencia no contexto do setor cidadão no Brasil e no mundo.

Missão: “Contribuir para criar um setor social empreendedor, eficiente e globalmente integrado”.

Visão: “Todo mundo pode mudar o mundo”.



Fundação Avina

Foi fundada em 1994 pelo empresário suíço Stephan Schmidheiny, que transmitiu a visão e os valores que conduzem a organização. AVINA é mantida por VIVA Trust, fideicomisso criado por Schmidheiny para promover o desenvolvimento sustentável por meio de alianças entre a empresa privada bem-sucedida e responsável e as organizações filantrópicas que fomentam a liderança e a criatividade.

Sua missão consiste em contribuir para o desenvolvimento sustentável da América Latina, incentivando a construção de laços de confiança e parcerias frutíferas entre líderes sociais e empresariais, e articulando agendas de ação compartilhadas.

Visão: “Desejamos uma América Latina próspera, integrada, solidária e democrática, inspirada na sua diversidade e constituída por uma sociedade que a posicione globalmente a partir do seu próprio modelo de desenvolvimento inclusivo e sustentável. Queremos ser conhecidos como uma organização inovadora e eficaz que produz contribuições concretas ao desenvolvimento sustentável da América Latina.”

Prioriza quatro áreas: equidade de oportunidades, governabilidade democrática e Estado de direito, desenvolvimento econômico sustentável, e conservação e gestão dos recursos naturais.



GIFE

GIFE

Primeira associação da América do Sul a reunir empresas, institutos e fundações de origem privada ou instituídos que praticam



investimento social privado – repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática.

Além de trabalhar para o aperfeiçoamento e difusão dos conceitos e práticas do investimento social privado, o GIFE contribui para que seus associados desenvolvam, com eficácia e excelência, seus projetos e atividades, subsidiando-os com informações qualificadas, oferecendo capacitação por meio de oficinas, cursos, encontros com especialistas brasileiros e internacionais, proporcionando espaço para troca de idéias e experiências, e estimulando parcerias na área social entre o setor privado, o Estado e a sociedade civil organizada.

Sua rede de associados investe cerca de R\$ 2 bilhões por ano em projetos variados. No *ranking* das áreas temáticas priorizadas destacam-se Educação, Cultura e Artes e Desenvolvimento Comunitário. O diferencial da Rede GIFE de investimento social privado é a preocupação na construção de uma sociedade

sustentável. Por isso, procuram transferir para os projetos que financiam ou operam a cultura da gestão de recursos financeiros e humanos, planejamento, definição de metas e avaliação de resultados, buscando a cumplicidade da comunidade nas tomadas de decisão.



Instituto Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é 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.

Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de

experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade

social e o desenvolvimento sustentável. É também uma referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.



2002 - Encontro pré Aliança na Fazenda Capoava: Atrás da esquerda para a direita: Paulo Itacarambi (Ethos); Valdemar de Oliveira Neto (AVINA); Julie Nordskog (AVINA); Geraldinho Vieira (AVINA); Carlos Miller (líder AVINA); Peter Cleaves (AVINA). Na Frente da esquerda para a direita: Judi Cavalcante (GIFE), Sean McKaughan (AVINA); Anamaria Schindler (Ashoka); Rebecca Raposo (GIFE) e Vivianne Naigeborin (Ashoka).

Anexo II – Os Encontros

“Responsabilidade Social Corporativa: Tendências e Oportunidades” – Líderes de organizações da sociedade civil

Data e local: 24 de maio de 2007, Universidade da Paz, Parque do Ibirapuera, São Paulo/SP

Representantes da Aliança: Anamaria Schindler, Fernando Rossetti, Marcus Fuchs, Oded Grajew e Paulo Itacarambi

Estrutura da Oficina – A oficina foi estruturada em três momentos:

MOMENTO 1	REFLEXÃO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
Objetivo	Estimular a troca e o debate sobre Responsabilidade Social na ótica dos participantes.
MOMENTO 2	RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEPÇÕES E TENDÊNCIAS
Objetivo	Dialogar com as concepções de RS apresentadas pelos participantes, problematizar as concepções de RS, seus significados e implicações e apontar as tendências da RS nos próximos anos.
MOMENTO 3	OPORTUNIDADES, DESAFIOS E AGENDA COMUM
Objetivo	Discutir as oportunidades de atuação em Responsabilidade Social Corporativa – desafios e estratégias – e encaminhar ações para uma Agenda Comum da Aliança Capoava

“Responsabilidade Social Corporativa: Tendências e Oportunidades” - Representantes de Institutos e Fundações Empresariais

Data e local: 31 de maio de 2007, no Centro de Capacitação da Nestlé, São Paulo/SP

Representantes da Aliança: Célia Cruz, Fernando Rossetti, Marcus Fuchs e Paulo Itacarambi

Estrutura da Oficina - A oficina foi estruturada em três momentos:

MOMENTO 1	REFLEXÃO SOBRE AS TENDÊNCIAS da RSE e do ISP
Objetivo	Analisar as tendências no movimento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o papel que neste contexto jogam os Investimentos Sociais Privados (ISP)
MOMENTO 2	REFLEXÃO SOBRE O PAPEL DAS FUNDAÇÕES E INSTITUTOS
Objetivo	Identificar e debater o impacto destas tendências no papel das Fundações, Institutos e seus gestores
MOMENTO 3	OPORTUNIDADES, ESTRATÉGIAS E AGENDA COMUM
Objetivo	Identificar as oportunidades e estratégias das Fundações e Instituições a partir dos cenários identificados e propor ações para uma Agenda Comum da Aliança Capoava

“Agenda Nacional de Indutores da Responsabilidade Social Empresarial”

Data e local: de 09 a 10 de Março de 2008, em Mogi das Cruzes/SP

Facilitadores: Karen Worcman (Museu da Pessoa), Wellington Nogueira (Doutores da Alegria), Fernando Rossetti (GIFE) e Marcus Fuchs (AVINA)

Colaboradores: Ana Letícia Silva (Instituto Ethos), Caio Magri (Instituto Ethos), João Gilberto Santos (Instituto Ethos), Fernando Nogueira (GIFE), Paulo Rocha (AVINA), Cindy Lessa (Ashoka) e Luiz Carlos Bouabci (Ashoka)

Estrutura da Oficina:

HORÁRIO	ATIVIDADE
DOMINGO, 09/03	
14h - 18h	Chegada e <i>check-in</i>
18h	Recepção, boas vindas e orientações
18h30	Contexto Histórico: dinâmica para resgatar a trajetória do movimento da RSE
20h30	Jantar
SEGUNDA, 10/03	
9h - 12h30	Situação Atual: como se encontram os conceitos e práticas atualmente?
12h30 - 14h	Almoço
14h - 17h	Perspectivas: que tendências e desafios devem moldar a atuação das lideranças participantes?
17h	Encerramento e saída para São Paulo ou aeroporto

Anexo III – Participantes dos Três Encontros

“Responsabilidade Social Corporativa: Tendências e Oportunidades” – Líderes de organizações da sociedade civil

Data e local: 24 de maio de 2007, Universidade da Paz, Parque do Ibirapuera, São Paulo/SP

PARTICIPANTE	ORGANIZAÇÃO
Abdalaziz de Moura	Serta- Serviço de Tecnologia Alternativa
Agilberto Calaça das Neves	Casa das Palmeiras
Amália E. Fischer P.	Fundo Ângela Borba
Ana Luiza	Lua Nova
Ana Paula	Rede Interação
André Canacar	NAAVIS – Núcleo de articulações e atividades vertentes à inclusão social
Andréa Peçanha	IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas
Anna Penido	Cipó
Antonio Luiz de Paula e Silva	Instituto Fonte
Carina Pimenta	Ashoka
Carlos Antonio Chaves Simão	Instituto Sertão Vivo – Ceará
Carlos Roberto dos Santos	Instituto Pró-Menor
Celso Gecco	ATITUDE – Siv Fellow Ashoka
Claudia Cabral	Associação Brasileira Terra dos Homens
Claudia Werneck	Escola de Gente – Comunicação em inclusão
Cznthia Camargo Alma	Associação Intercultural de Projetos Sociais



III

PARTICIPANTE	ORGANIZAÇÃO
Denise Robles	Instituto Cultural Gotas de Flor
Edmeire Exaltação	Centro de Doc. e Informação Coisa de Mulher
Elena	Ashoka - Geração Muda Mundo
Emilio Martos	ETHOS
Fabio Rosa	IDEAAS
Geraldo Junior	ADECON - Associação de defesa da cidadania e do consumidor
Guilherme	ABDL
Guilherme Souza	Associação dos Pescadores e Amigos do Rio Paraíba do Sul / Projeto Piabanha
Hélio Silva Jr	CEERT - SP
Isabel Ap. dos Santos Mayer	IBEAC
Isabel Cristina Moser	Instituto Esporte e Educação
João Bosco Priamo Carbogim	Associação Caatinga
Jorge Maranhão	A voz do Cidadão
Jos Schoenmaker	Corrente Viva
Leila Novak	IPS - Instituto Papel Solidário
Lívia Fundação Pró-Cerrado	Lizete Prata Associação Mundaréu
Luiz Geraldo de Oliveira Moura	NEPA-Núcleo de Ensino e Pesquisa Aplicada
Luiz Guilherme Gomes	Oficina de Imagens
Maeda Barbosa	Doutores da Alegria
Manuel Augusto Pacheco Sanches	Rema Brasil - Avina
Manuela Solero	Renascer
Marcos Aurélio Da-Ré	Fellow Ashoka - Socioambiental consultores associados
Maria do Socorro	CEDAPS - Centro de Promoção da Saúde RJ
Maria Jose Rosado Nunes	Católicas pelo direito de decidir

PARTICIPANTE	ORGANIZAÇÃO
Olívia Martim	Ashoka
Paulo Rocha	Fundação Avina
Reinaldo Pamponet Filho	Instituto Eletrocooperativa
René Patriota	ADUSEPS – Assoc. Defesa Usuários de Seguros, Planos e Sistemas Saúde
Ronald Luiz Monteiro	Associação Comunidade de Mãos Dadas (A. C. M. D.)
Rosana Grinberg	ADECON – Associação de defesa da cidadania e do consumidor
Rubén Pecchio	Aliança Interage
Silvia Pereira de Carvalho	Instituto Avisa Lá
Susana Simões Leal	Instituto Ação Empresarial pela Cidadania
Suzana Palanti	AAMM – Projeto Revista Viração
Telma Rocha	Avina
Thaise Guzzatti	Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia
Vera Rodriguez	UFRJ – IPPUR
Wagner	Instituto Coração de Estudante



“Responsabilidade Social Corporativa: Tendências e Oportunidades” - Representantes de Institutos e Fundações Empresariais

Data e local: 31 de maio de 2007, no Centro de Capacitação da Nestlé, em São Paulo/SP

PARTICIPANTE	ORGANIZAÇÃO
Ana Letícia Silva	Instituto Ethos
Ana Lucia Lima	Instituto Paulo Montenegro
Andréa Buoro	Fundação Telefônica
Anna Cynthia	Fundação Boticário
Anna Paula Colacino	Instituto Consulado da Mulher
Antonio Carlos Benteo	Fundação Banco do Brasil
Carolina Toffoli Rodrigues	Instituto Algar
Claudia Calais	Fundação Bunge
Emílio Martos	Instituto Ethos
Érika Barros	Instituto Criança é Vida
Fernanda Cristina Cury	Instituto Paulo Montenegro
Fernando Elias	Instituto Telemig celular - Instituto Vivo
Fernando Nogueira	GIFE
Fernando Rossetti	GIFE
Helena	Ashoka
Isabel Cristina Santana	Fundação Itaú Social
Isabel Ferreira	Natura
Jaqueline Camargo	ACJ Brasil United Way
Juliana Santana	Fundação Bunge
Leonardo Gloor	Fundação Belgo

PARTICIPANTE	ORGANIZAÇÃO
Liliane Pellegrini	BASF
Luciana Lanzoni	Instituto Sadia
Malu Nunes	Fundação Boticário
Márcia Thomazinho	Instituto de Cidadania Empresarial
Márcia Woods	IDIS
Marcus Fuchs	AVINA
Maria Gisela Gerotto	Comgás
Maria Lúcia Guardia	Natura
Mariana Kohler	Instituto Ethos
Mônica Pinto	Fundação Roberto Marinho
Olga Corch	Instituto Avon
Olinta Cardoso Costa	FVRD
Patrícia Loyola	ACJ Brasil
Patrícia Loyola	ACJ Brasil
Paulo Itacarambi	Instituto Ethos
Paulo Rocha	AVINA
Ricardo Piquet	Fundação Roberto Marinho
Rodrigo Zavala	GIFE
Rose Setubal	Fundação Tide Setúbal
Selma Esteves	Grupo Orsa
Silvia Zanotti	Nestlé
Sônia Bruck	Bovespa
Taísa Cecília de Lima	Instituto Grupo Pão de Açúcar
Tatiana Motta	Instituto Votorantim
Wanda Engel	Instituto Unibanco

“Agenda Nacional de Indutores da Responsabilidade Social Empresarial”

Data e local: de 09 a 10 de Março de 2008, em Mogi das Cruzes/SP

PARTICIPANTE	
André Roberto Spitz	COEP Nacional
Anna Maria Peliano	IPEA
Aron Belinky	GAO – Grupo de Articulação das ONGs Brasileiras
Cândido Grzybowski	Ibase
Celso Grecco	Bovespa Social
Cynthia Rosemburg	Época Negócios
Francisco Azevedo	Instituto Camargo Correa
Heliana Katia Campos	MDS
Hélio Mattar	Instituto Akatu
Henrique Ubrig	IDIS
Jorge Cajazeira	ISO 26000
Kjeld Jacobsen	Instituto Observatório Social
Maneto	AVINA
Marcelo Takaoka	Takaoka Empreendimentos
Mario Monzoni	GVCES – FGV-SP
Oded Grajew	Instituto São Paulo Sustentável
Paulo Itacarambi	Instituto Ethos
Ricardo Young	Instituto Ethos
Rodrigo Loures	BAWB
Rosa Maria Fischer	CEATS/FIA – FEA/USP
Ruth Cardoso	Comunitas
Sérgio Haddad	Ação Educativa
Susana Leal Instituto	Ação Empresarial pela Cidadania
Tânia Fischer	NEPOL / CIAGS – UFBA

Anexo IV - Imagens dos Encontros

“Responsabilidade Social Corporativa: Tendências e Oportunidades” - Líderes de organizações da sociedade civil

Data e local: 24 de maio de 2007, Universidade da Paz, Parque do Ibirapuera, São Paulo/SP

IV





“Responsabilidade Social Corporativa: Tendências e Oportunidades” - Representantes de Institutos e Fundações Empresariais

Data e local: 31 de maio de 2007, no Centro de Capacitação da Nestlé, em São Paulo/SP





“Agenda Nacional de Indutores da Responsabilidade Social Empresarial”

Data e local: de 09 a 10 de Março de 2008, em Mogi das Cruzes/SP





Anexo V – Linha do Tempo

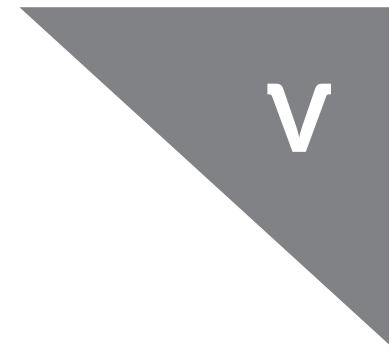
Durante o terceiro encontro, os participantes realizaram um levantamento de momentos que deram forma ao movimento de RSE, independente do grau de abrangência e sem tentar produzir uma lista completa de tais ações e situações.




É certo que tal volume de informação, embora vasto, não totaliza as ocorrências que produziram impacto e deram corpo ao que se tornou nossa sociedade e ao que hoje conhecemos como as organizações que têm o bem-estar de grupos sociais como seu objetivo final ou como parte de sua missão.

Ainda assim, é o produto de um intenso *brainstorm* que faz pensar sobre nosso passado recente e as perspectivas para o futuro próximo. E, se esta reflexão apoiar o avanço e a concretização de planos e ações, terá sido positivo.

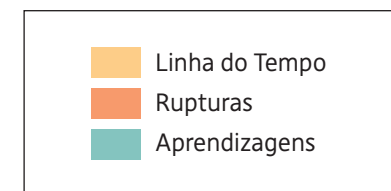
Os dados são organizados em três grandes grupos: marcos na linha do tempo, ou pontos de deslocamento na curva evolutiva; rupturas, ou mudanças de rota, e aprendizagens obtidas ao longo desse processo. Tais dados serão apresentados em cores, conforme a legenda a seguir:

Século XIX	Crescimento da filantropia na Inglaterra
1917	Início da Revolução Russa
1919	Surgimento da Pedagogia Waldorf / primeiros modelos de empreendimentos sociais (Rudolf Steiner)
	Primeira Convenção da OIT – Organização Internacional do Trabalho
1924	Mary Parker Follett e a circularidade na interação dos seres humanos
1929	Crise provocada pela quebra da bolsa de NY
De 1939 a 1945	Segunda Guerra Mundial

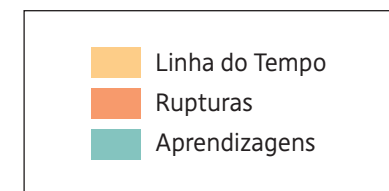


	Linha do Tempo
	Rupturas
	Aprendizagens

Década de 40	Ligas Camponesas e Comunidades Eclesiais de Base
	LBA – Legião Brasileira de Assistência
1943	Publicação da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
1945	Criação da ONU e organizações adjacentes
1946	Criação do SESI – Serviço Social da Indústria
	Publicação do livro “Geografia da Fome”, de Josué de Castro
1948	Declaração Universal dos Direitos Humanos
Década de 50	Crescimento do cooperativismo no Brasil
	Função social da empresa
1959	Início do ativismo nuclear e do movimento anti-apartheid
	Início da Guerra do Vietnã
1964	Golpe militar e instauração da ditadura no Brasil
1972	Conferência de Estocolmo
	Estruturação do movimento ambientalista
1973	Crise do Petróleo
De 1978 a 1980	Greves no ABC
1980	Surgimento das Centrais sindicais
Década de 1980	Surgimento do debate político e empresarial sobre RSE
	Profissionalização da gestão empresarial: Peter Drucker, Qualidade total, ISO
	Movimento para recuperação de Cubatão
	Grandes desastres ambientais
	Reaganomics (política EUA pela retomada de controle da economia) e Thatcherismo
	Mercado globalizado demandando a internacionalização de empresas brasileiras
	Movimento da qualidade e certificações com base na ISO 9001 e ISO 14001



1980	Consenso de Washington
	Surgimento de movimentos pela democratização, ética na política, e combate à fome e à miséria
1981	Criação do IBASE
	Criação da Política Nacional do Meio Ambiente
1982	Primeiro Prêmio ECO
1984	Vazamento de gás letal em Bhopal, na Índia
1987	Sustentabilidade / Relatório da Comissão Brundtland
	Criação do PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais
De 1987 a 1988	Assembléia Constituinte
	Constituição. Redemocratização e constituição de estatutos
1989	Queda do Muro de Berlim
	Teoria Shareholder x Teoria Stakeholder
Década de 1990	Movimento de Voluntariado
	Ação mais estruturada das Fundações Ford e Kellogg, da IAF, Avina e Ashoka
	Abertura do mercado, privatização
	Mercado Financeiro > que o Estado
	ONGs, sindicatos, CNBB e empresários se unem no Movimento pela Ética na Política
	Democracia
	O navio Exxon Valdez, da maior petrolífera do mundo, derramou 260 mil barris de petróleo no Alasca
	Agenda da Fundação Abrinq enfoca trabalho infantil, ou seja, a própria cadeia produtiva
	ISP diferente de RSE
	Internet no Brasil
	Terceirizações e Privatizações
	Institucionalização das organizações civis

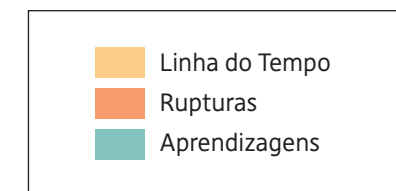


Década de 1990	Diversidade
	Revolução da TI e comunicação
1990	Fundação Abrinq
	IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
	Conflito Shell - Nigéria
1991	ABONG
1992	FBDS - Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável
	Impeachment de Fernando Collor de Mello
	ECO'92 - Firmada a declaração do Rio por 192 países. Publicação da Agenda 21
1993	Betinho e a Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida
1994	Triple Bottom Line
1995	Comunidade Solidária
	GIFE
1997	Protocolo de Quioto
	Balço Social Modelo IBASE
	Caso Nike e o trabalho infantil na China
1998	Instituto Ethos
	CIVES - Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania
	Quebra de empresas por questões éticas
	Lançamento dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social
1999	FTSE4Good e Dow Jones Sustainability Index
2000	Guia de Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (GRI - Global Reporting Initiative)
	Instituto Akatu
	Global Compact






 Linha do Tempo
 Rupturas
 Aprendizagens

2000	Relatório dos Direitos Humanos no Brasil
	IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – estudo sobre políticas sociais
	Mudança organizacional nas empresas. Ex.: Promon, Rhodia
	Cúpula do Milênio, promovida pela ONU (ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio)
	CPI das ONGs
	Mudanças Climáticas
	BOVESPA cria movimento “Novo Mercado” pela governança corporativa
	Violência Urbana
	Ferramentas de Gestão
	Governança x Transparência
	Tecnologias Sociais
	Mercado de Carbono
	Diálogos Multissetoriais
A partir de 2000	Como superar o conflito entre metas de RSE e de diminuição de custos?
2001	Queda das Torres Gêmes, em NY
	Caso Enron Corp.
	“Canibais com Garfo e Faca”, de John Elkington
	Fórum Social Mundial
2002	Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Rio+10)
2003	Programa Fome Zero
	Conselhos de Responsabilidade Social na CNI (Confederação Nacional da Indústria) e nas Federações
2004	Caso Nestlé
	“A Riqueza na Base da Pirâmide”, de C.K.Prahalad
2005	Quebra da Lei de Patentes: genéricos + fracionamento



2005	Lançamento do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial pela BOVESPA
	ISO 26000 de responsabilidade social
	Avanços na legislação de proteção dos cidadãos Portadores de Deficiências
	Privilegiar visão de longo prazo, mesmo em detrimento de resultados de curto prazo
2006	Relatório Stern, preparado pelo governo inglês sobre os riscos das alterações climáticas
	“Uma verdade Inconveniente” (Al Gore)
2007	Primeira Reunião e Relatório do IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change
	Resultados financeiros abaixo das metas modificam a decisão e o compromisso com a RSE



	Linha do Tempo
	Rupturas
	Aprendizagens

Anexo VI – Personagens da RSE



Também dentre as atividades realizadas durante o terceiro encontro, foi feito um levantamento de nomes de personagens que colaboraram para fazer do movimento de RSE o que ele é hoje. É importante observar que esta lista não é conclusiva e não considera o grau de abrangência das ações de cada uma das pessoas relacionadas. A lista abaixo reúne os nomes identificados pelos participantes na atividade realizada no encontro.

Amartya Sen	(1933 /-) Economista indiano. Prêmio Nobel de Ciências Econômicas por sua contribuição para a teoria da decisão social e do “welfare state”. Seus livros incluem “On Economic Inequality”, “Poverty and Famines” e “On Ethics and Economics”. Mostrou que o desenvolvimento de um país está ligado às oportunidades de escolhas e exercício da cidadania que oferece à população, inclusive de garantia dos direitos sociais básicos, como saúde e educação, segurança, liberdade, habitação e cultura.
Archie Carroll	Em 2000, junto com Buchholtz, definiu um conceito de responsabilidade social corporativa que a divide em quatro níveis: econômica, legal, ética e discricionária, iniciando pela obrigatoriedade e chegando à responsabilidade assumida por vontade e escolha própria.
Anita Roddick	(1942 / 2007) Empresária britânica e ativista dos direitos humanos e ambientais. Fundadora da <i>The Body Shop</i> , uma das primeiras empresas a proibir ingredientes testados em animais e a promover o comércio justo com os países do terceiro mundo. Fundou <i>Children On The Edge</i> , organização de apoio a crianças da Europa Oriental e Ásia.

<p>Antonio Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos</p>	<p>Presidentes da Natura. Em 2000, passaram a fazer uso sustentável da biodiversidade brasileira no setor de cosméticos</p>
<p>Betinho (Herbert José de Sousa)</p>	<p>(1935 / 1997) sociólogo brasileiro e ativista dos direitos humanos. Concebeu e dedicou-se ao projeto Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. Em 1981, fundou o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas e dedicou-se à luta pela reforma agrária.</p>
<p>Bill Drayton</p>	<p>(1943 /-) Empreendedor social. Cunhou a expressão “empreendedor social” em 1972. É o fundador e presidente do conselho da Ashoka. Preside as organizações <i>Community Greens</i> e <i>Get America Working!</i></p>
<p>Charles Chaplin</p>	<p>(1889 / 1977) Ator, diretor, dançarino, roteirista e músico britânico. Em “Tempos Modernos”, quis passar uma mensagem social, cena por cena. E nada parece escapar: máquina tomando o lugar dos homens, as facilidades que levam à criminalidade, à escravidão.</p>
<p>Chico Mendes (Francisco Alves Mendes Filho)</p>	<p>(1944 / 1988) Seringueiro, sindicalista e ativista ambiental brasileiro. Sua intensa luta pela preservação da Amazônia o tornou conhecido internacionalmente e foi a causa de seu assassinato.</p>
<p>Emerson Kapaz</p>	<p>(1955 /-) Participou da fundação do PNBE — Pensamento Nacional das Bases Empresariais, da Fundação ABRINQ e do Instituto Ethos. Como deputado federal, defendeu a aprovação da Lei das Sociedades Anônimas para tornar mais transparente o balanço das empresas. É presidente do Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCOS), onde combate a pirataria, sonegação fiscal e outros mecanismos ilegais de competição no mercado.</p>

Fabio Barbosa	(1954 /-) Presidindo o Banco Real, colocou em prática uma iniciativa de sustentabilidade ligada aos negócios. Em 2006, o Banco tornou-se o “Banco Sustentável do Ano em Mercados Emergentes”, na 1ª edição do <i>Sustainable Banking Award</i> , do Financial Times. E agraciado pela Câmara Internacional de Comércio com o <i>World Business Award</i> , em reconhecimento pelos esforços para o cumprimento dos Objetivos do Milênio. Em 2008, o Banco foi reconhecido pelo Financial Times como o banco mais sustentável do mundo.
Fabio Feldman	(1955 /-) Foi fundador e primeiro Presidente da ONG Fundação SOS Mata Atlântica. Na Assembléia nacional Constituinte, em 1988, foi o autor do capítulo de Meio-Ambiente, que hoje consta na Constituição Federal. Foi o autor e Primeiro Presidente da Comissão de Meio-Ambiente, Defesa do Consumidor e Minorias da Câmara Federal.
Fernando Gabeira	(1941 /-) Membro-fundador do Partido Verde. De volta do exílio, passou a atuar como jornalista e escritor, defendendo o fim do Regime Militar. Apoia a causa dos direitos das minorias e do meio-ambiente.
Getúlio Vargas	(1882 / 1954) Político brasileiro, chefe civil da Revolução de 1930, que pôs fim à República Velha depondo o presidente Washington Luís. Foi por duas vezes presidente da república do Brasil: Na primeira vez, de 1930 a 1945, começou no governo provisório e chegou ao Estado Novo. Na segunda vez, de 1951 a 1954, foi eleito por voto direto. Era chamado de “o pai dos pobres”, por ter criado a legislação social brasileira.
Hazel Henderson	(1933 /-) Futurista e iconoclasta econômica. Autora de livros como <i>Building A Win-Win World</i> , <i>Beyond Globalization</i> , <i>Planetary Citizenship</i> (com Daisaku Ikeda), e <i>Ethical Markets: Growing the Green Economy</i> .

Jane Nelson	Na <i>Harvard Kennedy School</i> , é diretora da <i>CSR Initiative</i> e <i>Senior Fellow</i> do Centro de Negócios e de Governo Mossavar-Rahmani. Trabalhou com o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, na preparação de relatório para a Assembleia Geral da ONU sobre cooperação com o setor privado, que apoiou a primeira resolução da ONU sobre cooperação.
John Elkington	(1949 /-) Descrito pela <i>Business Week</i> , como o “decano do movimento da sustentabilidade corporativa há três décadas.” Foi fundador e atualmente é um dos diretores da consultoria <i>SustainAbility</i> , focada na melhoria socioeconômica e na sustentabilidade ambiental, através da melhoria das práticas comerciais e mercados. Criador do termo “ <i>Triple bottom line</i> ”.
Jorge Cajazeira	Presidente do Comitê Mundial da ISO 26000, a norma internacional que vai dar as diretrizes de responsabilidade social no mundo a partir de 2010
Kofi Annan	(1938 /-) Diplomata de Gana. Recebeu o Premio Nobel da Paz em 2001. Começou a trabalhar nas Nações Unidas ao ingressar em 1962 na Organização Mundial da Saúde. Ao longo dos anos exerceu diferentes funções na ONU até chegar ao posto de secretário-geral de 1997 a 2006.
Maneto (Valdemar de Oliveira Neto)	(1959 /-) Representante da Fundação AVINA para o Brasil. Um dos fundadores e hoje também Conselheiro do Instituto Ethos. Trabalhou na promoção e defesa de direitos humanos em comunidades de baixa renda.
Marcos Kisil	Diretor-presidente do IDIS. Foi Diretor Regional para a América Latina e Caribe da Fundação W.K. Kellogg. Foi consultor da Organização Pan-Americana de Saúde. Professor Titular da USP, Faculdade de Saúde Pública.
Muhammad Yunus	(1940 /-) Economista e banqueiro de Bangladesh. Em 2006 foi laureado com o Nobel da Paz. É autor do livro <i>O banqueiro dos pobres</i> . Pretende acabar com a pobreza através do Grameen Bank, banco que fundou, do qual é presidente e o governo de Bangladesh é o principal acionista, através da oferta de microcrédito para milhões de famílias.

Oded Grajew	(1944 /-) Empresário brasileiro. Defende a responsabilidade social da empresa e a maior interação entre as empresas e o movimento social. Criou a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, foi membro do Comitê Internacional do Conselho Norte-Americano das Fundações, participou da fundação do Instituto Ethos, idealizou o Fórum Social Mundial, foi um dos criadores do Movimento Nossa São Paulo. É membro do Conselho Consultivo do Global Compact, criado por Kofi Annan.
Paulo Freire	(1921 / 1997) Educador brasileiro. Destacou-se por seu trabalho na área da educação popular, voltada tanto para a escolarização como para a formação da consciência. É considerado um dos pensadores mais notáveis na história da pedagogia mundial, tendo influenciado o movimento chamado pedagogia crítica.
Rosa Maria Fischer	Professora titular da Faculdade de Economia e Administração da USP. Participou da fundação do SEKN – <i>Social Enterprise Knowledge Network</i> , rede ibero-americana de universidades coordenada pela <i>Harvard Business School</i> . Autora do livro <i>Desafio da Colaboração</i> . Co-autora dos livros <i>Social Partnering in Latin America</i> e <i>Effective Management of Social Enterprises</i> .
Stephan Schmidheiny	(1947 /-) Criou o FUNDES para apoiar o desenvolvimento de pequenas e médias empresas latino-americanas. Foi conselheiro-chefe em temas de empresas e indústria para o secretário-geral da ONU na <i>Earth Summit</i> do Rio de Janeiro. Para isso, criou um fórum que se tornaria o <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD). Seu texto publicado em 1992 <i>Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment</i> argumentava que a eco-eficiência e o desenvolvimento sustentável eram bons para os negócios.
Willis Harman	(1918 / 1997) Engenheiro americano, sociólogo, acadêmico, futurista, escritor e visionário. Mais lembrado por seu trabalho com a <i>SRI International</i> , como presidente do <i>Institute of Noetic Sciences</i> na Califórnia, e por sua atuação na conscientização dentro da comunidade internacional de negócio.

